

Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem “multi-stakeholder”

Casos e perspectivas portuguesas e *benchmarking* ao enquadramento institucional espanhol

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTADORES: *Prof.ª Doutora Maria Fátima Nunes Jorge Oliveira*
Prof. Doutor José Luis Fernández Fernández

ÉVORA, JULHO 2012



Dedicatória

À Jesus, ao Dinis e à Lara

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste trabalho algumas “portas” se fecharam. Felizmente por cada porta intransponível a generosidade daqueles aos quais agora agradeço abriu-me vários e decisivos “portões”.

Apesar da natureza individual de uma tese de doutoramento, porque nenhum homem está sozinho são devidos os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

À Universidade de Évora por ter aceitado o meu projecto de investigação.

À minha orientadora Professora Doutora Fátima Jorge, pela sua disponibilidade e incentivo durante todos estes anos.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor José Luis Fernández Fernández pelo seu exemplo de investigação e respeito pelo tema da responsabilidade social.

São devidos agradecimentos aos empresários, gestores e técnicos entrevistados no âmbito do trabalho de investigação desenvolvido junto de sete empresas. Os meus agradecimentos também à Delta Cafés e em especial ao Sr. Comendador Rui Nabeiro e à Dr.ª. Rita Nabeiro pela disponibilidade de me receberem em entrevista, bem como ao Dr. António Cachola e ao Dr. Miguel Ribeirinho pelas entrevistas e colaboração ao longo de todo o período do estudo de caso Delta Cafés.

Contei com a colaboração de respondentes ao questionário aplicado junto de trabalhadores: a todos eles o meu muito obrigado.

Um agradecimento aos peritos portugueses e espanhóis entrevistados: Professora Arminda Neves, Dr. Carlos Alves, Dr.ª. Conceição Zagalo, Eng. Luís Rochartre, Eng. Mário Parra da Silva, Professor Joan Fontrodona, D. José Luís Lizcano, Professor José Mariano Moneva.

Agradeço as entrevistas concedidas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social português e por D. Miguel Angel Martínez de la Riva da *Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas - Ministerio de Trabajo e Inmigración* (Espanha).

O incentivo de vários amigos foi muito importante: É merecido o destaque ao José Ramalho e à Vanda Vieira. Obrigado pela vossa amizade.

A todos os colegas da ESCE/IPS e do ISCAL/IPL com quem ao longo dos últimos anos trabalhei em projectos, comunicações e artigos no âmbito da responsabilidade social, o meu muito obrigado. Não me esquecerei da nossa camaradagem. Às referidas instituições o meu agradecimento pelo apoio financeiro em âmbito de formação e de comunicação de trabalho científico.

O meu obrigado a todos aqueles que em diferentes circunstâncias e eventos partilharam experiências no âmbito da responsabilidade social. Relembro os colegas e professores do *Taller de Doctorandos da Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa)* e tantos outros participantes em tantos outros eventos.

O agradecimento mais emocionado fica para o fim: A toda a minha família, pela compreensão pelo tempo que não lhes pude disponibilizar e que é irrecuperável. Obrigado por tudo.

Os meus agradecimentos ao Dinis, que nasceu no ano do registo da tese e à Lara Maria que nasceu a meses da entrega deste trabalho. Obrigado por tanta alegria. À Maria de Jesus Tanissa de Carvalho as palavras escritas não bastarão para me expressar; mas tenho que lhe agradecer por fazer parte da minha vida.

RESUMO

Com o presente trabalho de investigação pretende-se testar a responsabilidade social das empresas enquanto referencial fundamental a um comportamento empresarial sustentável quer na perspectiva da empresa quer na perspectiva das suas partes interessadas. Partindo do pressuposto que o desenvolvimento da responsabilidade social estará dependente da acção empresarial, do papel do Estado e do contexto de actuação empresarial, a investigação é estruturada numa perspectiva *multi-stakeholder*. São definidos objectivos de mapeamento de processos de gestão socialmente responsáveis, análise à percepção de trabalhadores, análise do contexto e análise a intervenções estatais potenciadoras do desenvolvimento da responsabilidade social. No âmbito dos dois últimos objectivos optou-se por um estudo de *benchmarking* ao caso espanhol.

Foi estruturado um conjunto de estratégias de investigação, com base em estudos de caso, abordagens qualitativas e quantitativas.

Conclui-se da importância da liderança para uma gestão socialmente responsável, num quadro de evolução da responsabilidade social a nível empresarial, através do qual as empresas evoluem de estágios iniciais a estágios de plena integração com a comunidade. Finaliza-se o trabalho com a apresentação de contributos para um referencial de comportamento empresarial sustentável.

Palavras-Chave: responsabilidade social das empresas, estágios da responsabilidade social, responsabilidade social em Portugal e Espanha.

Social responsibility as a framework for sustainable corporate behaviour based on a “multi-stakeholder” approach - Portuguese case studies and perspectives and benchmarking with the Spanish institutional frame

ABSTRACT

This thesis examines corporate social responsibility as a framework for sustainable corporate behaviour, both in the perspective of the corporation and its stakeholders. Based on the premise that social responsibility development is contingent on corporate behaviour, governmental intervention and the environment context, the research is structured from a multi-stakeholder perspective.

Research goals comprise socially responsible management processes definition, analysis of workers’ perceptions, environment context analysis, and analysis of governmental intervention with the purpose of promoting corporate social responsibility. In order to attain the latter two research goals, a benchmark study on the Spanish case was undertaken.

A set of research strategies, based on case studies and qualitative and quantitative approaches was employed.

The research confirms the importance of leadership in attaining socially responsible management in corporate social responsibility process dynamics, through which corporations evolve from its initial stages to full integration within their respective communities.

The thesis concludes with a presentation of several proposals to attaining sustainable corporate behaviour.

Keywords: corporate social responsibility, stages in social responsibility, social responsibility in Portugal and Spain.

ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVIII

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 O contexto da investigação	1
1.2 Delimitação da abordagem, objectivos e questões de investigação	3
1.3 Breve apresentação da metodologia	7
1.4 Percurso de investigação	10
1.5 Estrutura do trabalho	11
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONTEXTOS DE REFERÊNCIA.....	13
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA, DOCUMENTOS E INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS DE REFERÊNCIA	14
2.1 Responsabilidade Social das Empresas	14
2.1.1 Reacção Social.....	22
2.1.2 Desempenho Social das Organizações	25
2.1.3 Teoria dos <i>stakeholders</i>	34
• Classificação dos <i>stakeholders</i>	37
• Integração dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisões	39
2.1.4. Abordagens Instrumentais	43
2.1.5 Estágios evolutivos da responsabilidade social	45
2.2 Referenciais, Normalização e Relato	49
2.2.1 Directrizes para Empresas Multinacionais – OCDE	49
2.2.2 Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho- OIT	52
2.2.3 “The Global Compact” - Nações Unidas	52
2.2.4 A Norma SA 8000	54
2.2.5 GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	55
2.2.6 ISO 26000	56
2.3 A empresa face à Sociedade – Uma síntese.....	60
CAPÍTULO 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EUROPA - MARCOS INSTITUCIONAIS	65
3.1. Responsabilidade Social em Portugal.....	65
3.1.1 Empresas e associações de empresas.....	65

3.1.2 Entidades da Sociedade Civil	70
3.1.3. Institutos Públicos e Órgãos de Consulta	74
3.1.4. A percepção do cidadão	75
3.1.5. O contributo do meio académico	76
3.1.6 Iniciativas desenvolvidas em “rede” no âmbito da RSE.....	83
3.1.7. Normas portuguesas para a elaboração e implementação de um código de ética: NP 4460-1 2007 e NP 4460-2 2010	88
3.1.8 Normas portuguesas para um sistema de gestão da responsabilidade social: NP 4469-1 2008 e NP 4469-2 2010	90
3.1.9. Desafios à real implantação da responsabilidade social	92
3.2. A institucionalização da Responsabilidade Social na União Europeia.....	94
• Primeiro estágio da visão europeia: a responsabilidade social para a geração de lucro.....	94
• Segundo estágio da visão europeia: a responsabilidade social para a criação de valor.....	96
• Terceiro estágio da visão europeia: A responsabilidade social para a criação de valor partilhado.....	98
3.3 A institucionalização da Responsabilidade Social em Espanha	101
3.3.1 O “Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas”	101
3.3.2 “Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social de las Empresas”	103
3.3.3 “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”	104
3.4 A Responsabilidade social na Europa – perspectivas futuras	105
PARTE II – CONCEPÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, ABORDAGENS METODOLÓGICAS E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	107
CAPÍTULO 4 - JUSTIFICAÇÃO DO TEMA, DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM, OBJECTIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	108
4.1. Justificação do Tema	108
4.2. Delimitação da Abordagem	110
• Percursos empresariais socialmente responsáveis	112
• Processos de institucionalização de responsabilidade social a nível empresarial.....	112
• Responsabilidade social na sociedade contemporânea.....	112
4.3 Objectivos e questões de investigação.....	113
4.3.1 Objectivos.....	113
• “Mapeamento” dos processos de gestão socialmente responsáveis	113
• Análise à percepção de trabalhadores	114
• Definição do enquadramento contextual da responsabilidade social	114

• Definição da intervenção estatal portuguesa e “benchmarking” ao caso espanhol.....	114
4.3.2 Questões de Investigação	114
• Primeiro conjunto de questões: Sobre o discurso	114
• Segundo conjunto de questões: Sobre a operacionalização.....	115
• Terceiro conjunto de questões: Sobre as causas	115
• Quarto conjunto de questões: Sobre a percepção de trabalhadores	116
• Quinto conjunto de questões: Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos	116
• Sexto conjunto de questões: Sobre a intervenção estatal.....	116
CAPÍTULO 5 – DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E ABORDAGENS METODOLÓGICAS..	119
5.1 Abordagens de investigação	121
5.1.1 Estudos de Caso – Estudo dos percursos empresariais e análise a processos de institucionalização da responsabilidade social na empresa	123
5.1.2 Abordagem Qualitativa – Discurso dos gestores de topo, estudo do contexto e da acção das autoridades públicas.	124
5.1.3 Abordagem Qualitativa e Quantitativa – a trabalhadores de distintos sectores de actividade	125
5.1.4. Resumo da investigação	126
5.2 Estratégias de investigação	130
5.2.1 Compreender o posicionamento de empresas portuguesas de referência.....	130
5.2.2 Realização do estudo multi-caso junto de sete empresas	134
5.2.2.1 Enquadramento do estudo multi-caso	134
5.2.2.2 Instrumentos de pesquisa utilizados.....	141
5.2.3 Realização de um estudo de análise ao processo de institucionalização da responsabilidade social numa empresa portuguesa.....	146
5.2.4 Visão dos trabalhadores.....	148
5.2.5 Constituição de um painel de peritos em Responsabilidade Social e condução de entrevistas aos membros do painel (portugueses e espanhóis)	151
5.2.6 Condução de entrevistas junto do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (português) e do seu congénere espanhol.	154
PARTE III – INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA, RESULTADOS E CONCLUSÕES	156
CAPÍTULO 6 – COMPONENTES DA INVESTIGAÇÃO.....	157
6.1 Percepção dos presidentes dos conselhos de administração.....	157
6.1.1 Constituição do painel de empresas e determinação do âmbito da análise ...	157
6.1.2. Resultados da análise	158
6.1.3 Ilações	162

6.2 Realização de estudos de caso junto de empresas portuguesas	166
6.2.1 Empresa A	166
6.2.2 Empresa B	174
6.2.3 Empresa C	178
6.2.4 Empresa D	184
6.2.5. Empresa E	190
6.2.6 Empresa F.....	195
6.2.7. Empresa G	199
6.2.8 Análise comparativa dos resultados.....	203
6.2.9 Diferentes “estágios” de evolução	236
6.3 Realização de um estudo de análise ao processo de institucionalização da responsabilidade social numa empresa portuguesa.....	242
• A empresa Delta Cafés SGPS	242
6.3.1 Atitude ética da empresa - enquadramento contextual	243
6.3.2 A Institucionalização da Ética na Delta Cafés	251
6.3.3 A Operacionalização da Ética na Cadeia de Valor da Delta Cafés	258
6.3.4 Análise quantitativa comparada	264
6.3.5. Responsabilidade Social: a visão da família Nabeiro	269
6.4 VISÃO DOS TRABALHADORES	287
6.4.1 Operacionalização do questionário.....	288
6.4.2 Caracterização da amostra	289
6.4.3 Caracterização da actuação da organização em diferentes domínios	290
6.4.4 Grau de favorecimento das partes interessadas pela organização.....	295
6.4.5 Relacionamento da organização com as partes interessadas.....	296
6.4.6 Boas práticas destacadas na organização	297
6.4.7 Comparação de resultados entre painel empresas e questionário a trabalhadores	299
6.5 Painel de peritos em responsabilidade social	301
6.5.1 Painel português	301
• Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados em Portugal.....	302
• Situação actual da responsabilidade social em Portugal – ilações da análise ao painel de peritos	308
6.5.2 Painel Espanhol	317
• Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados em Espanha	317
• Situação actual da responsabilidade social em Espanha – ilações da análise ao painel de peritos	321

6.5.3 Ilações imediatas aos resultados dos painéis ibéricos.....	328
6.6. - Painel institucional.....	331
6.6.1 Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados	331
CAPÍTULO 7 - DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO ESTATAL PORTUGUESA E BENCHMARKING AO ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL ESPANHOL.....	341
7.1 A estratégia espanhola para a responsabilidade social das empresas.....	341
7.1.1 A estratégia do Estado espanhol	341
7.1.2 Estratégias no âmbito das comunidades autónomas.	343
• Extremadura	343
• Comunidade Foral de Navarra.....	344
• Ilhas Baleares.....	346
7.2 A estratégia portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas.....	348
7.2.1 Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado ..	349
7.2.2. Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas	352
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES	354
8.1 Sobre as questões de investigação.....	354
8.1.1 Primeiro conjunto de questões: Sobre o discurso	354
8.1.2. Segundo conjunto de questões: Sobre a operacionalização	354
8.1.3 Terceiro conjunto de questões: Sobre as causas	361
8.1.4. Quarto conjunto de questões: Sobre a percepção de trabalhadores	366
8.1.5. Quinto conjunto de questões: Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos.....	368
8.1.6. Sexto conjunto de questões: Sobre a intervenção estatal.....	370
8.2 Limitações e perspectivas de investigação futura	372
CAPÍTULO 9. CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE COMPORTAMENTO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL.....	374
9.1. Dinâmicas empresariais sustentáveis	377
9.1.1 Empresas em “fase de intuição”: Identificação das “partes interessadas” e definição de objectivos e programas de acção.....	378
9.1.2. Empresas em “fase de maturação”: Definição de códigos de ética ou adesão a normas de responsabilidade social	378
9.1.3. Empresas em “fase de formalização”: Comunicação com as “partes interessadas”.....	380
9.1.4. Empresas em “fase de institucionalização”: Integração em redes de criação de valor ambiental e social	381
9.2. Contributos do Estado para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial	382

9.2.1	Intervenções de “tipo legislativo”	382
9.2.2.	Intervenções de “tipo positivo”	383
9.2.3.	Intervenções de “tipo facilitador”	384
	• A criação do “Conselho Português de Responsabilidade Social”	384
	• O “Livro Branco da Responsabilidade Social em Portugal”	385
	• A visão portuguesa da responsabilidade social	386
	• Modelo de intervenções integradas	389
9.3.	Contributos da sociedade civil para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial	391
9.3.1.	Acção no mercado.....	391
9.3.2.	O papel dos educadores e das escolas	392
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	394
	SÍTIOS INTERNET CONSULTADOS	407
	OUTRA DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA	408
	LEGISLAÇÃO PORTUGUESA	409
	LEGISLAÇÃO ESPANHOLA E DOCUMENTOS AFINS	409
	NORMAS	409
	RELATÓRIOS DE EMPRESAS	410
	APÊNDICES	413
	Apêndice 1 – Apêndice do Capítulo 5.2.2.....	413
	Apêndice 2 – Apêndice do Capítulo 5.2.4.....	418
	Apêndice 3 – Apêndice do Capítulo 6.1.....	421
	Apêndice 4 – Apêndice do Capítulo 6.2.....	432
	Apêndice 5 – Apêndice do Capítulo 6.3.....	456
	Apêndice 6 – Apêndice ao capítulo 6.5.1	475
	Apêndice 7 – Apêndice ao capítulo 6.5.2	496

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - OECD Guidelines for Multinational Enterprises Part I	49
Tabela 2 – Referências a “partes interessadas”	159
Tabela 3 – Delta cafés SGPS	243
Tabela 4 - Partes interessadas e respectivos canais de comunicação.....	253
Tabela 5 - Eixos orientadores de actuação.....	256
Tabela 6 - Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável	257

Tabela 7 - Princípios Orientadores do Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor.....	259
Tabela 8 – Projectos de Desenvolvimento Sustentável	262
Tabela 9 -Empresa socialmente responsável - LEY 15/2010 - Extremadura.....	343
Tabela 10 - Objectivos do programa de responsabilidade social do Governo de Navarra.....	345

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da investigação realizada	8
Quadro 2 – Abordagem de investigação, questões de investigação e instrumentos operacionalizados	9
Quadro 3 - Argumentos favoráveis e desfavoráveis à RS	19
Quadro 4 - Tipo de <i>stakeholders</i>	38
Quadro 5 – Princípios da responsabilidade social segundo a ISO 26000	58
Quadro 6 – Estado da RSE em PME’s portuguesas	82
Quadro 7 – Estrutura de investigação	117
Quadro 8 – Estrutura de investigação	121
Quadro 9 - Estudos de caso: Objectivo, Questões de Investigação e Proposições..	124
Quadro 10 – Quadro Metodológico da Investigação.....	126
Quadro 11 – Quadro Resumo da investigação	127
Quadro 12 – Relatórios Analisados	130
Quadro 13 – Mensagens Analisadas	131
Quadro 14 – Estrutura de análise à “Dimensão Ambiental”	132
Quadro 15 – Estrutura de análise à “Dimensão Económica”	132
Quadro 16– Estrutura de análise à “Dimensão Social”	132
Quadro 17 - Empresas integrantes do painel de estudos de caso (participantes no Projecto de Formação em responsabilidade social).....	134
Quadro 18 - Restantes Empresas integrantes do painel de estudos de casos.....	134
Quadro 19 – Entrevistas realizadas no âmbito do projecto europeu.	136
Quadro 20 – Entrevistas realizadas – empresa G.....	138
Quadro 21 – Entrevistas realizadas no âmbito do projecto europeu.	139
Quadro 22 – Horas de trabalho de campo realizadas.....	140
Quadro 23 – Classificação das empresas	141
Quadro 24 – Motivações das boas práticas	143
Quadro 25 Resultados das boas práticas	143

Quadro 26 – Caracterização da actuação da empresa	144
Quadro 27- Entrevistas realizadas na Delta Cafés	147
Quadro 28 – Acções de formação prévias à aplicação do inquérito.	149
Quadro 29 - Dimensões investigadas/Quadro conceptual de suporte.....	150
Quadro 30 – Painel de peritos portugueses	151
Quadro 31 – Painel de peritos espanhóis	153
Quadro 32 – Acções evidenciadas - Empresa A	167
Quadro 33 – Acções evidenciadas – Empresa B	175
Quadro 34 – Acções evidenciadas – Empresa C	179
Quadro 35 – Acções evidenciadas - Empresa D	185
Quadro 36 – Acções evidenciadas – Empresa E	191
Quadro 37 – Acções evidenciadas - Empresa F.....	196
Quadro 38 – Acções evidenciadas – Empresa G.....	200
Quadro 39 – Dimensões da análise comparativa dos resultados	203
Quadro 40 – Síntese de boas práticas	203
Quadro 41 – Benefícios das boas práticas.....	209
Quadro 42 - Caracterização da actuação das empresas no domínio ambiental.....	212
Quadro 43 - Caracterização da actuação das empresas no domínio económico- financeiro	213
Quadro 44 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social interno .	214
Quadro 45 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social externo	216
Quadro 46 - Caracterização da actuação das empresas por domínio-valores médios.....	217
Quadro 47 - Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	218
Quadro 48 - Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa.....	219
Quadro 49 - Urgência da parte interessada na actuação da empresa	221
Quadro 50 – Capacidade, legitimidade e urgência das partes interessadas - Valores médios	222
Quadro 51 - Impacto da empresa na parte interessada	224
Quadro 52 - Grau de favorecimento da parte interessada	226
Quadro 53 - Classificação da situação actual do relacionamento	228
Quadro 54 - Classificação da situação do relacionamento a 3 anos	229
Quadro 55 – Resumo das ilações do painel de 7 empresas	231
Quadro 56 – Processos de certificação e instrumentos de gestão.....	234
Quadro 57 - Caracterização geral das empresas.....	235
Quadro 58 – Estágios evolutivos da responsabilidade social – 1ª abordagem	237

Quadro 59 – Descrição dos quatro estágios iniciais da responsabilidade social das empresas	239
Quadro 60 – Quadro de análise comparativa - actuação da empresa em diferentes domínios de actividade.....	264
Quadro 61 – Quadro de análise comparativa - Capacidade, Legitimidade e Urgência	266
Quadro 62 – Estrutura da entrevista ao comendador Rui Nabeiro	269
Quadro 63 – Estrutura da Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	270
Quadro 64 - Princípios de gestão socialmente responsável.....	282
Quadro 65 - Mosaico de conduta de governação empresarial socialmente responsável.....	284
Quadro 66 – Actuação da organização do respondente no domínio ambiental	290
Quadro 67 - Actuação da organização do respondente no domínio económico-financeiro	292
Quadro 68 - Actuação da organização do respondente no domínio social interno ..	293
Quadro 69 - - Actuação da organização do respondente no domínio social externo	294
Quadro 70 – Grau de favorecimento da parte interessada	295
Quadro 71 - Relacionamento com as partes interessadas	296
Quadro 72 – Motivos e resultados de boas práticas (respondentes do segmento “Conjunto de trabalhadores de Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços”.....	298
Quadro 73 - Comparação de resultados entre painel empresas e questionário a trabalhadores	299
Quadro 74 – Questão 1 – Painel de peritos portugueses	309
Quadro 75 – Questão 2 – Painel de peritos portugueses	309
Quadro 76 – Questão 3 – Painel de peritos portugueses	310
Quadro 77 – Questão 4 – Painel de peritos portugueses	310
Quadro 78 – Questão 5 – Painel de peritos portugueses	311
Quadro 79 – Questão 6 – Painel de peritos portugueses	311
Quadro 80 – Questão 7 – Painel de peritos portugueses	312
Quadro 81 – Questão 8 – Painel de peritos portugueses	312
Quadro 82 – Questão 9 – Painel de peritos portugueses	313
Quadro 83 – Questão 10 – Painel de peritos portugueses	314
Quadro 84 – Questão 11 – Painel de peritos portugueses	315
Quadro 85 – Questão 12 – Painel de peritos portugueses	315
Quadro 86 – Questão 13 – Painel de peritos portugueses	316

Quadro 87 – Questão 1– Painel de peritos espanhóis	321
Quadro 88 – Questão 2– Painel de peritos espanhóis	322
Quadro 89– Questão 3– Painel de peritos espanhóis	322
Quadro 90 – Questão 4– Painel de peritos espanhóis	323
Quadro 91 – Questão 5 – Painel de peritos espanhóis	323
Quadro 92 – Questão 6 – Painel de peritos espanhóis	324
Quadro 93 – Questão 7 – Painel de peritos espanhóis	324
Quadro 94 – Questão 8– Painel de peritos espanhóis	325
Quadro 95 – Questão 9– Painel de peritos espanhóis	325
Quadro 96 – Questão 10A– Painel de peritos espanhóis	326
Quadro 97 – Questão 10B – Painel de peritos espanhóis	326
Quadro 98– Questão 11– Painel de peritos espanhóis	327
Quadro 99– Questão 12– Painel de peritos espanhóis	327
Quadro 100– Questão 13– Painel de peritos espanhóis.....	328
Quadro 101 – Exemplos de acções implementadas pelo Estado português ou passíveis de implementação em âmbito de responsabilidade social	348
Quadro 102 – Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado	349
Quadro 103 – Capacidade, legitimidade e urgência - Valores médios painel 7 empresas e Delta Cafés.....	356
Quadro 104 - Verificação das proposições.	363
Quadro 105 - Estágios da responsabilidade social em âmbito do comportamento empresarial sustentável	364
Quadro 106 - Cenários de desenvolvimento da responsabilidade social	375
Quadro 107 – Possível Composição do Conselho Português de Responsabilidade Social	385

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo da estrutura de investigação	4
Figura 2 – Estrutura de investigação.....	5
Figura 3 – Estrutura de investigação (continuação).....	6
Figura 4 – Questões e resultados esperados da investigação.....	7
Figura 5 – Estratégias de Investigação	10
Figura 6 - “The Pyramid of Corporate Social Responsibility”	27
Figura 7 - “The Three-Domain Modelo of Corporate Social Responsibility”	31

Figura 8 - "Corporate Social Responsibility Portraits	32
Figura 9 - <i>The Path to Corporate Responsibility</i>	45
Figura 10 - Conceção dos modelos evolutivos por etapas	46
Figura 11 - Formato de um modelo evolutivo integrador	48
Figura 12 - Diferentes agentes que contribuem para o actual estágio de divulgação da Responsabilidade Social	65
Figura 13 - Processo de elaboração e implementação de um código de ética	89
Figura 14 - Requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social	92
Figura 15 - Funções da Empresa - A visão da Comissão Europeia 2001-2011	98
Figura 16 - Vértices de desenvolvimento da responsabilidade social	113
Figura 17 - Mapa conceptual da investigação.....	118
Figura 18 - Abordagens de investigação aos vértices de desenvolvimento da Responsabilidade Social	122
Figura 19 - Desempenho da organização - "The Corporate Social Performance Model"	145
Figura 20 - Principais motivações das boas práticas das empresas - Nível interno	205
Figura 21 - Principais motivações das boas práticas das empresas - Nível externo	206
Figura 22 - Resultados das acções de formação	211
Figura 23 - Estágios evolutivos da responsabilidade social - evidências no discurso	238
Figura 24 - Estágios evolutivos da responsabilidade social - da fase da intuição à fase da institucionalização	239
Figura 25 - Sistema de Gestão Integrado.....	255
Figura 26 - Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável.....	257
Figura 27 - Negócio Sustentável - Desenvolvimento da Cadeia de Valor	258
Figura 28 - Análise à 1ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro.....	271
Figura 29 - Análise à 1ª Questão - Entrevista ao comendador Dr.ª Rita Nabeiro ..	272
Figura 30 - Análise à 2ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro.....	273
Figura 31 - Análise à 3ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro.....	274
Figura 32 - Análise à 2ª/4ª Questão - Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	275
Figura 33 - Análise à 4ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro.....	276
Figura 34- Análise à 3ª Questão - Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	276
Figura 35 - Análise à 5ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro.....	277
Figura 36- Análise à 5ª Questão - Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	278
Figura 37- Análise à 6ª Questão - Entrevista ao comendador Rui Nabeiro	279
Figura 38- Análise à 6ª Questão - Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	280

Figura 39– Análise à 7ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro	281
Figura 40– Análise à 7ª Questão – Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro	281
Figura 41 - “da fase de intuição à fase de enraizamento”	285
Figura 42 – Ênfase sobre partes interessadas - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social	355
Figura 43 – Motivação de boas práticas - Nível interno - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social	357
Figura 44 - Motivação de boas práticas - Nível externo - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social	358
Figura 45 – Evolução do processo de formalização.....	360
Figura 46 – Evolução do papel do gestor de topo.....	362
Figura 47 - Boas práticas, motivos e resultados” – trabalhadores de empresas privadas.....	367
Figura 48 - Formas de Intervenção do Estado	371
Figura 49 - Desenvolvimento da responsabilidade social.....	374
Figura 50 - Propostas de implementação progressiva	377
Figura 51 - Exemplos de valores e práticas éticas.....	388
Figura 52 – Valores, práticas éticas e interrogações.....	389
Figura 53 – Conselho Português de Responsabilidade Social: instrumentos e resultados	390

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Referências a “partes interessadas”	160
Gráfico 2 – Declarações dimensão económica, económica e social	160
Gráfico 3 – Análise às declarações da Dimensão ambiental	161
Gráfico 4 – Análise às declarações da dimensão económica	161
Gráfico 5 – Análise às declarações de dimensão social	162
Gráfico 6 – Principais motivações das boas práticas da empresa.....	172
Gráfico 7 – Motivações das boas práticas – Domínio interno	206
Gráfico 8 - Motivações das boas práticas – Domínio externo	207
Gráfico 9 – Resultados das boas práticas – domínios interno e externo	208
Gráfico 10 - Caracterização da actuação das empresas no domínio ambiental	212
Gráfico 11 - Caracterização da actuação das empresas no domínio económico- financeiro	213
Gráfico 12 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social interno .	215
Gráfico 13 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social externo	216
Gráfico 14 - Caracterização da actuação das empresas por domínio - valores médios.....	217
Gráfico 15 - Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	219
Gráfico 16 - Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	220
Gráfico 17 - Urgência da parte interessada na actuação da empresa	221
Gráfico 18 – Capacidade, legitimidade e urgência das partes interessadas- Valores médios	222
Gráfico 19 – Impacto da empresa na parte interessada	225
Gráfico 20 - Grau de favorecimento da parte interessada	227
Gráfico 21 - Classificação da situação actual do relacionamento	229
Gráfico 22 - Classificação da situação do relacionamento a 3 anos.....	230
Gráfico 23 – Resultados das boas práticas das empresas – Domínio interno.....	265
Gráfico 24 - Resultados das boas práticas das empresas – Domínio externo	265
Gráfico 25 – Grau de favorecimento da parte interessada.....	267
Gráfico 26 – Classificação da situação actual do relacionamento.....	268
Gráfico 27 – Classificação da situação do relacionamento a 3 anos	268
Gráfico 28 – Função exercida	289
Gráfico 29 – Sector de actividade organização do respondente.....	289
Gráfico 30 - Actuação da organização do respondente no domínio ambiental	291

Gráfico 31 - Actuação da organização do respondente no domínio económico- financeiro	292
Gráfico 32 - Actuação da organização do respondente no domínio social interno ..	293
Gráfico 33 - Actuação da organização do respondente no domínio social externo..	294
Gráfico 34 - Grau de favorecimento da parte interessada	295
Gráfico 35 - Relacionamento com as partes interessadas.....	296
Gráfico 36 - Boas práticas identificadas	297
Gráfico 37 - Índice Agregado	356

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo será descrito o enquadramento contextual da investigação realizada, bem como será sumariamente apresentada a investigação e resultados alcançados.

1.1 O contexto da investigação

A responsabilidade social das empresas é hoje um tema amplamente discutido, procurando-se respostas para ultrapassar a tripla crise financeira, económica e de valores com a qual as sociedades actuais se confrontam. Para o debate sobre o papel das empresas na sociedade diferentes abordagens foram propostas ao longo das últimas décadas. Entre estas, porventura as mais marcantes correspondem às propostas de Milton Friedman e de Edward Freeman. Enquanto para Friedman a responsabilidade social das empresas traduz-se na sua própria inserção na dinâmica do mercado, no esforço para a obtenção do lucro possível, para Freeman a interacção entre a empresa e os seus *stakeholders* será o elemento estrutural para a gestão das empresas.

A economia do século XXI no mundo ocidental é caracterizada por duas forças de impacto extraordinário: a desregulação dos mercados financeiros e a abertura das economias ao comércio internacional.

- Os mercados financeiros extravasaram o seu papel na sociedade, contribuindo não para o financiamento das economias mas sim para o seu sobre endividamento e insolvabilidade.
- O comércio internacional se bem que gerador de oportunidades de criação de riqueza em vastas regiões do globo, não está imune a ofertas geradas em desrespeito por direitos humanos e pelos valores ambientais.

Perante estas forças que em grande medida estão fora do controlo dos Estados, a economia portuguesa e europeia não têm hoje um enquadramento institucional que assegure o mínimo de sustentabilidade seja do ponto de vista fiscal, seja do ponto de vista laboral, ou outros. Com o passar dos dias, o que ontem era certo hoje é insustentável e o dia de amanhã poderá ainda trazer mais dificuldades, algumas das quais não vislumbradas no momento presente.

Passada que está a primeira década do século XXI, neste enquadramento social que caracteriza a situação portuguesa e europeia, a visão de Milton Friedman parece ultrapassada. Não há hoje regras suficientemente duradoras a enquadrar a actividade económica que possam balizar a actividade das empresas e demais organizações. O empresário não pode concentrar-se exclusivamente na obtenção de lucro, respeitando as regras do mercado, tão simplesmente porque as regras do mercado estão em constante mutação em função das duas forças supremas que hoje ditam a vida económica: ausência de regulação financeira e abertura dos mercados. Ao empresário e à própria empresa é hoje exigido que contribuam para a própria sustentabilidade da Sociedade. O lucro continua a ser essencial, mas hoje o lucro financeiro é tão-somente uma das partes da fórmula de sucesso de uma empresa. O contributo da empresa para a sustentabilidade da economia da região ou do país e o contributo da empresa na vertente social e ambiental é hoje tão importante como o resultado financeiro da empresa. A actividade do empresário em particular, e dos gestores em geral, é hoje avaliada pela dinâmica em diferentes domínios, a título de exemplo: oportunidades de carreira, formação profissional concedida, conciliação trabalho/família, produtos e processos equacionados com base no seu impacto ambiental (a nível interno), ou apoio a fornecedores e clientes (gestão sustentável da cadeia de abastecimento, comércio justo, respeito integral pelo direito do consumidor) ou apoio às comunidades vizinhas (criação de infra-estruturas de apoio, criação de emprego, criação de oportunidades de negócio).

Os exemplos apresentados põem em evidência a dificuldade acrescida à tarefa gestonária: o objectivo " resultado financeiro" deverá ser conseguido no âmbito de uma pluralidade de objectivos a alcançar, que no seu conjunto definem a actividade económica, ambiental e social da empresa.

Descrentes do papel dos Estados os cidadãos exigem hoje às empresas mais do que o fornecimento de produtos e serviços de qualidade e a preços justos. É hoje exigido às empresas, em função da sua dimensão e visibilidade que sejam agentes activos na sustentabilidade das cidades, das regiões, dos países e do próprio planeta.

Os valores dos decisores empresariais ditarão a postura da empresa. Não se pode ingenuamente esperar que empresários e gestores aceitem universalmente o

paradigma da gestão segundo critérios socialmente responsáveis. Em muitos casos são relatadas situações de “cosmética empresarial” em que mais do que princípios éticos estão presentes princípios de oportunismo tático que visam tirar proveito da sensibilidade pública que ainda que existente não tem capacidade para diferenciar as propostas genuínas de propostas de mera circunstância.

Também ao nível das respostas socialmente responsáveis será de esperar diferenças de actuação entre empresas em função das próprias opções ditadas pelo percurso efectuado por cada empresa no sentido da sua sustentabilidade e da sustentabilidade da comunidade envolvente.

Pese embora a importância da gestão socialmente responsável não se espera das empresas o resultado para todas as aspirações dos cidadãos. A Sociedade e as suas instituições devem estabelecer democraticamente direcções e incentivos à actividade empresarial no sentido da prossecução dos objectivos prioritários para os cidadãos. A responsabilidade social enquanto paradigma de gestão não se substitui à intervenção estatal, pelo contrário, a intervenção estatal deverá impulsionar a intervenção das empresas, sendo facilitadora no sentido de agilizar a dinâmica empreendedora, mas também deverá estabelecer princípios considerados fundamentais dos quais a Sociedade não abdica. A intervenção estatal continua assim a ser fundamental seja na criação de enquadramentos facilitadores de atitudes socialmente responsáveis, seja na imposição de regras de actuação que não podem deixar de ser cumpridas.

No âmbito do enquadramento exposto, a responsabilidade social impõe novos desafios à Sociedade. Empresas, Estado e sociedade civil deverão complementarmente e em integração de interesses contribuir para a sustentabilidade das empresas, das economias e para a prossecução dos objectivos de criação de riqueza sustentável quer do ponto de vista ambiental, quer do ponto de vista social.

1.2 Delimitação da abordagem, objectivos e questões de investigação

Considerando a necessidade de confluência de esforços no sentido de se assegurar níveis mais sustentáveis das práticas de gestão será importante proceder-se a uma análise integrada ao que a responsabilidade social representa actualmente para as diferentes partes interessadas mais influentes no desenvolvimento e na

definição de rumos para a actuação das empresas e demais organizações. Neste ponto apresenta-se de forma sucinta a delimitação da abordagem, objectivos, questões de investigação e resultados esperados.

O presente trabalho de investigação segue uma perspectiva *multi-stakeholder*, sendo delimitado pelos seguintes eixos de actuação:

- Estudo de percursos empresariais socialmente responsáveis;
- Estudo de processos de institucionalização de responsabilidade social a nível empresarial;
- Estudo da responsabilidade social na sociedade contemporânea.

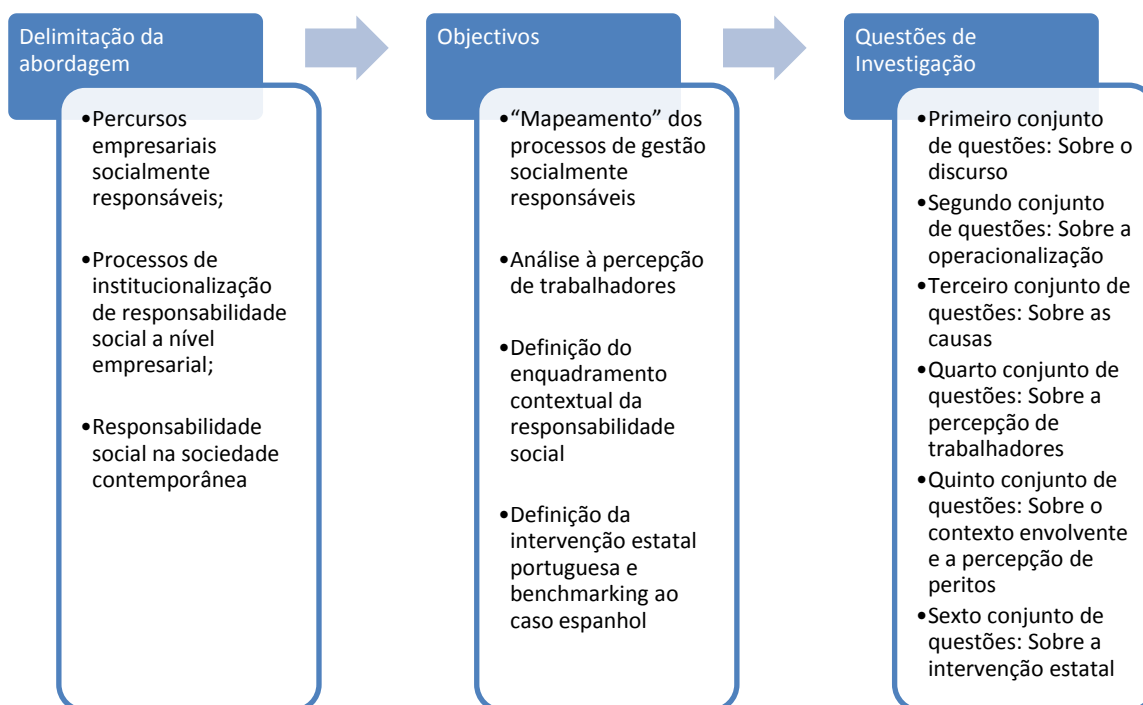


Figura 1 – Resumo da estrutura de investigação

Fonte: Elaboração própria

A delimitação de abordagem tem presente a grande amplitude de respostas geradoras de riqueza sustentável que poderão ser operacionalizadas em função das especificidades de cada empresa. Importa portanto proceder ao “mapeamento” dos processos de gestão socialmente responsáveis resultantes de diferentes “percursos” empresariais e de processos de institucionalização de responsabilidade social. Do objectivo de mapeamento resulta a formulação de um conjunto de questões de investigação subordinadas à forma como a

responsabilidade social é assumida pelas empresas: questões sobre o discurso; questões sobre a operacionalização e questões sobre as causas (figura 2).

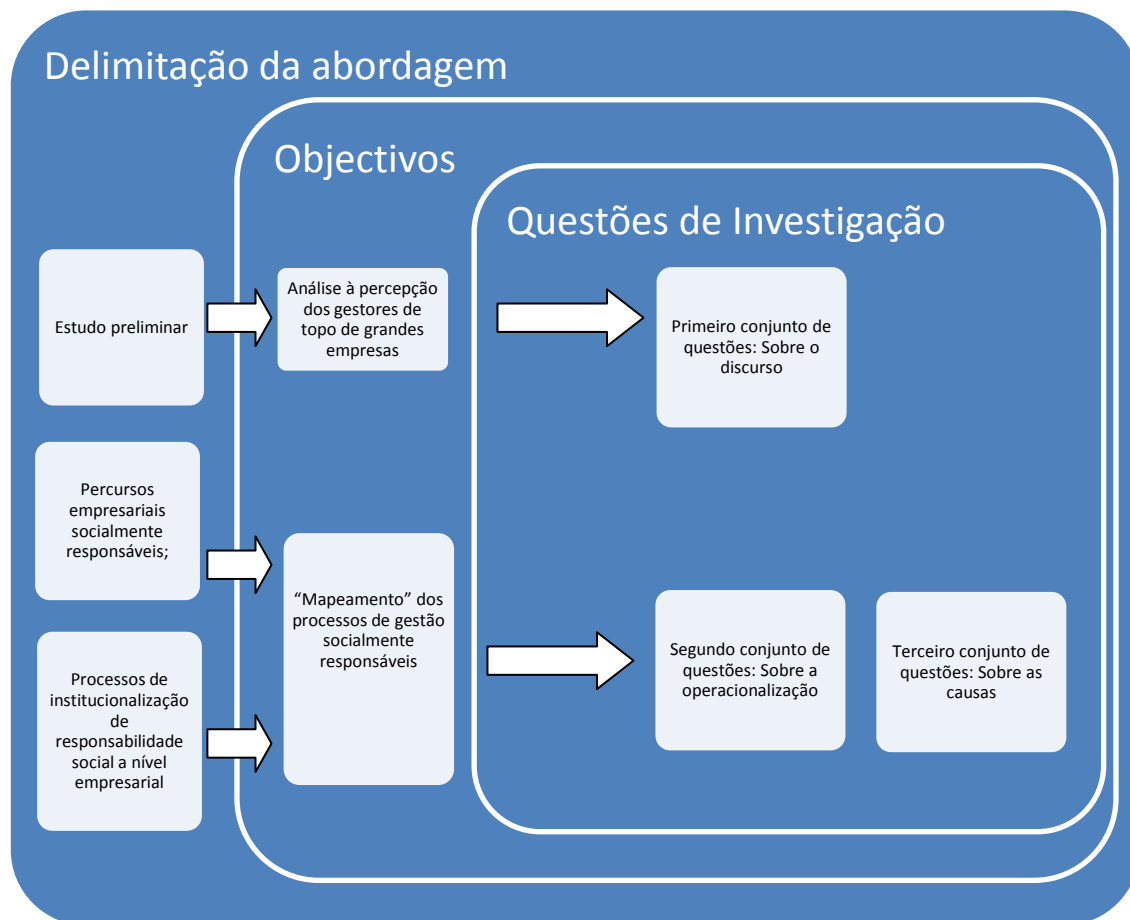


Figura 2 – Estrutura de investigação

Fonte: Elaboração própria

Sobre a delimitação do estudo da responsabilidade social na sociedade contemporânea, são definidos três objectivos: análise à percepção de trabalhadores, definição do enquadramento contextual da responsabilidade social e definição da intervenção estatal portuguesa - *benchmarking* ao caso espanhol. Resultante destes objectivos surge a formulação de um conjunto de três questões de investigação: questões sobre a percepção de trabalhadores; questões sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos; questões sobre a intervenção estatal (figura 3).

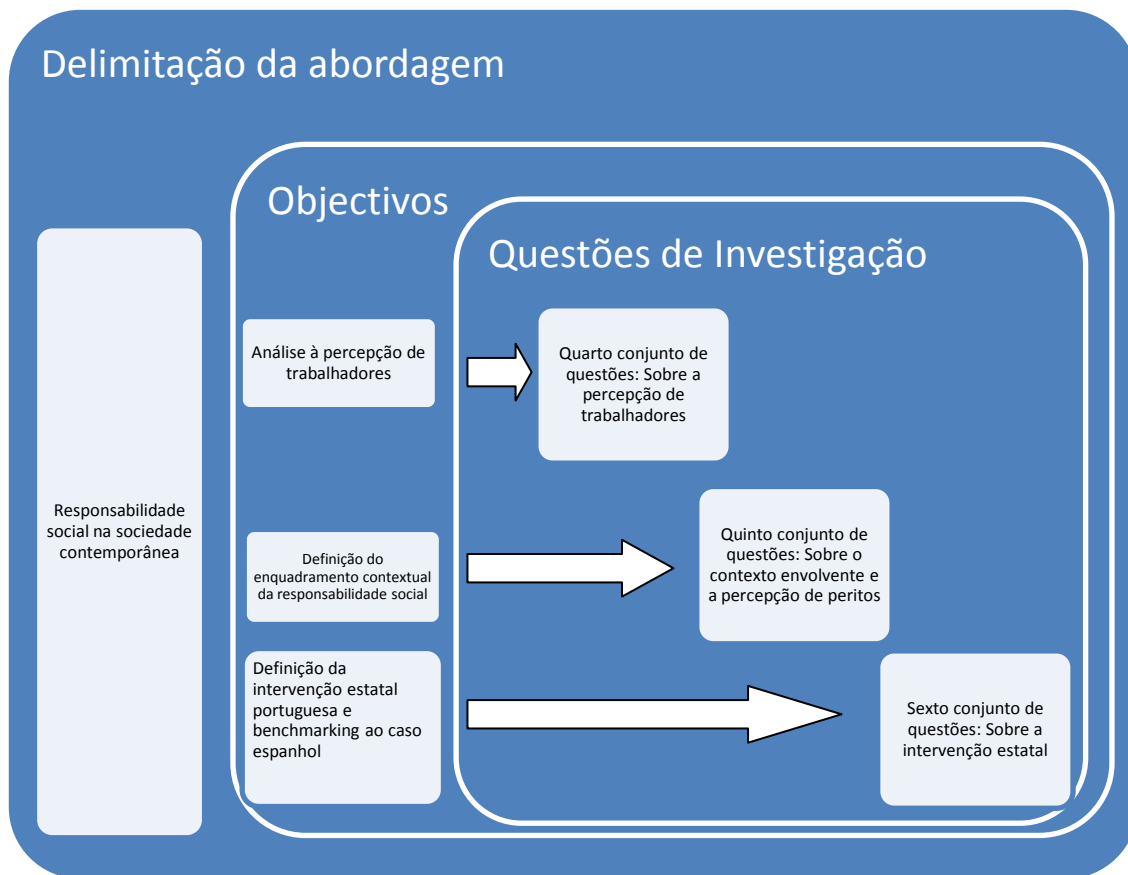


Figura 3 – Estrutura de investigação (continuação)

Fonte: Elaboração própria

Da estrutura de investigação prosseguida no presente trabalho esperam-se os seguintes resultados:

- Compreensão da responsabilidade social ao nível do discurso;
- Apresentação de diferentes estágios evolutivos da relação da empresa com a Sociedade, sua caracterização e definição de parâmetros essenciais a monitorizar no âmbito do reforço da responsabilidade social;
- Apresentação dos aspectos fundamentais sobre a percepção das “partes interessadas” no que concerne à actuação das empresas;
- Apresentação de hipóteses de intervenção estatal visando impulsionar a responsabilidade social.



Figura 4 – Questões e resultados esperados da investigação

Fonte: Elaboração própria

Para além de uma perspectiva *multi-stakeholder*, o presente trabalho de investigação inclui também uma visão comparativa à realidade espanhola, nomeadamente ao nível do quinto e sexto conjunto de questões. O trabalho de *benchmarking* à realidade espanhola permite a comparação a uma realidade com a qual Portugal tem profundas interligações, proporcionando o enriquecimento das perspectivas de análise e a possibilidade de extrapolar possibilidades de intervenção já testadas, e em curso, em Espanha.

1.3 Breve apresentação da metodologia

A metodologia seguida no presente trabalho de investigação contempla três abordagens distintas, operacionalizadas em função das características das questões a serem investigadas:

- Estudos de Caso – estudo dos percursos empresariais e análise a processos de institucionalização da responsabilidade social;
- Abordagem Qualitativa – Discurso dos gestores de topo, estudo do contexto e da acção das autoridades públicas;

- Abordagem Qualitativa e Quantitativa – a trabalhadores de distintos sectores de actividade.

Quadro 1 – Síntese da investigação realizada

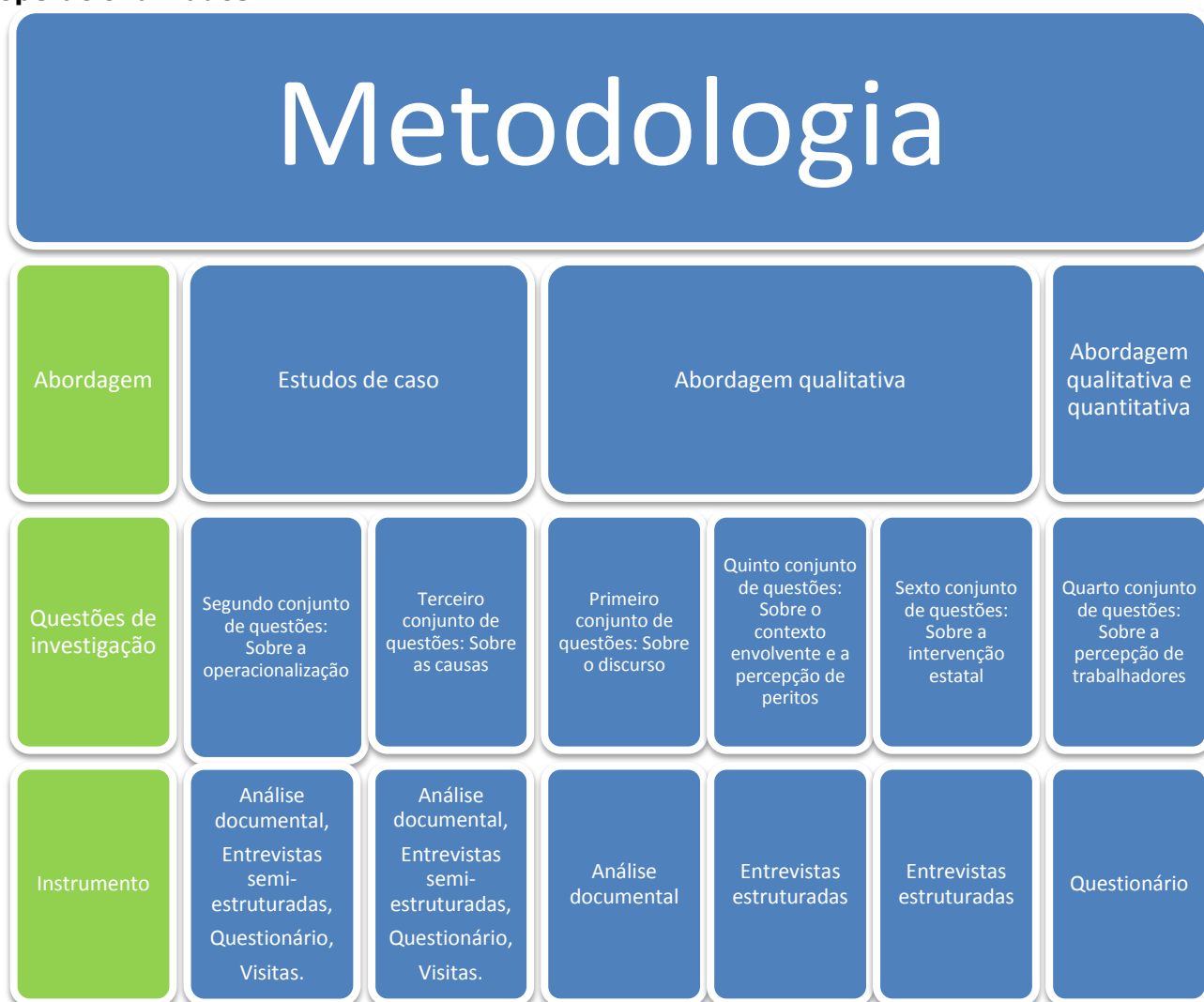
Abordagem	Objecto de análise	Instrumento
Estudos de Caso – estudo dos percursos empresariais e análise a processos de institucionalização da responsabilidade social	Sete empresas	Entrevistas a empresários e outros dirigentes das empresas, análise a documentação e realização de visitas
	Delta Cafés	Entrevistas ao Comendador Rui Nabeiro, à Dr. ^a . Rita Nabeiro e a quadros superiores da empresa, análise a documentação e visitas
Abordagem Qualitativa – Discurso dos gestores de topo, estudo do contexto e da acção das autoridades públicas	Gestores de topo de grandes empresas	Análise documental (ao discurso em Relatórios de Sustentabilidade)
	Peritos em responsabilidade social	Entrevistas a peritos portugueses
		Entrevistas a peritos espanhóis
	Responsáveis por entidades públicas	Entrevista em Portugal
Entrevista em Espanha		
Abordagem Qualitativa e Quantitativa – a trabalhadores de distintos sectores de actividade	Amostra de trabalhadores	Questionário

Fonte: Elaboração própria

Ao nível dos instrumentos de investigação utilizados, as abordagens de estudos de caso no âmbito do segundo e terceiro conjunto de questões envolvem um conjunto diversificado de instrumentos, tal como é sugerido na bibliografia citada no respectivo capítulo: É efectuada análise documental, são efectuadas entrevistas semi-estruturadas, foi aplicado um questionário e foram efectuadas

visitas às empresas. Ao nível das abordagens qualitativas procedeu-se a análise documental no âmbito de um processo de análise de conteúdos (primeiro conjunto de questões) e à realização de entrevistas estruturadas (quinto e sexto conjunto de questões). Para a prossecução do quarto conjunto de questões a abordagem quantitativa e qualitativa foi operacionalizada no âmbito da aplicação de um questionário.

Quadro 2 – Abordagem de investigação, questões de investigação e instrumentos operacionalizados



Fonte: Elaboração própria

A operacionalização da metodologia dá lugar à implementação de seis estratégias de investigação que dão corpo à componente de investigação da tese.



Figura 5 – Estratégias de Investigação

Fonte: Elaboração própria

1.4 Percurso de investigação

O presente trabalho reflecte ao nível das estratégias de investigação delineadas, a possibilidade da integração do autor num projecto de consultoria realizado em 2010 junto de seis empresas portuguesas e de um projecto de formação realizado em 2011 que abrangeu trabalhadores com diferentes perfis profissionais de empresas portuguesas. Ambos os projectos corresponderam à execução nacional de projectos realizados a nível europeu. A permissão para a investigação realizada nesses âmbitos para a presente tese foi acordada com o centro de formação promotor e desenvolveu-se autonomamente às metodologias dos projectos em causa. Por ter sido acordado com as empresas do primeiro projecto que o nome das empresas não seria mencionado na tese, optou-se igualmente por não se mencionar a designação dos projectos em causa.

O documento que agora se apresenta integra também conteúdos que resultam de trabalhos elaborados pelo autor em outros âmbitos, ao longo da sua vida académica e profissional, integrados em alguns pontos do presente trabalho.

Procurou-se que o documento apresentado reflecta as características e dinâmicas da responsabilidade social à data da conclusão da tese, incorporando também a dinâmica que o tema registou nos últimos anos.

Para além do estudo de realidades nacionais, o trabalho apresenta uma análise ao contexto institucional estatal da responsabilidade social em Espanha consubstanciado num estudo de *benchmarking* ao caso espanhol. Para tal em muito contribuiu o contacto do autor com essa mesma realidade espanhola, por diversas vias, entre as quais a participação numa comissão espanhola de estudo e investigação da responsabilidade social (*Comisión AECA de Responsabilidad Social Corporativa*), a participação em congressos científicos realizados no país vizinho bem como a participação no *Taller de Doctorandos* da *Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa)*.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em três partes:

Após a introdução, na parte I, procede-se à apresentação do enquadramento teórico do trabalho, nomeadamente é apresentada a revisão de literatura relevante, são apresentadas referenciais de responsabilidade social incluindo a referência a instituições internacionais, normas e instrumentos de relato. A finalizar a parte I é apresentado um enquadramento à responsabilidade social no contexto europeu e ibérico.

Na parte II procede-se à justificação do tema, apresenta-se a delimitação da abordagem e são apresentados os objectivos e as questões de investigação. É igualmente apresentado o desenho de investigação e as abordagens metodológicas operacionalizadas.

Na parte III apresenta-se a investigação realizada através da explanação das estratégias de investigação prosseguidas, são apresentados os resultados (ilações) resultantes de cada estratégia de investigação, são apresentadas as conclusões do

trabalho assim como um conjunto de contributos para um referencial de comportamento socialmente responsável numa perspectiva *multi-stakeholder*.

**PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONTEXTOS DE
REFERÊNCIA**

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA, DOCUMENTOS E INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS DE REFERÊNCIA¹

2.1 Responsabilidade Social das Empresas

Ainda que com origens mais remotas associadas ao próprio desenvolvimento da sociedade industrial, o tema “Corporate Social Responsibility” enquanto temática académica tem a sua origem atribuída à publicação por Howard Bowen em 1953 do livro “Social Responsibilities of the Businessman” (Carroll, 1999). A este propósito Carroll sublinha a declaração de Howard Bowen no sentido do reconhecimento da obrigação dos gestores “seguirem linhas de actuação compatíveis com os objectivos e valores da sociedade”.

Ao longo da década de 60 do século XX o debate em torno da organização da Sociedade conduziu a interrogações sobre o modelo económico das Sociedades ocidentais e suas externalidades. Neste período de forte contestação social, nos Estados Unidos da América e também na Europa, marcado por uma grande participação de jovens universitários, a Sociedade questionou-se a si própria. Será no final desta década que o debate público sobre a responsabilidade social das empresas se intensifica (García Perdiguero, 2003).

Neste contexto, numa declaração em 1971 sobre a responsabilidade social das empresas do “Committee for Economic Development” (CED), o futuro das grandes empresas é associado às respostas que estas sejam capazes de oferecer às expectativas em evolução da comunidade (Carroll, 1999; García Perdiguero, 2003).

Em oposição a uma visão mais “pluralista” dos objectivos empresariais, em 1970 Milton Friedman afirma-se como séptico de tal entendimento da empresa, afirmando que a “responsabilidade do gestor perante o seu empregador é conduzir o negócio segundo os interesses deste, o que usualmente significará gerar o

¹ Este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2006a, 2009).

máximo resultado possível, respeitando as regras legais e éticas da comunidade” (Friedman, 1970).²

“In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom” (Friedman, 1970).

A participação da empresa em outros domínios para além da actividade económica que desempenha na Sociedade, é entendida por este autor como evitável, tendo em consideração a não preparação do gestor e carência de legitimidade para envolvimento em questões para as quais não recebeu um mandato da própria comunidade. Segundo este entendimento poder-se-á concluir que se a gestão da empresa decidir intervir numa qualquer questão social, deverá fazê-lo a nível pessoal, evitando investir os recursos da empresa que lhe foram confiados na expectativa de criação de valor. Em tal circunstância o conceito de responsabilidade social da empresa daria lugar ao conceito de responsabilidade social dos indivíduos.

Wartick e Cochran (1985) chamam à atenção para a eventual perda de influência da empresa junto do “processo político” como consequência do desenvolvimento de acções empresariais estritamente relacionadas com a função económica da empresa. Nesse caso, a empresa limitando-se a uma função meramente económica poderá correr o risco de prejudicar o interesse dos seus accionistas. Se, pelo contrário, a empresa assume uma “dimensão política”, então deixará de estar vinculada a uma actuação estritamente económica.

A dimensão política das empresas poder-se-á revelar em intervenções que visam influenciar o processo legislativo ou regulamentar. Naturalmente a partir do

² Friedman virá a ser um dos autores mais citados enquanto opositor da teoria da Responsabilidade Social das Empresas, ainda que defendendo o compromisso dos gestores perante os seus accionistas e o respeito pelo enquadramento legal. Se tais recomendações tivessem encontrado real aceitação no final do século XX e início do nosso século por parte de muitos gestores norte-americanos e europeus, com grande probabilidade o contexto sócio-económico internacional seria hoje mais favorável.

momento em que a empresa entende participar em domínios que extravasam a função económica, assume nessa altura responsabilidades condizentes com o seu nível de intervenção. Por exemplo, se a empresa reclama por um enquadramento fiscal mais favorável, ou seja, se implicitamente está a exigir que outros “agentes” assumam maiores responsabilidades, não poderá deixar de entender como legítimas as manifestações de sentido contrário, exercidas sobre si, por parte de outros agentes políticos e sociais.

Para além da dimensão política, Wartick e Cochran (1985) alertam ainda para a “dimensão social” das empresas: a igualdade de oportunidades, a higiene e segurança no trabalho e a protecção do ambiente, exemplos apresentados pelos autores, só se concretizam através das práticas empresariais. A empresa, para além da sua “dimensão política”, assume também uma “dimensão social”.

Assumindo uma dimensão política e uma dimensão social, as responsabilidades da empresa serão condizentes com um amplo domínio de intervenção:

“To view the modern corporation in a strict economic sense is to ignore reality, and to suggest that its responsibilities include only economic obligations is myopic” (Wartick e Cochran, 1985: 760).

Para além das naturais intervenções a nível político e a nível social, a própria intervenção a nível económico exigirá a definição de outros objectivos para além da maximização do valor para o accionista, que sendo um objectivo importante não poderá ser objectivo único. Neste sentido, reconhece-se que os resultados económicos mensuráveis não são os únicos importantes para a eficiência futura das pessoas, das empresas e do sistema económico (Argandoña, 2003). A complexidade resultante da existência de mais do que um objectivo a ser prosseguido pelos gestores é um dado a ser encarado com normalidade no âmbito das dificuldades inerentes à gestão de uma empresa.

Ao nível da definição de diferentes objectivos empresariais (ainda que relacionados entre si), Melé (1996) descreve três classes de resultados que deverão ser prosseguidos pela gestão da empresa: “resultados materiais” / “satisfação de *stakeholders*” / “desenvolvimento das capacidades pessoais”. Para este autor os três resultados deverão nortear um acto de “bom governo”, sendo

que o cumprimento de parte dos objectivos impulsionará o cumprimento de outros, destacando o autor que o desenvolvimento das capacidades pessoais reproduzirá efeitos a longo prazo no cumprimento dos resultados materiais.

Também Fontrodona e Sison relativizam a importância dos resultados materiais:

“(...) los seres humanos necesitan comer para vivir, pero todavia nadie en sus cabales há sugerido que nuestro unico proposito en la vida sea comer. Las companias necesitan tener un beneficio porque sin el no serian capaces de permanecer en el mercado, pero este no es, hablando estrictamente, su proposito” (Fontrodona e Sison, 2007: 76-77).

Com a mesma perspectiva Freeman afirma:

“Profits and purpose are two different ideas, and collapsing them is like concluding from the fact that I need red blood cells to live, that the purpose of my life is to make red blood cells” (Freeman, 2008: 166).

No âmbito das perspectivas em análise a empresa na procura do resultado material através da maximização do lucro deverá refrear as suas práticas perante um conjunto de restrições a tal exercício (Bento, 2011):

“(...) a maximização do lucro de uma empresa só é aceitável quando respeita as restrições éticas e legais a que a empresa está, ou deve estar, sujeita. Violando essas restrições, pode obter-se um melhor resultado, mas é um resultado eticamente condenável, porque sacrifica o bem da sociedade” (Bento, 2011: 99).

Um forte argumento contrário à visão restritiva das responsabilidades sociais da empresa é apresentado por Davis (1960, 1973). O autor chama à atenção para a perda de poder, a longo prazo, por parte da empresa que não aplique o poder que tem de uma forma que a Sociedade considere responsável.

“The Iron Law of Responsibility suggests that to the extent businessmen do not accept social-responsibility obligations as they arise, other groups eventually will step in to assume those responsibilities and the power that goes with them” (Davis, 1973: 314).

Do exposto pode-se constatar a existência de profícua argumentação, a favor e contra o alargamento da responsabilidade social das empresas a outros domínios que extravasam a mera actuação económica enquadrada pela lei. Lozano (1999) agrupa em cinco grupos temáticos os argumentos favoráveis e desfavoráveis sobre o tema:

- Argumentos de tipo económico;
- Argumentos de tipo "management";
- Argumentos de tipo político;
- Argumentos de tipo sociocultural;
- Argumentos de tipo ético-moral.

No quadro seguinte apresenta-se resumidamente alguns argumentos recolhidos pelo autor (Lozano, 1999: 97-102).

Quadro 3 - Argumentos favoráveis e desfavoráveis à RS

	Argumentos favoráveis à Responsabilidade Social (RS)	Argumentos desfavoráveis à Responsabilidade Social (RS)
Tipo económicos	<ul style="list-style-type: none">▪ A RS pode ser considerada como uma forma de investimento dado promover a confiança na empresa;³▪ A RS corrige problemas gerados pelas próprias empresas;▪ Dadas as capacidades das empresas, a RS possibilita a resolução de problemas que de outra forma dificilmente seriam solucionados;▪ As empresas assumem com a RS que a maximização do lucro não é suficiente para assegurar a viabilidade da empresa;▪ Numa perspectiva de longo prazo assegura-se aos accionistas a preservação do capital investido garantindo-se também a satisfação de outros interesses não financeiros, considerando que os accionistas não serão orientados unicamente pelo benefício económico.	<ul style="list-style-type: none">▪ A RS representa a imposição de custos adicionais e desvio da actividade principal da empresa;▪ Com a RS gera-se um tipo de “impostos indirectos” sobre determinadas “partes interessadas” por forma a suportar os custos gerados pela própria RS que terão que ser suportados por alguma entidade;⁴▪ A RS representa o desenvolvimento de actividades que não correspondem à actividade da empresa;⁵▪ A “mão invisível” do mercado alcançará os objectivos subjacentes à RS com menores custos do que os implícitos à sua prática pelas empresas;▪ A RS não tem em conta os interesses dos accionistas e reduz o resultado do seu investimento.

³ A propósito da visão europeia de responsabilidade social das empresas, comentar-se-á neste trabalho o forte vínculo do “Livro Verde” a este argumento de “tipo económico”.

⁴ Neste caso estarão sobretudo em causa as acções de natureza filantrópica.

⁵ Quando determinadas práticas de responsabilidade social estão dissociadas da actividade empresarial, poder-se-á assistir à criação de estruturas especializadas em determinados domínios de intervenção. A criação de uma estrutura especificamente criada para este efeito resulta por vezes no surgimento de uma Fundação, que terá a missão de pôr em prática a acção da empresa sobre determinadas partes interessadas. Com a criação de uma estrutura desta natureza, a empresa pretenderá reunir competências especializadas na gestão de determinadas acções (do foro cultural, desportivo ou outras) não devendo tal criação ser entendida como desinteresse da empresa em actuar no âmbito do seu negócio nuclear de forma socialmente responsável.

	Argumentos favoráveis à Responsabilidade Social (RS)	Argumentos desfavoráveis à Responsabilidade Social (RS)
Tipo "management"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As capacidades da gestão empresarial poderão ser importantes na intervenção em questões que outras entidades não souberam resolver; ▪ A RS implicará uma maior pro-actividade das empresas, desviando-as de actuações reactivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A RS cria confusão interna na empresa, na medida que poderão ser estabelecidos objectivos aparentemente contraditórios; ▪ Dever-se-á considerar a incapacidade dos recursos humanos da empresa para actuar em domínios para os quais não receberam formação específica.
Tipo político	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso as empresas assumam práticas socialmente responsáveis evitar-se-á a intervenção regulamentar por parte das autoridades públicas; ▪ A RS protege o modelo de desenvolvimento das sociedades ocidentais contemporâneas; ▪ A RS promove uma maior aproximação entre as empresas e as autoridades públicas, o que a longo prazo beneficiará o mundo empresarial; ▪ A legislação é reactiva às pretensões da Sociedade, não se podendo portanto exigir ao processo regulamentar que defina em cada momento a responsabilidade social das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A RS gerará um poder empresarial que extravasará o domínio económico; ▪ A Sociedade não poderá exercer mecanismos de controlo sobre a actividade da empresa em domínios sociais; ▪ A RS poderá conduzir a um aumento de regulamentos por parte das autoridades públicas; ▪ Dever-se-á considerar impedimentos de carácter legal, dado que os gestores são deste ponto de vista "apenas" agentes às ordens dos accionistas.

	Argumentos favoráveis à Responsabilidade Social (RS)	Argumentos desfavoráveis à Responsabilidade Social (RS)
Tipo sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Sociedade não está disposta a aceitar as instituições que não fazem uso do seu poder de forma socialmente responsável e está cada vez mais consciente do poder das empresas; ▪ Enquanto parte da Sociedade, as empresas deverão agir em conformidade com as novas expectativas e exigências depositadas sobre a comunidade empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A RS gera expectativas demasiado elevadas sobre as empresas, facto que poderá revelar-se negativo considerando a impossibilidade de se satisfazer integralmente tais expectativas. ▪ Não se atribui às empresas a tarefa de determinar ou interpretar os valores sociais vigentes (tal facto resultaria numa sobrevalorização das empresas); ▪ Interpretação da RS enquanto factor de comunicação visando o reforço da imagem da empresa; ▪ Considerando o pluralismo da Sociedade contemporânea será difícil determinar que empresas são socialmente responsáveis e que empresas não o são.
Tipo ético-moral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os gestores sendo cidadãos para além de profissionais não deverão renunciar ao desenvolvimento da Sociedade e tal facto transparece ao nível dos critérios de gestão com que dirigem as empresas; ▪ As empresas e os gestores não podem considerar apenas os seus objectivos, mas também devem analisar segundo uma perspectiva ética os meios que utilizam e o impacto das suas acções. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A RS atribui à empresa responsabilidades que deveriam ser entendidas no âmbito do indivíduo; ▪ A RS é prejudicada pela falta de consenso a nível da Sociedade sobre os valores socialmente desejáveis; ▪ A RS promovendo direitos e liberdades resulta no prejuízo de direitos de propriedade.

Fonte: Adaptado de Lozano (1999).

2.1.1 Reacção Social

O debate sobre a responsabilidade social das empresas não gerou respostas directas a empresários e gestores sobre aspectos de actuação prática. Em resposta ao impasse em que parecia situar-se o estudo da relação entre empresa e Sociedade, alguns autores dirigiram os seus esforços para o estudo da forma como as empresas poderiam agir perante os desafios impostos pela Sociedade.

Em 1978, William Frederick descreve "Corporate Social Responsiveness" como um conceito referente à capacidade da empresa responder à pressão social. Por forma a distinguir este conceito, denomina-o de CSR₂, o resultado de uma evolução relativamente ao conceito genérico de "Responsabilidade Social", apresentado pelo autor como CSR₁.

"While the debate over the merits of CSR₁ has always carried heavy philosophic overtones, CSR₂ shuns philosophy in favour of a managerial approach. The abstract and often highly elusive principles governing CSR₁ are replaced by CSR₂'s focus on the practical aspects of making organizations more socially responsive to tangible forces in the surrounding environment" (Frederick, 1978: 155).

Pelo exposto poder-se-á descrever a "Corporate Social Responsiveness", como uma teoria da Responsabilidade Social focalizada na forma como as empresas formulam as suas respostas às questões sociais (Stoner e Freeman, 1985).

Para Preston e Post (1975, 1981), destacados autores desta corrente, a empresa deverá dar resposta às exigências sobre si apresentadas pelo ambiente legal, a opinião pública e assuntos emergentes. Este enquadramento importante para a decisão empresarial é dominado pelos autores como "public policy".

Para os autores a relação entre a empresa e a Sociedade manifesta-se a dois níveis. Num nível primário a empresa desenvolve a sua actividade económica relacionando-se com clientes, fornecedores, contratando trabalhadores, formalizando questões legais e pagando impostos. As decisões tomadas a este nível produzem consequências a um nível secundário, por exemplo:

- ❖ ao decidir quem contrata, a empresa decide também quem não contratará;
- ❖ ao decidir a localização das suas unidades, outras localizações são preteridas.

As questões geradas a estes níveis, se efectivamente pertinentes, porque incluídas na agenda social que envolve a empresa (*public policy*), deverão ser adequadamente geridas.

“Our answer is that appropriate guidelines are to be found within the framework of relevant public policy. Public policy includes not only the literal text of law and regulation, but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements, and enforcement or implementation practices” (Preston e Post, 1981: 57).

Assim, Preston e Post (1981) apontam dois aspectos essenciais para o posicionamento que a empresa deverá assumir perante a Sociedade:

- Por um lado, dever-se-á ter presente que questões poderão ser assumidas como pertencentes ao domínio de intervenção das empresas e que questões deverão ser entendidas como da responsabilidade de outros agentes;
- Por outro lado, que objectivos deverão ser definidos para as áreas entendidas como pertencentes ao domínio da empresa.

Para Preston e Post esta forma de gerir as respostas da empresa a questões sociais apresenta duas vantagens:

- Clarifica a existência de agendas sociais específicas para cada empresa, que deverão ser identificadas pela gestão;
- Estabelece fronteiras para o envolvimento da empresa, ou seja, as resultantes dos níveis de relacionamento com a Sociedade, primários e secundários, já anteriormente descritos.

Ackerman (1973) apresentou três fases pelas quais uma empresa incorpora determinada questão social:

Numa primeira fase verifica-se o reconhecimento pela Administração de um problema social. Nesta fase o gestor de topo, baseado na sua experiência pessoal, envolve a empresa em determinada questão social. Desenvolve contactos com partes interessadas, afecta recursos a projectos específicos e assume a importância de incorporar a temática em termos de gestão corrente. Nesta fase, a empresa ainda não se encontra organizada para dar resposta à nova temática e os gestores a nível operacional, avaliados por modelos tradicionais, não se encontram devidamente motivados para tal. Numa segunda fase, assiste-se à nomeação de um gestor com a responsabilidade de monitorização da questão em causa. Verifica-se nesta fase uma profunda recolha de informação sobre a temática e vislumbra-se aquilo que no futuro a Sociedade esperará da empresa e as técnicas ou tecnologias que então poderão ser usadas para dar resposta a tais exigências. Numa terceira fase, após o envolvimento dos gestores de nível intermédio, a empresa assume finalmente a temática.

Apesar da argumentação favorável à "Corporate Social Responsiveness" enquanto teoria pragmática de reacção da empresa, esta não veio substituir a "Corporate Social Responsibility" enquanto paradigma de estudo da relação empresa-Sociedade. A procura de "verdades éticas" subjacente à "Corporate Social Responsibility" (Wartick e Cochran, 1985) será a justificação fundamental para que tal substituição não tenha ocorrido. Efectivamente, uma empresa eficaz em resposta à pressão social não será necessariamente uma empresa que actue de forma ética.

2.1.2 Desempenho Social das Organizações

Uma síntese das propostas teóricas apresentadas anteriormente foi proposta por Carroll (1979) através de um modelo em que se articulam três domínios: O domínio da responsabilidade social da empresa, o domínio implícito à reacção da empresa perante um terceiro domínio, o conjunto de questões sociais que a empresa tem perante si.

Do domínio das Responsabilidades Sociais da empresa, Carroll (1979) enuncia as seguintes:

- Responsabilidades económicas;
- Responsabilidades legais;
- Responsabilidades éticas;
- Responsabilidades de âmbito discricionário.

Como responsabilidades económicas a empresa deverá satisfazer necessidades identificadas, servindo assim a Sociedade e gerando lucro com tal actividade. Este lucro será o sustentáculo de toda a actividade empresarial e será a partir do cumprimento da sua responsabilidade económica que a empresa justificará perante a Sociedade a aplicação de recursos inerente à sua actividade.

Em termos de responsabilidades legais, a empresa terá que desenvolver a sua actividade económica no âmbito do respeito pela lei e demais regulamentos que a vinculem.

No âmbito das responsabilidades éticas, a empresa satisfará expectativas que lhe são dirigidas e que ultrapassem as expectativas resultantes da definição de leis e regulamentos já impostos pela Sociedade.

No âmbito do exposto poder-se-á questionar se o cumprimento da lei não será o suficiente para que uma empresa seja considerada socialmente responsável: Se a empresa cumpre o que a Sociedade estipulou como regra, então dir-se-ia que as suas obrigações para com a Sociedade estariam cumpridas. A este propósito Lozano (1999) é esclarecedor: "(...) la ley conecta más con la moral del deber que con la moral de la aspiración (...)" Lozano (1999: 94).

Desta forma não se poderá esquecer que o Direito é uma instituição reactiva, que não antecipa situações novas ou pouco frequentes, tende a realçar aspectos negativos, estabelecendo limites para a actuação (Lozano, 1999).

A este propósito Carroll e Buchholtz referem:

“(...) ethical responsibilities may be seen as embracing and reflecting newly emerging values and norms that society expects business to meet, even though they may reflect a higher standard of performance than that currently required by law” (Carroll e Buchholtz: 1999: 33).

Referindo Carroll no mesmo sentido, que:

“Complying with the law means operating at a minimum level of acceptable conduct. It has often been said that law is at the floor level of acceptable behavior” (Carroll, 1998: 3-4).

Como advoga Cortina (2003), face aos escândalos empresariais e políticos com que a Sociedade se confronta será necessário reformular o enquadramento legal, mas mais importante, refere a autora, será reformular os “hábitos”:

“Las leyes pueden cumplirse por miedo a la sanción pero, si ése es el único motivo, es inevitable calcular en cada caso concreto el coste de cumplirla y tender a infringirla si el coste es inferior al beneficio. Sólo cuando el cumplimiento de la ley justa se convierte en hábito (...) se han puesto las condiciones para que funcione con bien el juego de la economía” (Cortina, 2003: 36).

Também Moreira comenta: “Há muitas coisas neste mundo consideradas legais, mas que são e foram claramente imorais (...)” (Moreira, 1999: 90).

Desta forma fica evidente a importância de actuações éticas que respondam às aspirações da Sociedade em domínios não regulados pela lei.

O não envolvimento em actividades de âmbito discricionário não significará que a empresa venha a ser reconhecida como pouco ética. Neste caso estão em causa

expectativas da Sociedade num envolvimento para o "bem comum" por parte da empresa, ainda que tal envolvimento seja deixado ao livre arbítrio da empresa. Em 1991 Carroll assume a responsabilidade social de âmbito discricionário como filantropia, adoptando a empresa nesse âmbito um comportamento de "corporate citizenship".

As responsabilidades sociais da empresa ainda que estratificadas para efeitos de descrição das mesmas, poderão estar conjuntamente associadas no âmbito de uma determinada decisão ou actuação empresarial. Por exemplo, a produção de brinquedos seguros envolve simultaneamente responsabilidades económicas, legais e éticas, considerando as leis e expectativas que enquadram esta actividade (Carroll, 1979).

No artigo de 1991 "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Carroll apresenta graficamente as responsabilidades da empresa através de uma pirâmide construída sobre as responsabilidades económicas como base, às quais se seguem as responsabilidades legais, éticas e no topo da pirâmide as responsabilidades filantrópicas.

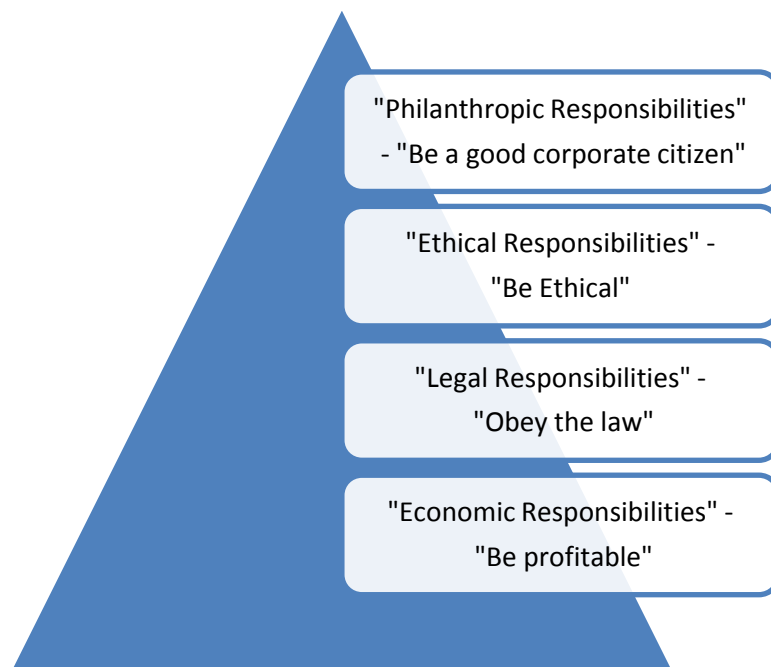


Figura 6 - "The Pyramid of Corporate Social Responsibility"
Fonte: Carroll (1991)

No modelo de Carroll, o domínio implícito à reacção da empresa é subdividido em quatro tipos de resposta: reactiva, defensiva, de acomodação e pró-activa (Carroll, 1979).

O modelo contempla assim diferentes hipóteses de resposta, consoante a empresa entenda agir perante determinada questão proposta pela Sociedade.

A título de exemplo, se uma empresa fabricante de determinado produto decide envolver-se pró activamente na investigação de melhores fórmulas de produção, visando a segurança dos seus produtos, poder-se-á dizer que a empresa não esperou por pressões da Sociedade ou por pressão legal para tomar as diligências que pró activamente entendeu por bem tomar. Naturalmente que esta questão social (segurança dos produtos) teria sido neste caso gerida de acordo com responsabilidade social de nível Ético (porque extravasa a imposição legal)⁶.

De acordo com a percepção da empresa sobre as consequências de determinado posicionamento face a questões específicas, a atitude da empresa poderá evoluir, para um estágio mais adequado à responsabilidade social exigida.

Por último, o modelo de Carroll fica completo com a referência a questões sociais para as quais a empresa deverá formular respostas (meramente exemplificativas no texto do autor). Estas questões são variáveis em função do sector económico em análise e sofrem a evolução ditada pelo factor tempo (Carroll, 1979).

Em qualquer circunstância a empresa deverá diligenciar no sentido de ter lucro, obedecer à lei, ser ética e uma boa "cidadã".

"I made it clear that business should not fulfill these in sequential fashion but that each is to be fulfilled at all times. It also should be observed that the pyramid was more of a graphical depiction of CSR than an attempt to add new meaning to the four-part definition. Stated in more pragmatic and managerial terms, I summarized, - The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen."
(Carroll, 1999: 289).

⁶ Caso o produto fabricado não salvaguardasse níveis exigidos de segurança, então seriam as responsabilidades económicas da empresa que estariam em causa.

No mesmo sentido se poderá dizer que:

“As empresas devem, pois, ter um desempenho que maximize o retorno para os accionistas, esteja comprometido com a sua rentabilidade, mantenha uma posição competitiva no mercado e, cumulativamente, persiga as suas responsabilidades, legais, éticas e sociais” (Esperança *et al.*, 2011: 93).

Comentando a “*Pyramid of Corporate Social Responsibility*” apresentada por Carroll, dever-se-á ter em atenção que o vértice filantrópico, sendo apenas uma componente da responsabilidade social da empresa, não poderá substituir toda a estrutura de responsabilidades (Francés, 2004). Sem a sustentação das responsabilidades de base, a acção filantrópica da empresa não é bastante para que a classifiquemos como socialmente responsável.

A inclusão da filantropia como elemento da responsabilidade social da empresa no quadro teórico de Carroll encontra a sua justificação no contexto empresarial da Sociedade norte-americana caracterizada por uma tradição empresarial filantrópica “o que transforma a filantropia numa verdadeira expectativa da Sociedade em relação às empresas (...)” (Almeida, 2010: 64).

Em 2003 é apresentada uma reformulação do modelo em pirâmide de Carroll (Schwartz e Carroll, 2003), o que permitirá esclarecer em definitivo a importância da questão filantrópica no modelo de Carroll. Referindo-se ao modelo de 1991, Schwartz e Carroll referem:

“(...)philanthropic responsibilities are considered less important than the other three domains” (Schwartz e Carroll, 2003: 505).

Neste sentido os autores propõem uma reformulação sobre o posicionamento da filantropia ao nível do quadro conceptual da responsabilidade social das empresas:

“The new model propose that such category, if it were believed to exist, would better be subsumed under ethical and/or economic responsibilities” (Schwartz e Carroll, 2003: 506).

Para a alteração proposta no que respeita à questão filantrópica os autores avançam duas razões:

- Por vezes ser difícil distinguir entre actividades filantrópicas e actividades éticas;
- Por vezes a filantropia estar associada a interesses económicos (perspectiva explorada por Porter e Kramer em 2002).

No âmbito da reformulação proposta, Schwartz e Carroll avançam com uma nova figura representativa das responsabilidades sociais da empresa:

“By using a Venn diagram, the model initially suggest that none of the three CSR domains (i.e. economic, legal, or ethical) is prima facie more important or significant relative to the others” (Schwartz e Carroll, 2003: 508).

O novo modelo permitirá ainda suprimir limitações do modelo piramidal de 1991 que são apontadas por Schwartz e Carroll (2003):

- Poderá proporcionar uma leitura enviesada sobre a relevância de cada uma das responsabilidades, atribuindo-se maior importância às responsabilidades do topo da pirâmide em detrimento da importância das responsabilidades da base, o que não corresponde à leitura proposta por Carroll (1991);
- Não permite uma constatação das sobreposições entre os domínios considerados;
- Não proporciona critérios completos para a classificação das actividades e motivos no âmbito das responsabilidades apresentadas.

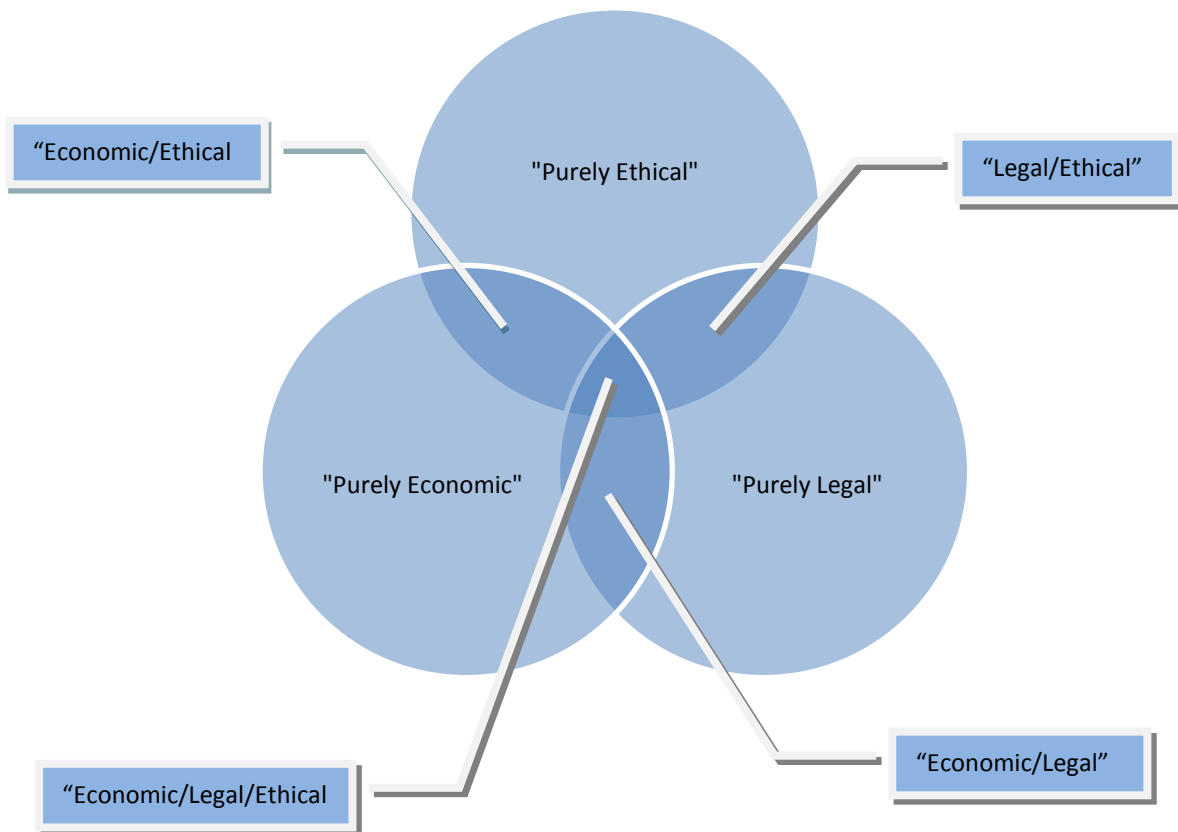


Figura 7 - "The Three-Domain Modelo of Corporate Social Responsibility"

Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

Os domínios exclusivamente económicos, legais e éticos são descritos pelos autores

"Purely Economic": "Activities which are purely economic in nature must have a direct or indirect economic benefit, be illegal (criminally or civilly) or passively comply with the law, and be considered amoral or unethical (...)" (Schwartz e Carroll, 2003: 513).

"Purely Legal": "Corporate actions that are not considered ethical and have no direct or indirect economic benefit (...)" (Schwartz e Carroll, 2003: 515).

"Purely Ethical": "Any purely activity that has no direct or indirect economic or legal implications would fall into this theoretical category. Such activities are performed because they are considered ethical based on at least one moral principle (e.g., conventions, deontological, consequential) despite their lack of positive economic impact" (Schwartz e Carroll, 2003: 515).

No âmbito do modelo proposto os autores concluem que:

“The fact that some reasonable examples can still be provided for each of the seven CSR categories, (...) , suggests that all of the categories should be included in the conceptual framework, even though several of them will be less important from a practical application point-of-view” (Schwartz e Carroll, 2003: 521).

No âmbito das sete categorias resultantes do modelo as actividades das empresas idealmente deveriam ser motivadas pelos domínios económico, legal e ético.

“From a normative point of view, this central segment (economic/legal/ethical) is where firms should seek to operate whenever possible, or in the economic/ethical segment (as long as the company is passively complying with the law” (Schwartz e Carroll, 2003: 519).

O modelo proposto permite reflectir sobre as orientações dominantes quer de empresas de um determinado sector de actividade, quer de unidades individuais em análise (uma área funcional da empresa, a empresa globalmente, entre outras possibilidades de análise).

Para uma completa operacionalização do modelo será necessário proceder ao desenvolvimento de instrumentos que permitam determinar a abrangência de cada um dos domínios nas actividades da unidade em estudo (Schwartz e Carroll, 2003).

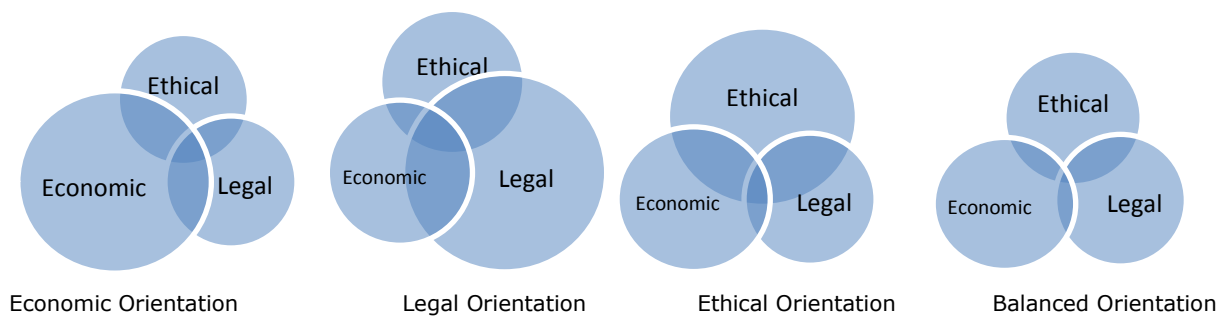


Figura 8 - “Corporate Social Responsibility Portraits

Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

Numa interligação a um outro domínio teórico, para Carroll a teoria dos *stakeholders* vem identificar as partes interessadas que a teoria "Corporate Social Responsibility" pretende satisfazer sem contudo alcançar a mesma precisão de identificação que reside no termo *stakeholder*.

"There is a natural fit between the idea of corporate social responsibility and an organization's stakeholders. The word "social" in CSR has always been vague and lacking in specific direction as to whom the corporation is responsible. The concept of stakeholder personalizes social or societal responsibilities by delineating the specific groups or persons business should consider in its CSR orientation. Thus, the stakeholder nomenclature puts "names and faces" on the societal members who are most urgent to business, and to whom it must be responsive" (Carroll, 1991: 43).

2.1.3 Teoria dos *stakeholders*

A partir do momento que a empresa admite que outras empresas e organizações, pessoas e comunidade local, entre outras entidades, têm um interesse específico sobre as suas actividades empresariais, poder-se-á dizer que terá sido dado um passo significativo para o assumir das suas próprias responsabilidades sociais. Neste sentido a teoria dos *stakeholders* foi um elemento importante no desenvolvimento do próprio tema da responsabilidade social:

“El concepto de los grupos implicados (*stakeholders*) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas” (Guillén Parra, 2006: 286).

Poder-se-á dizer que a teoria dos *stakeholders* permite “conhecer o rosto” das partes interessadas, permitindo uma resposta mais adequada e com sentido ético:

“La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital” (Guillén Parra, 2006: 286).

Apesar da origem do termo *stakeholder* ter sido utilizado em documentos anteriores⁷ é com Freeman (1984) que o termo assume uma expressão decisiva ao nível do estudo da relação entre a empresa e a Sociedade.

Freeman aponta a semelhança de importância para a empresa quer dos seus “stockholders” como dos seus *stakeholders*. Ambos os grupos têm direitos que deverão ser geridos:

⁷ De acordo com García Perdiguero (2003) o termo *stakeholder* remonta a 1963, ano em que terá surgido num documento do “Stanford Research Institute”. Neste documento o termo *stakeholder* era associado a grupos cujo apoio é essencial para a sobrevivência de uma organização.

“The concept of stakeholders is a generalization of the notion of stockholders, who themselves have some special claim on the firm. Just as stockholders have a right to demand certain actions by management, so do others stakeholders have a right to make claims” (Freeman, 2001: 59)

Numa análise mais detalhada os *stakeholders* poderão ser classificados em duas categorias tal como proposto por Freeman e Reed (1983):

- Numa categoria mais restrita os autores incluíram os grupos vitais para a sobrevivência e sucesso da organização (trabalhadores, determinados clientes, determinados fornecedores, agências governamentais especialmente relevantes, accionistas, determinadas instituições financeiras, entre outros a este nível restrito);
- Noutra categoria mais ampla incluíram qualquer grupo ou indivíduo que possa afectar ou ser afectado pela organização (grupos representativos de partes interessadas, agências governamentais, associações de comércio, concorrentes, sindicatos, bem como trabalhadores, determinados clientes, accionistas, entre outros a este nível amplo).

Para Freeman (2001) o papel da gestão será “balancear” os interesses dos diferentes *stakeholders*. Os exemplos sugeridos por Freeman são claros: Os proprietários da empresa esperam um retorno financeiro elevado, clientes desejam um maior investimento em investigação e desenvolvimento, os empregados esperam maiores ordenados e benefícios sociais. No âmbito desta teoria, um *stakeholder* não deverá ter primazia sobre outro. Se o balanceamento de interesses não for bem-sucedido, ou seja, se o conflito de interesses entre *stakeholders* não for resolvido, a sobrevivência da empresa será posta em perigo.

No âmbito do balanceamento de interesses entre *stakeholders*, Freeman opõe-se ao objectivo de maximização do valor para o accionista como objectivo único para a empresa.

“Note, however, that the reason for paying returns to owners is not that they “own” the firm, but that their support is necessary for the survival of the firm, and that they have a legitimate claim on the firm. Similar

reasoning applies in turn to each stakeholder group” (Freeman, 2001: 61).

Nesta forma de entender os objectivos da empresa, o lucro e a remuneração do accionista são percebidos como resultados e não como a motivação ou o veículo de criação de valor (Freeman *et al.*, 2004b).

A “importância” atribuída a todas as entidades que pudessem afectar ou ser afectadas pela organização, conduz ao surgimento de contestação à abordagem dos *stakeholders*, dado que desta forma a gestão teria que se debruçar sobre os interesses de uma ampla variedade de entidades, algumas das quais com legitimidade duvidosa. No entanto para Freeman (2004a) se um grupo de indivíduos pode afectar ou ser afectado pela empresa, então os gestores necessitam de uma estratégia para a empresa se relacionar com tal *stakeholder*. Neste artigo de 2004, Freeman apresenta o curso dos eventos que o conduziram à publicação em 1984 do seu livro, “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Refere o autor que o propósito deste livro foi servir de texto de apoio à disciplina de estratégia empresarial. Para surpresa do autor, o livro viria a constituir uma referência bibliográfica em áreas como a Responsabilidade Social ou Ética Empresarial.

Pese embora a importância da teoria dos *stakeholders* enquanto importante modelo de análise estratégica, o termo *stakeholder* sendo aplicável a múltiplas entidades não esclarece em definitivo os decisores empresariais no que respeita à definição de prioridades. Perante exigências de várias entidades com interesse na empresa, importa estabelecer quais os grupos e exigências que deverão ser primeiramente atendidos:

“El concepto de personas o grupos implicados en la misión de la organización es clave para entender ante quién es responsable una organización, pues no tendrá sentido plantear que es responsable ante el mundo en su totalidad, lo que llevaría a la irresponsabilidad por imposibilidad, ni reducir su responsabilidad a un grupo de personas limitado y sin criterio” (Guillén Parra, 2006: 284).

A resposta ao problema em causa passa pela operacionalização de um modelo de análise aos *stakeholders* da empresa.

- **Classificação dos *stakeholders***

No sentido de dar resposta à necessidade anteriormente exposta, Mitchell *et al.* (1997), apresentam um modelo de análise que permitirá determinar a importância de cada *stakeholder* para a gestão da empresa. No seu trabalho, universalmente considerado como um marco na classificação de *stakeholders* e determinação da sua relevância, os autores baseiam-se em três atributos a verificar em cada potencial parte interessada: poder (sobre a organização), urgência (nas medidas exigidas) e legitimidade (nas suas pretensões).

O poder é apresentado como transitório: poderá ser adquirido, assim como perdido. Poder-se-á traduzir pela capacidade do seu detentor de conduzir outro agente a uma determinada realização, o que não aconteceria na ausência de tal poder (Pfeffer (1981) citado por Mitchell *et al.*, 1997).

Por legitimidade os autores assumem a definição segundo a qual a legitimidade implica a percepção generalizada de que a acção de uma entidade é desejável, própria ou apropriada perante determinado sistema social de normas, valores, crenças e definições (Suchman (1995), citado por Mitchell *et al.*, 1997).

A urgência implica a solicitação pelo *stakeholder* de uma acção da empresa, para si importante ou crítica, a acontecer em determinado prazo (Mitchell *et al.*, 1997).

Após a análise aos três atributos evidenciados por cada parte interessada, poder-se-á classificar como *stakeholder* uma entidade que detenha pelo menos ao nível de um atributo um determinado vínculo à empresa. Caso tal não aconteça, a empresa não estará perante uma entidade que justifique tal classificação, não sendo prioritária a resposta às suas pretensões. Por outro lado, quanto mais atributos estiverem presentes na relação estabelecida entre a empresa e um determinado *stakeholder*, tanto mais premente será a resposta às suas exigências (Mitchell *et al.*, 1997).

Quadro 4 - Tipo de stakeholders

Tipo de stakeholders	Atributos intrínsecos aos diferentes tipos de stakeholders	Prioridade dos diferentes tipos de stakeholders
1. "Dormant"	poder	Baixa
2. "Discretionary"	legitimidade	Baixa
3. "Demanding"	urgência	Baixa
4. "Dominant"	poder e legitimidade	Moderada
5. "Dangerous"	poder e urgência	Moderada
6. "Dependent"	legitimidade e urgência	Moderada
7. "Definitive"	poder, legitimidade e urgência	Alta

Fonte: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997).

A classificação de um determinado *stakeholder* não é estática, assistindo-se pelo contrário a exemplos de evolução na posse de atributos. Exemplos desta evolução poderão ser os *stakeholders* com poder e legitimidade, que a partir de determinada altura assumem como urgente determinada questão no seu relacionamento com a empresa. Num outro exemplo, *stakeholders* com urgência e legitimidade, poderão passar a ser entendidos como "definitive stakeholders" se conseguirem o apoio de um *stakeholder* com poder sobre a organização (Mitchell *et al.*, 1997).

Para os autores, ao se considerar os três atributos em questão, procede-se a uma fusão das correntes classificadas por Frederick no seu *paper* de 1978: entre a corrente CSR₁ ao incorporar-se o atributo legitimidade e a corrente CSR₂ ao incorporar-se o atributo poder.

"When stakeholder theory focuses only on issues of legitimacy, it acquires the fuzzy moral flavor of CSR₁. Focusing only on stakeholder power, however, as several major organizational theories would lead us to do,

yields the amorality and self-interested action focus of CSR₂. Instead, we propose a merger" (Mitchell *et al.*, 1997: 882).

- **Integração dos *stakeholders* no processo de tomada de decisões**

Padilla e Simó (2006) comentam que um aspecto não pouco controverso será a proposta de incluir as diferentes partes interessadas enquanto participantes no processo de tomada de decisão na empresa.

Evidentemente os accionistas são um *stakeholder* fundamental para a empresa, considerando o investimento de um recurso de importância vital (o capital financeiro) necessário ao desenvolvimento de novos projectos e outras necessidades financeiras decorrentes da actividade da empresa.

São diversas as razões que conduzem ao investimento realizado pelos accionistas, nomeadamente, objectivos económicos, objectivos sociais, o controlo sobre a empresa, ou uma combinação destes objectivos (Camacho *et al.*, 2005). Mais concretamente, poder-se-ão apontar as seguintes motivações:

- A perspectiva de lucro (a curto ou a médio e longo prazo) consubstanciado na valorização das acções ou nos dividendos distribuídos;
- A prática de investimentos socialmente responsáveis com os quais pretendem compatibilizar a criação de riqueza financeira com o alcance de objectivos de natureza social;
- A possibilidade de controlar a acção da empresa, participando no seu processo de gestão através da obtenção de lugares no Conselho de Administração;
- A possibilidade de diversificação de investimentos e consequentemente de diversificação de risco.

Não se discutindo a importância dos accionistas/detentores de capital social quer no acto da criação da empresa, quer durante todo o seu período operacional, também se terá que reconhecer a importância de outros "investidores" de capital de outra natureza, tais como capital humano ou capital traduzível em relacionamentos de longo prazo. Esses "outros investidores" poderão assumir vínculos tão ou mais fortes com a empresa comparativamente aos vínculos

estabelecidos entre a empresa e seus accionistas. Também de tais vínculos poderá resultar o sucesso ou o insucesso da organização: tal como será importante o investimento financeiro, também será importante, por exemplo, o “investimento” realizado pelos trabalhadores na sua própria empresa, traduzido em compromissos por vezes extensíveis por décadas.

Os trabalhadores investem a sua formação e as suas aspirações à realização profissional e auto-estima numa relação com a empresa que poderá ser assumida como tão ou mais significativa que a relação entre o accionista e a empresa:

- Enquanto o accionista poderá diversificar o seu risco no âmbito da constituição de uma carteira diversificada de acções, por seu lado os trabalhadores não têm essa possibilidade de diversificação;
- Os accionistas beneficiam da possibilidade de transaccionarem os seus investimentos financeiros nos mercados de capitais, desmobilizando os seus investimentos com relativa facilidade. A rapidez dos mercados de capitais na transacção do capital financeiro não tem paralelismo na acção do mercado de trabalho. O trabalhador tem usualmente dificuldades em desmobilizar o seu “investimento” numa empresa e colocá-lo numa outra organização. Ainda que um trabalhador possa mudar de empresa, encontrando um posto de trabalho eficaz na satisfação das necessidades básicas e na realização profissional e pessoal, ainda assim, um processo de mudança de posto de trabalho exige tempo e esforço que não tem equivalente numa recolocação de investimento financeiro. Enquanto a transacção financeira é imediata, a mudança de posto de trabalho exige uma identificação do trabalhador com a nova empresa, sua missão, seus valores e adaptação às estruturas formais e informais da nova realidade.

Para além dos trabalhadores deveremos também considerar o envolvimento de outros *stakeholders* na vida das empresas:

“(...) shareholders can easily sell their stock at any time and reinvest in another company. In contrast, employees would find it relatively more difficult to change employers, customers could lose an essential source of supply, and certainly local communities are hurt if an organization ceases to exist” (Parmar *et al.*, 2010: 421).

Pelo exposto, poder-se-ia concluir no interesse dos trabalhadores pela sua participação no processo de decisão empresarial. Duas forças opõem-se a tal processo participativo: uma percepção de concessão do “domínio do capital financeiro” ao “domínio do trabalho” e a pouca motivação do trabalhador para intervir em processos que a “cultura dominante considera como assunto exclusivo do capital” (Camacho *et al.*, 2005).

A participação de outros *stakeholders* ao nível do processo de decisão segue um raciocínio idêntico aos anteriormente expostos: O investimento efectuado na empresa terá como contrapartida exigível a participação no processo de decisão. Poder-se-á aplicar este princípio a vários outros *stakeholders* que investiram na empresa.

A participação de todas estas entidades no processo de decisão empresarial, através da sua inclusão ao nível da estrutura de governo da empresa, ainda que pertinente face às expectativas geradas pelo investimento efectuado, suscita dúvidas razoáveis (Padilla e Simó, 2006), entre as quais se destacam as seguintes:

- Quem representaria as distintas partes interessadas?
- Haveria que assegurar o compromisso ético de todas as partes interessadas no sentido de defenderem as próprias posições considerando as suas repercussões sobre as outras partes envolvidas;
- Uma tão ampla participação poderia prolongar o processo de formulação de decisões por um período incompatível com a urgência das mesmas.

Face às dúvidas suscitadas, os autores concluem na participação selectiva na tomada de decisões, mais concretamente, na participação dos grupos internos que costumam arriscar mais na actuação da empresa (Padilla e Simó, 2006).

Apesar da participação dos diferentes *stakeholders* no processo de decisão da empresa e sua inclusão nos mecanismos de governo empresarial ser uma problemática ainda em aberto, algumas sugestões abrem perspectivas de participação que incluem, entre outras, a presença no Conselho de Administração, a presença em comités de supervisão e controlo, a dinamização de processos de informação e consulta (Rodríguez Fernández, 2003).

“En una empresa, partícipes diferentes pueden tener derechos distintos, ejercidos mediante formas de participación diversas. Lo importante es que exista una delimitación clara de facultades y responsabilidades, siempre que cada partícipe cuente con información, incentivos, poder y capacidad para actuar” (Rodríguez Fernández, 2003: 92).

Qualquer que seja o modelo a utilizar para integrar as partes interessadas ao nível das decisões empresariais, tal modelo deverá apresentar um conjunto de atributos: Integrador; Equilibrado; Coerente; Eficaz e Eficiente; Tempestivo. Baseando-se em tais atributos caberá a cada empresa a definição apropriada do seu modelo de governo corporativo respondendo à questão fundamental apresentada por Camacho *et al*:

“En el fondo la cuestión fundamental es: ¿en qué consideración tiene la empresa a los stakeholders? Puede decidir considerarlos sólo como instrumentos de su éxito económico (aunque sea a largo plazo); pero también puede optar por darles la consideración de “partes con las que negociar”, o la de “dialogantes potenciales” (Camacho *et al.*, 2002: 35).

Face à pertinência das questões em análise constata-se que teoria dos *stakeholders* continua a suscitar acesa discussão a nível académico, gerando profícua publicação de artigos a nível internacional. Certamente o motivo desta dinâmica reside na elevada expectativa associada ao exercício da gestão empresarial focalizada em todas as partes interessadas:

“The last 30 years of research on stakeholder theory has led to a rich and varied literature. The next step is to see stakeholder theory as a way to redefine how we think about value creation and trade. If we can make the twenty-first century the century of value creation for stakeholders, and if we can escape the political and institutional trap of building in trade-offs among stakeholders into public policy, then the sheer audacity of our fellow humans will lead to prosperity and freedom for more and more people” (Freeman, 2010: 9).

O desafio lançado por Freeman, acima exposto, necessariamente implica novas lideranças empresariais preparadas para um novo paradigma de gestão:

“In a stakeholder society, leadership has to reach beyond traditional leader–follower concepts. Here, the leader becomes a co-ordinator and a cultivator of relationships towards different stakeholder groups”.
(Maak e Pless, 2006: 100)

2.1.4. Abordagens Instrumentais

Ao nível das abordagens instrumentais Garriga e Melé (2004) incluem as propostas de maximização do valor do accionista, em que Friedman (1970) autor anteriormente citado é uma das principais figuras, a abordagem das estratégias para vantagens competitivas personalizada por Porter e Kramer (2002) e um terceiro domínio respeitante a “marketing de causas”.

Porter e Kramer apresentam em 2002 uma nova visão sobre a filantropia empresarial. Nesta perspectiva questionam os argumentos de Friedman afirmando:

“Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context – the quality of the business environment in the location or locations where they operate” (Porter e Kramer, 2002: 58).

A perspectiva de Porter e Kramer sobre a filantropia insere-se na dinâmica de criação de vantagens competitivas no âmbito da interacção da empresa com o seu meio envolvente:

“Companies do not function in isolation from the society around them. In fact, their ability to compete depends heavily on the circumstances of the locations where they operate” (Porter e Kramer, 2002: 59).

Na sequência dos trabalhos anteriores em que se afirmava uma perspectiva de duplo benefício empresarial e ambiental resultante da prossecução de melhor desempenho das empresas em termos ambientais (Porter e Van der Linde, 1995), também Porter e Kramer alinham pela perspectiva “win-win” no que respeita à criação de vantagens competitivas no âmbito da responsabilidade social das empresas.

“The mutual dependence of corporations and society implies that both business decisions and social policies must follow the principle of shared value. That is, choices must benefit both sides” (Porter e Kramer, 2006: 59).

A perspectiva instrumental dos autores fica patente na categorização de questões sociais, sendo que a categorização é em si mesmo um exercício de operacionalização de um meio para atingir um fim:

“Categorizing and ranking social issues is just the means to an end, which is to create an explicit and affirmative corporate social agenda. A corporate social agenda looks beyond community expectations to opportunities to achieve social and economic benefits simultaneously” (Porter e Kramer, 2006: 85).

Face à visão instrumental dos autores, necessariamente chega-se à conclusão de que opções deverão ser feitas:

“Corporations are not responsible for all the world’s problems, nor do they have resources to solve them all. Each company can identify the particular set of societal problems that it is best equipped to help resolve and from which it can gain the greatest competitive benefit” (Porter e Kramer, 2006: 92).

Uma vez tendo presente a perspectiva de procurar soluções mutuamente benéficas, os autores apontam as vias de criação de “shared value”:

“By reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain, and building supportive industry clusters at the company’s locations” (Porter e Kramer, 2011: 7).

No âmbito desta perspectiva instrumental o conceito “corporate social responsibility” daria lugar ao conceito “creating shared value” (CSV) enquanto novo paradigma de relacionamento entre a empresa e a Sociedade.

“Creating shared value presumes compliance with the law and ethical standards, as well as mitigating any harm caused by the business, but goes far beyond that. The opportunity to create economic value through creating societal value will be one of the most powerful forces driving growth in the global economy” (Porter e Kramer, 2011: 15).

2.1.5 Estágios evolutivos da responsabilidade social

A incorporação da responsabilidade social a nível da empresa tem vindo a ser alvo de estudo no sentido de melhor se compreender a evolução dessa mesma incorporação ao nível do processo de decisão empresarial. Zadek (2004) apresenta um modelo evolutivo caracterizado pela verificação de 5 estágios (figura seguinte).

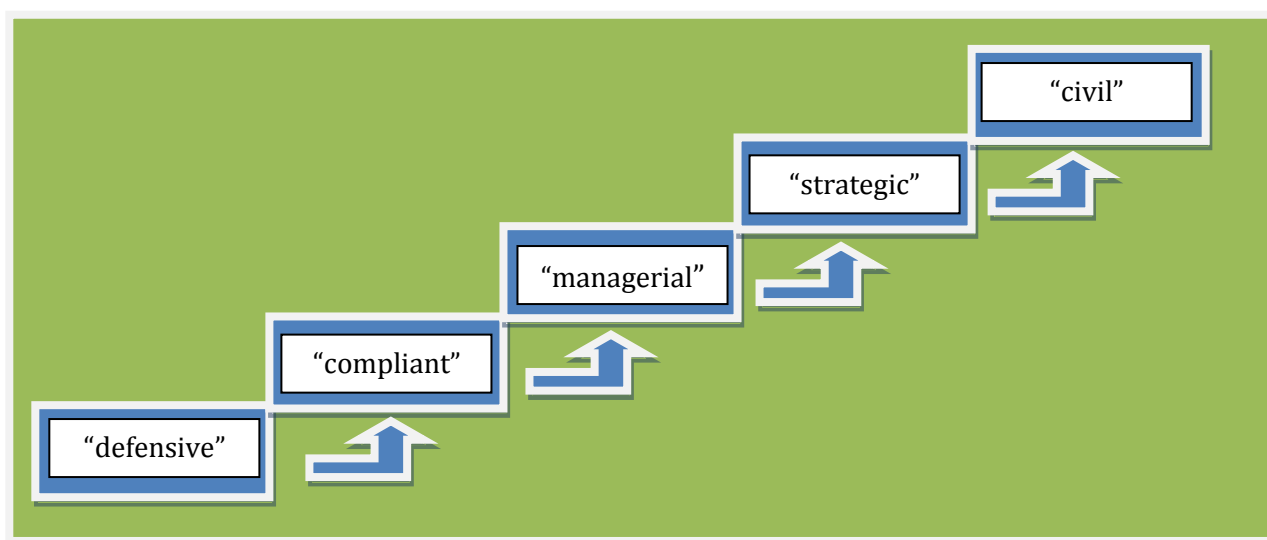


Figura 9 - The Path to Corporate Responsibility

Fonte: Adaptado de Zadek (2004)

Na primeira fase as empresas negam a responsabilidade por determinadas ocorrências;

Na segunda fase a empresa actua no sentido de proteger a reputação da empresa e reduzir custos judiciais;

Na terceira fase a empresa incorpora a necessidade de encontrar soluções para questões realmente fundamentais para a sua actividade dedicando-lhes atenção por parte das suas equipas de gestão ao nível do seu "core business";

Na quarta fase as respostas das empresas são entendidas como incorporando potencialidade para fomentarem a competitividade da empresa no longo prazo;

Na quinta e última fase a empresa incorpora a questão suscitada pela Sociedade formulando uma resposta partilhada por outras empresas promovendo assim uma resposta colectiva.

Um modelo desta natureza apresenta uma estrutura linear entre um primeiro conjunto de etapas de quase imoralidade, passando por um conjunto de fases na qual a empresa não age por valores éticos, mas sim por análises custo-benefício, chegando por questões de natureza estratégica às últimas fases de uma “moralidade forçada” pela comunidade e seus representantes.



Figura 10 – Concepção dos modelos evolutivos por etapas

Fonte: Elaboração própria

Estes modos que se caracterizam por não incorporarem valores éticos no quadro explicativo da acção empresarial são norteados pela sua natureza reactiva, ou seja, se uma empresa não for alvo da atenção de “partes interessadas” que escrutinem as suas acções, poderá não sentir motivação para evoluir das fases iniciais (quase imorais) até às fases de incorporação estratégica da responsabilidade social.

Outros modelos incorporam atitudes éticas em estágios mais avançados, admitindo dessa forma a possibilidade da empresa assimilar valores éticos num determinado ponto da sua história.

“(...) as empresas e corporações, enquanto instituições sociais, podem alcançar o mais alto estágio de moralidade, desde que dispostas à aprendizagem” (Júnior, 2011: 740-741).

Júnior (2011: 738-741) com base nos estágios de desenvolvimento da consciência moral de Kohlberg, apresenta um modelo de “maturidade do comportamento social e corporativo”. São identificados seis estágios: estágio 1 (castigo e obediência); estágio 2 (troca instrumental); estágio 3 (conformidade interpessoal), estágio 4 (lei e ordem); estágio 5 (direitos básicos e contrato social); estágio 6 (princípios universais). Segundo Clodomiro Júnior, as empresas no estágio 1 “(...) agem cegamente, realizando os seus propósitos numa visão estreita, limitada e unilateral (...)”. No estágio 2 a empresa “(...) age sempre numa perspectiva pragmática e hedonista”, embora passando de uma “(...) visão egocêntrica para uma perspectiva instrumental”. Na fase 3 a empresa já “(...) evoluiu da dimensão hedonista e pragmática para a dimensão ética” aceitando-se como elemento da Sociedade. No estágio 4 as empresas “(...) não conseguem mais dissociar as suas acções e tomadas de decisões do bem-estar colectivo que podem fornecer á sociedade”. Nos estágios mais avançados a empresa, no estágio 5, assume “(...) a dimensão própria do contrato social ao privilegiar e assegurar o direito das partes envolvidas”. No sexto e último estágio, que o autor aponta como eventualmente ainda não alcançado por nenhuma empresa, as acções e decisões são “(...) referendadas por princípios universais de justiça”.

Ainda que estes modelos possam caracterizar a evolução de algumas empresas ao longo de anos ou décadas, e muito provavelmente caracterizam algumas grandes empresas internacionais, não são aplicáveis a uma grande pluralidade de situações nas quais as empresas decidem quotidianamente, desde há muito, com base em valores tais como: “verdade nas afirmações”, “respeito pelos compromissos”, “respeito pelas partes interessadas”, entre outros valores éticos intrínsecos às decisões das empresas nas quais a ética desempenha um papel norteador. A ocorrência desde sempre de decisões com base nestes valores desde logo inviabiliza as fases iniciais anteriormente analisadas caracterizadas por atitudes “imorais” ou “amorais”.

Será necessário encontrar um modelo de evolução de responsabilidade social, que possa ajudar as empresas a progredirem à medida que são confrontadas com

níveis de exigências maiores, ainda que a progressão aconteça sempre na presença de decisões socialmente responsáveis alicerçadas em valores éticos dos empresários, gestores e trabalhadores. O modelo preconizado assume uma configuração integradora, considerando que as respostas das fases iniciais não são eliminadas, mas antes integradas, através de reformulações e adaptações a contextos ambientais, internos e externos, mais complexos e desafiantes.

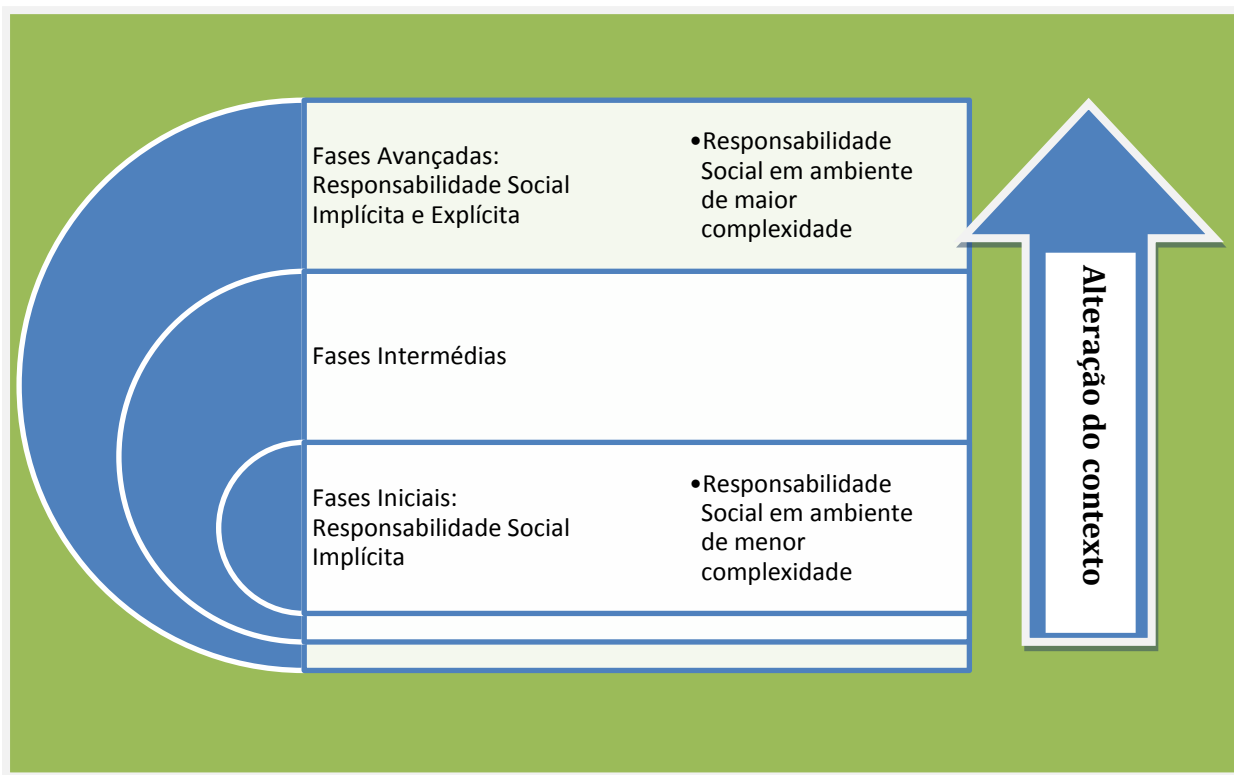


Figura 11 – Formato de um modelo evolutivo integrador

Fonte: Elaboração própria

Face ao exposto, será necessário descortinar diferentes níveis de responsabilidade social, efectiva, permitindo que empresários e gestores possam dar passos sólidos no seu percurso socialmente responsável enquanto novos desafios e exigências são colocadas à empresa. Afirma-se portanto que não haverá uma única formatação de respostas socialmente responsáveis em oposição a comportamentos socialmente irresponsáveis. Antes haverá várias configurações de gestão socialmente responsável que a partir de algum momento deixarão de servir o interesse da empresa e suas “partes interessadas” importando ajudar empresários e gestores a equacionarem evoluções de acordo com um quadro de referência teórica. O estudo de diferentes percursos socialmente responsáveis permitirá criar um modelo que corresponda a este desafio.

2.2 Referenciais, Normalização e Relato

2.2.1 Directrizes para Empresas Multinacionais – OCDE

As “OECD Guidelines for Multinational Enterprises” são recomendações de cumprimento voluntário dirigidas às empresas, no sentido de:

- Assegurar que as operações das empresas estão de acordo com o enquadramento legal;
- Reforçar a interligação das empresas às comunidades nas quais desenvolvem operações;
- Contribuir para um ambiente favorável ao investimento a nível internacional;
- Contribuir para o Desenvolvimento Sustentável.

Na tabela seguinte apresenta-se a estrutura das “Guidelines”, podendo-se constatar a abrangência de um vasto conjunto de domínios, alguns dos quais particularmente importantes em países em processo de desenvolvimento, nos quais questões como a corrupção e o respeito pelos direitos humanos são ainda matérias por resolver.

Tabela 1 - OECD Guidelines for Multinational Enterprises Part I

I. Concepts and Principles
II. General Policies
III. Disclosure
IV. Human Rights
V. Employment and Industrial Relations
VI. Environment
VII. Combating Bribery, Bribe Solicitation and Extortion
VIII. Consumer Interests
IX. Science and Technology
X. Competition
XI. Taxation

Fonte: OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011

As "Guidelines" não se substituem ao cumprimento legal, ainda que possam constituir um desafio para um desempenho mais rigoroso comparativamente ao exigido pela letra da lei:

"Obeying domestic laws is the first obligation of enterprises. The Guidelines are not a substitute for nor should they be considered to override domestic law and regulation. While the Guidelines extend beyond the law in many cases, they should not and are not intended to place an enterprise in situations where it faces conflicting requirements. However, in countries where domestic laws and regulations conflict with the principles and standards of the Guidelines, enterprises should seek ways to honour such principles and standards to the fullest extent which does not place them in violation of domestic law" (OECD, 2011: 17).

As "Guidelines" são especialmente importantes de forma a garantir o cumprimento de um vasto conjunto de princípios onde quer que as empresas desenvolvam as suas operações:

"Governments adhering to the Guidelines encourage the enterprises operating on their territories to observe the Guidelines wherever they operate, while taking into account the particular circumstances of each host country" (OECD, 2011: 17).

Independentemente da natureza internacional ou não internacional das empresas, as "Guidelines" poderão ser um instrumento útil na prossecução dos princípios estabelecidos:

"The Guidelines are not aimed at introducing differences of treatment between multinational and domestic enterprises; they reflect good practice for all. Accordingly, multinational and domestic enterprises are subject to the same expectations in respect of their conduct wherever the Guidelines are relevant to both" (OECD, 2011: 18).

As pequenas e médias empresas podem também usufruir do quadro de referência proporcionado pelas "Guidelines":

“Governments wish to encourage the widest possible observance of the Guidelines. While it is acknowledged that small- and medium-sized enterprises may not have the same capacities as larger enterprises, governments adhering to the Guidelines nevertheless encourage them to observe the Guidelines’ recommendations to the fullest extent possible” (OECD, 2011: 18).

Face ao enquadramento normativo proposto pode-se concluir que as “OECD Guidelines for Multinational Enterprises” poderão ser um instrumento válido na prossecução de práticas socialmente responsáveis em comunidades pouco protegidas pela legislação local, muitas vezes insuficiente para garantir níveis mínimos de respeito por valores que as “Guidelines” pretendem assegurar.

2.2.2 Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho- OIT

Em 1998 a Organização Internacional do Trabalho - OIT emitiu a "Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho".

Quer tenham ou não rectificado as convenções respeitantes a estes princípios e direitos a OIT compromete os estados membros a "... *respeitar, promover e tornar realidade, de boa fé de conformidade com a Constituição, os princípios relativos aos direitos fundamentais que são objecto dessas convenções, isto é:*

- a) a liberdade sindical e o reconhecimento efectivo do direito de negociação colectiva;*
- b) a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório;*
- c) a abolição efectiva do trabalho infantil;*
- d) a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação."*

(OIT, 1998).

(McIntosh *et al.*, 2003:100) destacam entre as convenções promovidas pela Organização Internacional do Trabalho:

- Convenção 87: Convenção sobre a Liberdade Sindical e a Protecção do Direito Sindical, de 1948;
- Convenção 98: Convenção sobre o Direito de Sindicalização e de Negociação Colectiva, de 1949;
- Convenção 29 e convenção 105: respectivamente, Convenção sobre o Trabalho Forçado, de 1930 e Convenção sobre a Abolição do Trabalho Forçado, de 1957.
- Convenção 138: Convenção sobre a Idade Mínima, de 1973.

2.2.3 "The Global Compact" - Nações Unidas

A iniciativa *Global Compact* resultou de uma iniciativa do Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em 1999.

De forma a participarem nesta iniciativa de adesão voluntária, as empresas deverão redigir uma carta de adesão, a dirigir ao Secretário-Geral Kofi Annan, na qual expressam o compromisso com o *Global Compact* e seus princípios, os quais deverão ser integrados na estratégia, cultura e operações empresariais diárias.

Os 10 princípios do *Global Compact* são inspirados nos seguintes documentos:

- Declaração Universal dos Direitos do Homem;
- Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho;
- Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento;
- Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Os princípios cobrem 4 grandes áreas: Direitos Humanos; Trabalho; Ambiente; Combate à Corrupção:

“Human Rights

Principle 1 – Businesses should support and respect the protection of international proclaimed human rights; and

Principle 2 – make sure they are not complicit in human rights abuses.

Labour

Principle 3 – Business should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4 – the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

Principle 5 – the effective abolition of child labour; and

Principle 6 – the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

Principle 7 – Business should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8 – undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9 – encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

Principle 10 – Business should work against corruption in all forms, including extortion and bribery.”

The Global Compact – Corporate Citizenship in the World Economy

Disponível em: www.unglobalcompact.org

É esperado que as empresas aderentes ao *Global Compact* sejam agentes activos na prossecução dos princípios declarados. O envolvimento com o *Global Compact* através de redes locais de aderentes é uma forma adicional de contacto entre agentes interessados na promoção dos princípios.

Com inspiração no “Global Compact” foram lançados os “Principles for Responsible Management Education” dirigidos às instituições de ensino superior de gestão no sentido de promoverem novas lideranças incorporando a responsabilidade social e a sustentabilidade nos curricula dos seus cursos.

“The mission of the Principles for Responsible Management Education (PRME) initiative is to inspire and champion responsible management education, research and thought leadership globally” (PRME).

2.2.4 A Norma SA 8000

A Norma SA8000, da responsabilidade da SAI – *Social Accountability International*, é uma norma que permite uma verificação por terceira parte.

Uma empresa vinculada à Norma SA 8000, para além do cumprimento da lei e outros regulamentos aos quais esteja obrigada, deverá ainda cumprir os critérios definidos pela própria norma. O compromisso com a Norma SA 8000 implicará o cumprimento de convenções da OIT, da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, entre outras convenções internacionais.

A Norma SA 8000 está estruturada nos seguintes pontos: 1- Trabalho infantil; 2 - Trabalho forçado; 3 - Saúde e segurança; 4 - Liberdade de associação e direito à negociação colectiva; 5- Discriminação; 6 - Práticas disciplinares; 8 - Remuneração; 9 – Sistemas de gestão;

A norma inclui um capítulo dedicado ao controlo dos fornecedores, circunstância que a habilita a ser um instrumento importante no âmbito da incorporação da responsabilidade social ao nível da cadeia de abastecimento da empresa.

A SA 8000 é uma norma essencialmente vocacionada para a gestão socialmente responsável dos trabalhadores e poderá ser um instrumento útil na prossecução do respeito por direitos universalmente consagrados.

2.2.5 GRI (*Global Reporting Initiative*)

As diferentes partes interessadas de uma organização necessitam de informação estruturada e regular, passível de ser comparada com informação prestada por outras organizações do mesmo ou de outros sectores de actividade.

Na ausência de uma estrutura de relatório com características amplamente aceites a nível internacional pelos diferentes *stakeholders*, que conduza a um relato quer de aspectos positivos, quer de aspectos negativos, as organizações emissoras de relatórios de sustentabilidade apresentavam documentos elaborados segundo metodologias próprias, que não permitiam a comparabilidade e a reflexão sobre determinadas questões omitidas pela entidade emissora.

Os relatórios económico-financeiros elaborados em função de imposições legais, dada a sua natureza específica não permitem a superação da falta de informação sobre aspectos da tripla sustentabilidade (económica, ambiental e social).

Neste enquadramento a publicação de relatórios de acordo com a metodologia GRI - *Global Reporting Initiative* surge como resposta à necessidade identificada.

“A sustainability report should provide a balanced and reasonable representation of the sustainability performance of a reporting organization – including both positive and negative contributions” (GRI, 2011: 3).

O GRI enquanto organização foi fundado em 1997. Actualmente, as “G3.1 Guidelines”, publicadas em Março de 2011 constituem o referencial actualizado para a publicação dos relatórios GRI.

Actualmente os relatórios GRI constituem um referencial importante em termos do relato da tripla dimensão da sustentabilidade, considerando a sua aceitação generalizada a nível internacional.

2.2.6 ISO 26000

A ISO 26000⁸ é uma norma internacional que visa proporcionar às organizações “linhas orientadoras relativamente à responsabilidade social.” É declarado que a norma não se destina a proporcionar certificação. É destinada a qualquer tipo de organização, com operações em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

No preambulo da norma é referido que a sua elaboração envolveu peritos de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou regionais. Para os trabalhos conducentes à elaboração da norma os peritos constituíram seis grupos de partes interessadas: consumidores; governo; economia; trabalho; organizações não-governamentais (ONGs); e serviço, suporte, investigação, académicos e outros. Dois aspectos de equilíbrio foram tidos em consideração na condução dos trabalhos: equilíbrio entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento e equilíbrio de género.

- **Definição e características da responsabilidade social segundo a ISO 26000**

Na Norma ISO 26000 a responsabilidade social é definida como a:

“Responsabilidade da organização pelos impactes das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:

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

(NP ISO 26000 2011)

⁸ ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility

NP ISO 26000 2011, Linhas de orientação da responsabilidade social
(Versão portuguesa da ISO 26000:2010)

Partindo da definição acima exposta a norma específica as “características da responsabilidade social”:

“A característica essencial da responsabilidade social é a disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomar decisões e ser responsabilizável pelo impacte das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente. Isto implica uma conduta ética e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com a lei em vigor e que seja consistente com as normas internacionais de conduta. Também implica que a responsabilidade social seja integrada em toda a organização, que seja posta em prática nas suas relações e que tenha em conta os interesses das partes interessadas” (NP ISO 26000 2011).

- **O papel dos Estados segundo a ISO 26000**

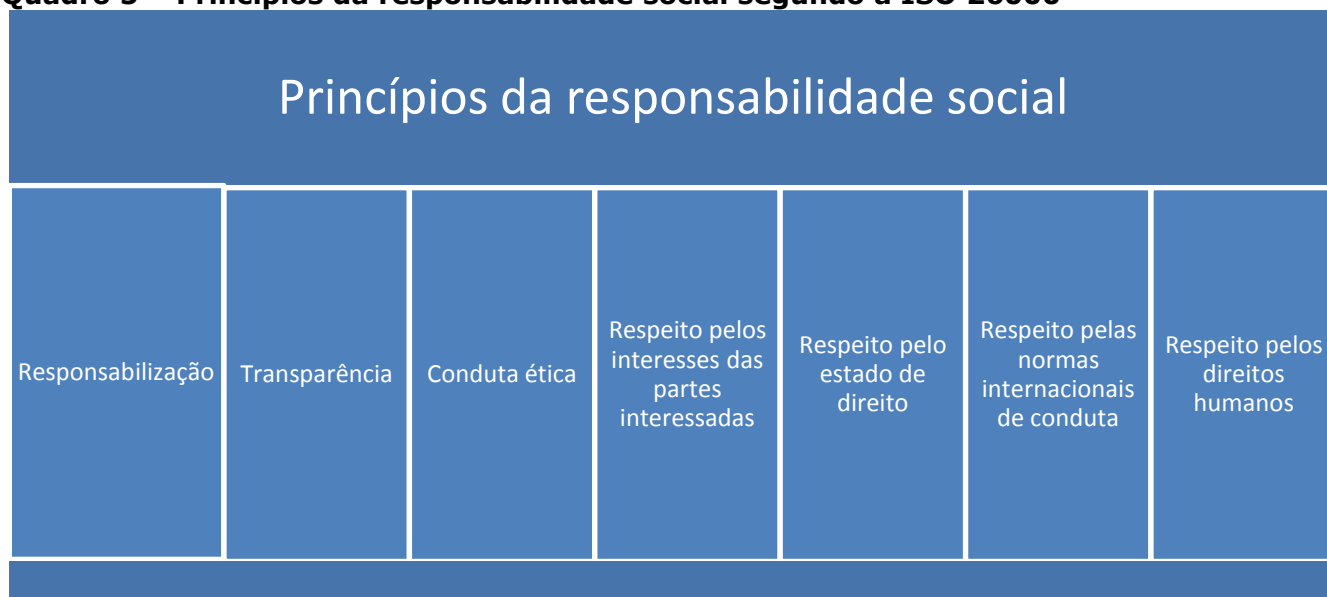
A ISO 26000 comenta o papel que os Estados poderão desempenhar na promoção da responsabilidade social, ainda que apresente uma separação nítida entre a promoção da responsabilidade social e os deveres e responsabilidades do Estado.

“Os governos poderão assistir as organizações nos seus esforços para operar de uma forma socialmente responsável de muitas formas, tais como através do reconhecimento e da promoção da responsabilidade social. No entanto, a promoção da responsabilidade social das organizações não é e não pode substituir-se ao exercício efectivo dos deveres e responsabilidades do Estado” (NP ISO 26000 2011).

- **Princípios da responsabilidade social segundo a ISO 26000**

Para o exercício da responsabilidade social a ISO apresenta um conjunto de sete princípios orientadores (quadro seguinte):

Quadro 5 – Princípios da responsabilidade social segundo a ISO 26000



Fonte: ISO 26000 2011

Perante a definição dos princípios enunciados a ISO 26000 apresenta duas questões fundamentais: o reconhecimento da responsabilidade social pela organização (impactes das suas decisões e das suas actividades, perspectivando um contributo para o desenvolvimento sustentável) e identificação e empenhamento para com as suas partes interessadas.

“(…) um princípio básico da responsabilidade social, é o dever da organização de respeitar e considerar os interesses das suas partes interessadas, que possam vir a ser afectados pelas suas decisões e actividades” (NP ISO 26000 2011).

“Uma forma eficaz da organização identificar a sua responsabilidade social é familiarizando-se com as questões relativas à responsabilidade social nos seguintes sete temas fundamentais: governação organizacional; direitos humanos; práticas laborais; ambiente; práticas operacionais justas; questões relativas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade” (NP ISO 26000 2011).

A ISO 26000 expressa que se deverá ter em consideração a interdependência entre os sete temas fundamentais expostos, considerando que uma intervenção numa área não deverá afectar negativamente uma outra área.

Respostas adequadas numa perspectiva holística aos sete temas fundamentais expostos implicam a integração da responsabilidade social na organização. A ISO 26000 proporciona linhas de orientação para tal integração:

“(...) linhas de orientação relacionadas com: a compreensão da responsabilidade social da organização, a integração da responsabilidade social na organização, a comunicação relacionada com a responsabilidade social, a melhoria da credibilidade da organização relativamente à responsabilidade social, a avaliação do progresso e respectiva melhoria do desempenho e a avaliação de iniciativas voluntárias da responsabilidade social” (NP ISO 26000 2011).

Perspectiva-se que a Norma ISO 26000 constitua um elemento importante na disseminação de princípios e actuações socialmente responsáveis a nível mundial.

Tal expectativa deve-se pelo menos a três ordens de razões:

- pela grande participação de representações nacionais ao nível da sua definição;
- pela amplitude “multi-parte interessada” que esteve presente ao nível dos trabalhos conducentes à definição da norma;
- pelo impacto da instituição ISO - *International Organization for Standardization*, a nível das grandes empresas internacionais e suas cadeias de abastecimento.

Com a ISO 26000 está criado um instrumento válido quer para empresas e organizações que têm vindo a incorporar a responsabilidade social na sua actividade organizacional, representando também um instrumento com grande potencial de utilidade para as empresas e organizações que procuram um referencial de orientações para dar início a uma abordagem mais estruturada da temática.

2.3 A empresa face à Sociedade – Uma síntese

Como os capítulos anteriores colocaram em evidência, a relação empresa e Sociedade tem dado origem a diferentes modelos explicativos da função social da empresa.

No início do século XX profundas alterações ao nível económico e social direccionaram e redireccionaram o poder organizacional para diferentes entidades. Os artífices, detentores de conhecimentos especializados adquiridos por via de uma longa aprendizagem do seu ofício entendido como “arte”, são confrontados com a crescente mecanização, fruto de revoluções industriais e tecnológicas. Na fábrica organizada segundo a forma de “linha de montagem”, ao contrário do que acontecia na “oficina”, o trabalhador deixa de elaborar uma unidade de trabalho completa, para responder no âmbito da especialização Taylorista apenas por uma tarefa ou um limitado conjunto de tarefas (Camacho *et al.*, 2005). As grandes unidades industriais altamente integradas verticalmente exigem grande investimento de capital financeiro, valorizando-se assim progressivamente o papel do “actor” accionista, face ao papel do “actor” trabalhador ao qual resta, nas palavras de Camacho *et al.* (2005), vender a sua capacidade de trabalhar e não o produto do seu trabalho, que já não lhe pertence.

Neste contexto de valorização do factor capital percebe-se a orientação sugerida por Milton Friedman (1970) segundo a qual os gestores deveriam dar primazia aos interesses dos accionistas sendo essa a responsabilidade a assumir pela empresa.

Se a situação anteriormente descrita caracterizou a vida empresarial durante grande parte do século XX, no início do século XXI as economias ocidentais eram já caracterizadas pelos efeitos das tecnologias de informação, pela globalização e consequente deslocalização de indústrias. Rodríguez Fernández (2003) apresenta um conjunto de razões que explicam o surgimento de um enfoque alternativo para a governação empresarial:

- A qualidade dos produtos e serviços e a inovação ao nível dos processos, factores fundamentais em economias globalizadas, colocam um enfoque especial ao nível da necessidade de manter empregados especialmente capacitados;

- A proliferação de relações empresariais em rede, substitutas de processos rígidos de integração vertical, vem pôr em destaque a necessidade de gerir relacionamentos entre empresas parceiras;
- Os desenvolvimentos ao nível da automação flexível e de processos logísticos eficientes ao nível da gestão da carteira de produtos são fenómenos que permitem diluir custos fixos e atingir a viabilidade do negócio com capacidades instaladas menores e eventualmente com menor necessidade de injeção de capital financeiro;
- Num mundo globalizado, o acesso generalizado a uma grande variedade de produtos e serviços vem reforçar a importância da notoriedade da empresa e suas marcas. Na impossibilidade do consumidor comparar a relação preço-qualidade entre a enorme oferta ao seu dispor, é a confiança que deposita na empresa que dita a sua escolha.

Este novo enquadramento económico e social redistribui o poder ao nível das empresas, sendo este readquirido por trabalhadores altamente qualificados cujos postos de trabalho não estão sujeitos a deslocalização, por clientes disputados que têm a possibilidade de adquirir produtos de qualquer parte do mundo e por empresas bem sucedidas na gestão das suas cadeias de abastecimento:

“En una economía del conocimiento ya no hay propietarios en el sentido tradicional. Las empresas, como otras organizaciones humanas, tienen miembros o partes implicadas en la compañía, ligados por un "nexo de contratos". Todos ellos corren riesgos a cambio de rentas. En una sociedad así, es el trabajador del conocimiento -no el accionista o capitalista- el que tiene mas derecho a la empresa entre los distintos grupos de partes implicadas en ella” (Fontrodona e Sison, 2007: 76-77).

Desta forma, o contexto empresarial contemporâneo vem impulsionar o debate sobre a responsabilidade social das empresas. Não está em causa o objectivo de gerar resultados financeiros. A sustentabilidade económica e financeira é essencial para o cumprimento dos objectivos fundamentais da empresa: a produção de bens e serviços e a distribuição da riqueza gerada (Camacho *et al.*, 2005). Ao gestor caberá zelar pelo cumprimento destes objectivos, no âmbito de uma prática empresarial genuinamente responsável.

Assim, no contexto actual, a visão de Milton Friedman (1970) segundo a qual as acções da gestão deveriam ser norteadas pelos interesses do empregador, parece corresponder apenas a parte da realidade. Como apontam Camacho *et al.* (2005), a empresa está ao serviço da Sociedade e não só ao serviço dos seus proprietários. Caberá à empresa e aos seus gestores harmonizar diferentes interesses que apesar de legítimos, poderão ser divergentes, pelo menos no curto prazo. A resposta da empresa a este desafio será enquadrada pela forma como entende a sua própria responsabilidade social.

A autenticidade da responsabilidade social da empresa implica o esclarecimento de um conjunto de equívocos que têm envolvido o tema, tanto em propostas com origem nos Estados Unidos da América como em propostas europeias. Entre os equívocos generalizados, Barraca (2004) destaca:

- Reduzir a responsabilidade social das empresas a uma estratégia empresarial que visa unicamente o lucro;
- Reduzir a responsabilidade social das empresas a um conjunto de questões com importância secundária na vida da empresa.

Sobre estes equívocos Barraca (2004), é esclarecedor:

- A responsabilidade social das empresas enquanto operação de cosmética: Entender a responsabilidade social das empresas como uma forma de melhorar a imagem corporativa e em consequência obter resultados financeiros, equivale a uma atitude hipócrita perante a Sociedade e resulta na prática de meras operações de cosmética. De forma contraproducente estas “estratégias” poderão ser percebidas pelas partes interessadas como realizadas para satisfazer unicamente o interesse de obtenção de lucro, sendo então muito difícil para a empresa recuperar a confiança perdida por ter manipulado a ética empresarial.
- A responsabilidade social das empresas enquanto domínio secundário da acção da empresa:
Neste caso, associa-se a responsabilidade social das empresas a questões meramente acessórias às principais questões empresariais que são entendidas como aquelas que estão subordinadas ao domínio económico. A responsabilidade social assume nesta perspectiva uma função de “paliativo” a ministrar a uma actividade empresarial que numa primeira e principal instância é exercida na ausência de responsabilidade social.

O citado autor responde a estes tipos de “equivocos” sobre a responsabilidade social:

“(…) la responsabilidad social, constituye una realidad “natural”, propia de las empresas. No se trata de algo secundario o adyacente. La RSC deriva de la propia forma de ser, de la propia identidad de una empresa y no es una mera estrategia” (Barraca, 2004: 35).

O actual contexto de crise económica põe em destaque a necessidade de um exercício transparente da responsabilidade social. Após a comunidade internacional ter sido surpreendida com um vasto número de actividades empresariais ilícitas, ou no mínimo extremamente descontextualizadas de correctas coberturas de risco, exige-se agora uma maior transparência das práticas empresariais e uma maior equidade na distribuição do valor criado.

Poder-se-á dizer que está aberto o caminho para uma reformulação da responsabilidade social. A este propósito referem Andreu Pinillos e Fernández Fernández (2011) num artigo intitulado “Sostenibilidad corporativa - De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”:

“(…) en nuestra opinión, “la filantropía empresarial le ha ganado la batalla a la RSC”. No hay más que preguntar al gran público (no a los padres de los principales instrumentos globales relacionados con esta materia) para ver que la RSC hoy se relaciona más con programas sociales no necesariamente vinculados a la actividad de la empresa que con, por ejemplo, la gestión íntegra y ética de las multinacionales en el proceso de globalización, la identificación de nuevas oportunidades de mercado con impacto positivo en la sociedad o la gestión de riesgos derivados del negocio en aspectos sociales, económicos o ambientales” (Andreu Pinillos e Fernández Fernández, 2011: 5).

Perante a situação que constatam, os autores advogam:

“Por eso, y con el fin de crear valor y aproximarse al negocio, es necesario cambiar. Una línea de avance puede ser la Sostenibilidad Corporativa” (Andreu Pinillos e Fernández Fernández, 2011: 5).

A sustentabilidade corporativa ou empresarial é apresentada como uma evolução do conceito de responsabilidade social, resgatando-a de modelos filantrópicos aos quais os citados autores a associam:

“En cierta forma, la sostenibilidad corporativa se podría entender como una evolución natural de la RSC con el objetivo de vincularla más al valor y al core business” (Andreu Pinillos e Fernández Fernández, 2011: 18).

Para a mudança proposta os autores propõem a definição de alianças público-privadas na prossecução de inclusão e coesão social, a substituição de patrocínios por inovação social, a elaboração de relatórios de sustentabilidade não com fins únicos de comunicação mas como instrumentos de melhoria de processos, o entendimento dos códigos éticos como facilitadores de uma cultura interna de responsabilidade abrangendo “o teatro de operações de uma empresa global”, e por último, o estabelecimento de convénios com grupos de interesse específicos visando benefícios económicos mútuos (Andreu Pinillos e Fernández Fernández, 2011).

“Por tanto, en nuestra opinión, no estamos ante un debate académico o ante un debate meramente semántico. Estamos hablando de futuro, de conceptos, de transformación y de gestión. Estamos firmemente convencido de que la sostenibilidad corporativa tiene más privilegios que la responsabilidad social corporativa para vincularse al core business de una empresa y convertirse en un motor de crecimiento. Y, querámoslo o no, business is business” (Andreu Pinillos e Fernández Fernández, 2011: 21).

O modelo proposto por Andreu Pinillos e Fernández Fernández (2011) apresenta uma visão da responsabilidade social enquanto compromisso empresarial ético com resultados económicos esperados benéficos para a empresa e para a Sociedade.

Com o presente trabalho de investigação procura-se compreender o que a responsabilidade social representa para a Sociedade contemporânea e como é vivenciada empresarialmente ao nível de diferentes percursos empresariais. Espera-se que partindo da revisão bibliográfica efectuada neste capítulo se consiga vislumbrar, através da investigação realizada, se a responsabilidade social é efectivamente, tal como o título desta tese declara, um referencial de comportamento empresarial sustentável.

CAPÍTULO 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EUROPA - MARCOS INSTITUCIONAIS⁹

Após a apresentação de diferentes visões sobre a responsabilidade social das empresas, importa debruçar a atenção sobre o contributo europeu para o desenvolvimento do tema, nomeadamente os esforços desencadeados para a institucionalização da RSE enquanto novo paradigma de gestão.

3.1. Responsabilidade Social em Portugal

Em Portugal o tema “Responsabilidade Social” tem sido debatido por organizações representativas de diferentes sectores. Nos últimos anos o tema despertou o interesse dos meios de comunicação social e poder-se-á dizer que no momento presente a temática suscita a participação de um público bastante heterogéneo.



Figura 12 – Diferentes agentes que contribuem para o actual estágio de divulgação da Responsabilidade Social

Fonte: Elaboração própria

3.1.1 Empresas e associações de empresas

A apresentação do contributo empresarial para o estado actual de desenvolvimento da RS será conduzida pondo em destaque a visão das empresas sobre a temática e a contribuição de associações empresariais.

⁹ Este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2008a, 2009, 2011a).

Ao nível empresarial o processo de divulgação da Responsabilidade Social tem sido liderado sobretudo por empresas cuja dimensão lhes permite afectar recursos para a comunicação das suas "boas-práticas". Ao nível das grandes empresas constata-se o desenvolvimento de várias acções de "marketing de causas" e a adesão a projectos de voluntariado.

Por sua vez, as pequenas e médias empresas no seu relacionamento com a comunidade envolvente comumente privilegiam a filantropia na forma de donativos favorecendo actividades culturais e de desporto promovidas por associações da comunidade.

No que respeita ao relato da responsabilidade social, sendo crescente o número de empresas que publica relatórios sobre a temática, esta prática não é ainda muito expressiva quando comparada com outras realidades internacionais. Numa primeira fase as empresas optavam por incluir no seu relatório financeiro anual um capítulo dedicado ao tema, relatando essencialmente aspectos relacionados com as suas "boas-práticas" no domínio externo.

- **A percepção das empresas:**

No âmbito do conjunto de empresas integrantes ou convidadas a integrar o BCSD Portugal, o escritório em Portugal da empresa de consultoria Deloitte desenvolveu um estudo onde procurou resposta para a seguinte questão: "*As empresas Portuguesas estão preparadas para gerar valor para o negócio e para a sociedade, através da gestão das vertentes do Desenvolvimento Sustentável?*" (Deloitte, 2003: 2).

Participaram neste estudo 35 empresas entre públicas e privadas, nacionais e multinacionais, de diferentes sectores de actividade incluindo indústria e serviços. À pergunta "*A melhoria do desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável é uma questão considerada relevante para a organização?*" todas as respostas foram positivas e 43% dos respondentes declarou ainda que eram definidos e implementados planos de acção para a melhoria do Desenvolvimento Sustentável em todas as suas vertentes cujos resultados eram controlados, 23% para além de tal controlo monitorizava ainda questões emergentes e novas iniciativas e 9% incluía ainda a monitorização de todas estas questões ao longo de

todo o ciclo de vida. Apenas 26% dos respondentes declarou como não prioritário a melhoria do desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável como um todo, embora assumissem como muito relevante o desempenho relativamente a algumas questões específicas (Deloitte, 2003: 16-17).

As questões que obtiveram respostas menos favoráveis foram “*A Organização reporta ao exterior sobre o seu desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável?*” e “*A Organização solicita o parecer das partes interessadas relevantes, no processo de planeamento estratégico do negócio?*” (Deloitte, 2003: 25).

Efectivamente 26 % dos respondentes não reportavam ao exterior sobre o seu desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável e 17 % das empresas respondentes reportavam esporadicamente sobre algumas vertentes. Reportavam regularmente as restantes empresas respondentes. Os autores do estudo realçam o facto de não terem sido dadas respostas declarando a verificação por terceiras partes (Deloitte, 2003: 25-26).

Ao nível da auscultação das partes interessadas, apesar de 54% das empresas respondentes declararem que as partes interessadas internas (empresários, accionistas, trabalhadores) forneciam informação relevante para o processo de planeamento estratégico, apenas 20% acrescentava à recolha desta informação a realização de inquéritos aos clientes.

Envolvimento com outras partes interessadas para além das anteriormente referidas e aplicação de tal auscultação ao processo de planeamento estratégico foi apenas declarado por 20% dos respondentes (14% assumindo auscultações ocasionais, 6% assumindo auscultações regulares) (Deloitte, 2003: 40-41).

- **O contributo das associações de empresas**

Com o desenvolvimento do debate sobre a Responsabilidade Social formaram-se associações de empresas especializadas na divulgação da temática às quais várias empresas se associaram:

- **BCSD Portugal** (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), integrante da rede WBCSD - World Business Council for Sustainable Development.

O BCSD tem como missão principal *“fazer com que a liderança empresarial seja catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social”* (Sítio INTERNET BCSD, 2006).

Criado em Outubro de 2001, o BCSD Portugal integra em Janeiro de 2012 mais de 130 membros (informação no sítio INTERNET da associação).

No âmbito do projecto “Young Managers Team 2005”, promovido pelo BCSD Portugal, foi desenvolvido no ano 2005 o estudo intitulado “Inovação Rumo ao Desenvolvimento Sustentável” (Young Managers Team, 2005).

A equipa de realização deste estudo seleccionou as empresas participantes com base em dois critérios:

- Preocupação manifestada com as questões relacionadas com a sustentabilidade e inovação (traduzida pela participação em associações e a publicação de relatórios de sustentabilidade);
- Selecção das maiores empresas, considerando volume de negócios e número de trabalhadores.

O estudo foi conduzido com base em 38 respostas de um conjunto de 214 empresas seleccionadas pela equipa de investigação (Young Managers Team, 2005: 2).

Entre as questões estudadas poder-se-ão apresentar os seguintes dados:

Perguntou-se aos inquiridos *“Quais os desafios em lidar com o Desenvolvimento Sustentável?”* (Young Managers Team, 2005: 7).

- O desafio mais referido como “muito aplicável” (graduação máxima quanto à aplicabilidade) foi “perceber as expectativas das partes interessadas” (53% dos respondentes) imediatamente seguido pelo desafio “a capacidade da organização medir melhorias na

performance” que foi apontado por 39% dos respondentes como um desafio “muito aplicável”;

- Menos valorizado como muito aplicável, o desafio “cumprimento da legislação aplicável” é muito aplicável para 16% dos respondentes e aplicável para 37%.

No âmbito da questão “*Em que medida o desenvolvimento sustentável tem ajudado a Organização?*”, poder-se-ão destacar os seguintes dados:

- O efeito mais referido como “muito aplicável” (graduação máxima quanto à aplicabilidade) foi “nos processos/operações existentes” (32% dos respondentes) imediatamente seguido pelo efeito “no estabelecimento de novos processos” que foi apontado por 29% dos respondentes como “muito aplicável”;
- “Na melhoria de produtos/serviços existentes” foi considerado um efeito “aplicável” por 63% dos respondentes.”

(Young Managers Team, 2005: 8).

Em termos de ideias chave, a equipa de investigação realça:

“No que respeita ao Desenvolvimento Sustentável (DS), o conceito é bem conhecido e enquadrado na missão, estratégia e políticas da organização. A maioria possui, ao nível estrutural, mecanismos que suportam o DS (...)” (Young Managers Team, 2005: 11).

- **GRACE** (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial)

Criada em 2000 tem como missão “*promover o conceito de cidadania e responsabilidade social empresarial, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, caminhando para a construção de uma sociedade sustentável e justa.*” (Sítio INTERNET GRACE, 2006). Integra 91 associados (como referência o ano de 2011).

A GRACE tem-se destacado pela edição de documentos de sensibilização e divulgação de boas-práticas, resultantes de uma colaboração com o Instituto Ethos – Brasil.

- Em Novembro de 2004 a GRACE editou o documento “Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas”;
 - Em Maio de 2005 foi editado o documento “A Integração de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Como Actuar”;
 - Em Outubro de 2005 a associação editou o documento “As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio”;
 - Em Maio de 2006 foi editado o documento “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial”;
 - Em Setembro de 2006 foi editado o documento “As Empresas pela Educação”;
 - Em 2010 a GRACE editou o documento “As Organizações, a diversidade e a inclusão”.
- **RSE Portugal** (Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas) Entidade ligada à *CSR Europe*. Criada em 2003. Tem como missão “*Ser a referência nacional na área da RSE; Dar maior visibilidade às empresas com práticas socialmente responsáveis; Promover, dinamizar e divulgar projectos intra e inter – empresariais a nível nacional e Europeu*” (Sítio INTERNET RSE, 2006).

Por protocolo celebrado em 16 de Dezembro de 2009 a RSE Portugal e a GRACE uniram-se, formando uma única entidade.

3.1.2 Entidades da Sociedade Civil

Vários organismos provenientes da sociedade civil têm promovido encontros e debates sobre a Responsabilidade Social ou o desenvolvimento sustentável.

- **ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores**

A ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, apresentou o “Código de Ética dos Empresários e Gestores”. Em Outubro de 2005 a associação organizou uma sessão de assinatura pública deste documento. O código apresenta as “obrigações éticas na acção empresarial” ao longo dos seguintes capítulos:

“1 - Defesa da dignidade dos Homens; 2 - Defesa da economia social de mercado; 3 - Defesa da excelência no trabalho e na acção empresarial; 4 - Defesa de um

relacionamento com o Estado baseado na exigência, independência e lealdade; 5 - Defesa de um relacionamento com a Sociedade baseado na solidariedade e na responsabilidade” (ACEGE, 2005).

Entre os seus projectos a ACEGE desenvolveu em parceria com a CIP, IAPMEI e APIFARMA o projecto “Portugal tem futuro – Liderar com responsabilidade”. Este projecto apresenta como objectivos:

“(…)combater a falta de competitividade das pequenas e médias empresas, através da livre assumpção, por um conjunto alargado de empresas, de boas-práticas que potenciem os resultados da sua actuação e dessa forma possam criar um ciclo virtuoso para a economia portuguesa” (www.acege.pt, consultado em 23 de Janeiro de 2012).

- **AIP - Associação Industrial Portuguesa - Fórum Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade**

Numa iniciativa da AIP - Associação Industrial Portuguesa, ocorreu em Outubro de 2005, o 1º Fórum Português de Responsabilidade Social das Organizações. O Fórum assumiu-se como uma plataforma de debate “multistakeholder” integrando uma exposição de organizações que responderam ao desafio da organização: *“venha mostrar aos portugueses porque é socialmente responsável e deve assim merecer a sua confiança e preferência!”.*

As comunicações foram enquadradas em diferentes painéis temáticos:

“Modelos, processos e instrumentos promotores da Responsabilidade Social; Igualdade e diversidade; Transparência e accountability; Diálogo social e relações laborais; Comunicação corporativa; Políticas ambientalmente responsáveis; Políticas públicas; Investidores e accionistas; Corporate governance; Parcerias e relação com a comunidade”.

Em Novembro de 2006 a Associação Industrial Portuguesa promoveu o 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações, subordinado ao tema “Nova Ordem Mundial: Novos Riscos Novos Valores”.

Em termos de objectivos específicos pretendeu-se com o Fórum:

- *“sensibilizar os vários actores para o seu papel enquanto agentes activos da Responsabilidade Social;*
- *demonstrar como a integração de práticas socialmente responsáveis abrem novas oportunidades e trazem valor acrescentado às organizações e à sociedade;*
- *debater os grandes desafios actuais da sustentabilidade;*
- *ajudar as empresas e outros actores a definir o seu posicionamento, estratégias e analisar a pertinência para a sua actividade das práticas e soluções apresentadas”* (Matos, 2006: 3).

Em 27 e 28 de Novembro de 2008 teve lugar o 3º Fórum da Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade subordinado ao tema: “Mercados Sustentáveis e a Ética nos Negócios”. Pretendeu-se neste evento: “(...) uma reflexão activa sobre o equilíbrio das relações económicas com o meio ambiente e com a sociedade” (Programa do Fórum).

Em 21 de Outubro de 2010 a AIP promoveu o 4º Fórum Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade, dedicado ao tema “Redes de Valor”.

Pretendeu-se no âmbito de contributos nacionais e internacionais:

“(...) apresentar e a debater as novas estratégias, políticas e soluções mundiais e europeias para um crescimento mais inteligente, sustentável e inclusivo” (www.forumrso.aip.pt, consultado em 23 de Janeiro de 2012).

- **APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial**

Criada em 2002 a APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial, apresenta como missão *“Promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica do modelo de desenvolvimento adoptado”* (Sítio INTERNET APEE, 2006).

Ao longo dos anos a APEE tem vindo a desenvolver intenso trabalho de divulgação da responsabilidade social, nomeadamente através das edições anuais da “Semana da Responsabilidade Social”. Em 2011 cumpriu-se a 6ª edição, que num esforço de descentralização cobriu diferentes pontos do país: Aveiro, Coimbra, Loures, Oeiras, Évora. Anteriormente, a 5ª edição realizada de 3 a 7 de Maio de 2010 teve lugar nas cidades de Aveiro, Leiria, Lisboa, Porto e Viana do Castelo.

Paralelamente ao trabalho de divulgação da responsabilidade social a APEE desenvolve também um papel na área da normalização em domínios da ética e da responsabilidade social, tendo celebrado em Junho de 2004 um protocolo com o Instituto Português da Qualidade. Neste âmbito a APEE é Organismo de Normalização Sectorial para os domínios referidos. Para o desenvolvimento dos trabalhos foram constituídas duas comissões técnicas: a Comissão Técnica de Responsabilidade Social (CT 164) e a Comissão Técnica de Ética nas Organizações (CT 165). Do trabalho conduzido por estas duas comissões resultaram respectivamente as normas portuguesas de “sistema de gestão da responsabilidade social” e “Linhas de Orientação para o processo de elaboração e implementação de Códigos de Ética nas Organizações. Estas normas serão posteriormente analisadas neste trabalho.

O Organismo de Normalização Sectorial – APEE acompanhou os trabalhos da “ISO TMB/WG SR - International Standards Organization Technical Management Board/Working Group on Social Responsibility”, que desenvolveu a norma ISO 26000. Esta norma será igualmente analisada posteriormente neste trabalho.

No âmbito do Organismo de Normalização Sectorial – APEE foi estabelecido um grupo de trabalho que conduziu os trabalhos de tradução da Norma ISO 26000 para português. No dia 13 de Dezembro de 2011 a APEE comemorou a publicação da norma NP ISO 26000:2011 em sessão pública realizada em Lisboa.

A APEE desenvolve também trabalho na área da formação em responsabilidade social, desenvolvendo ainda projectos nesta área.

3.1.3. Institutos Públicos e Órgãos de Consulta

- O Conselho Económico e Social (CES)

"O Conselho Económico e Social é o órgão de consulta e concertação no domínio das políticas económica e social, participa na elaboração das propostas das grandes opções e dos planos de desenvolvimento económico e social (...)" (Artigo 92º - Lei Constitucional Nº 1/97 de 20 de Setembro).

Após um debate sobre o "*Livro Verde*" em Maio de 2002, onde foram auscultadas diferentes entidades, o CES apresentou o "*Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*" (CES, 2003).

Neste documento o CES aponta como causa de "grandes desvantagens competitivas", o facto do cumprimento da lei não ser um dado universal em Portugal, assistindo-se a situações de incumprimento por parte de empresas, outros agentes económicos e sociais e até por parte do Estado. Neste sentido, a Responsabilidade Social das Empresas é apontada como "um elemento-chave" para a competitividade da economia portuguesa (CES, 2003: 22). O CES sugere que as empresas exerçam um papel mais activo no combate ao incumprimento e estendam esta preocupação à gestão da cadeia de parceiros comerciais, sugerindo que se incluam cláusulas sociais no âmbito de concursos e contratos (CES, 2003: 23).

Alerta o CES para a necessidade de não se excluírem as PME's do processo de desenvolvimento da responsabilidade social das empresas, aconselhando-se a concepção de campanhas de informação e apoio técnico que permitam a cada PME o seu desenvolvimento nas áreas consideradas mais pertinentes para cada caso concreto (CES, 2003: 23-24).

A nível instrumental sugere-se o desenvolvimento de mecanismos de transparência essenciais para que a responsabilidade social não seja confundida com acções de relações públicas (CES, 2003: 24-25).

Partindo do princípio de que há uma relação positiva entre o sucesso empresarial e a responsabilidade social das empresas, para o CES as más práticas ocorrendo

onde quer que ocorram não poderão impedir o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas em Portugal (CES, 2003: 26).

- IDICT – Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, actual Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT).

Em Maio de 2003 o IDICT organizou um fórum de discussão sobre a responsabilidade social das organizações cujos participantes eram provenientes de diferentes áreas da sociedade, tais como: empresas, ensino superior, sindicatos e organismos da Administração Pública. No seguimento deste processo o instituto organizou em Junho de 2003 em Lisboa o Seminário “*A Responsabilidade Social das Organizações*”.

A participação deste instituto público no desenvolvimento da temática parte da premissa de que o sucesso da responsabilidade social, enquanto acto voluntário, só terá lugar se as empresas compreenderem a sua importância para o reforço da própria competitividade. Tal não invalida, no entanto, a aceitação da importância de políticas públicas que fomentem a cooperação e parcerias e a divulgação de boas práticas passíveis de serem disseminadas (Neves, 2004: 4).

3.1.4. A percepção do cidadão

Num estudo concebido pela empresa *Sair da Casca*, concretizado entre Julho de 2003 e Janeiro de 2004, foram auscultados consumidores e um conjunto diversificado de organizações com o objectivo de contribuir para um maior conhecimento da realidade portuguesa no domínio da responsabilidade social.

No que concerne aos consumidores foram efectuadas reuniões envolvendo 51 participantes de ambos os sexos, com idades entre 18 e 60 anos, residentes nas zonas denominadas por “Grande Lisboa” e “Grande Porto”. O estudo conclui que o processo de compra é influenciado por questões de responsabilidades social, realçando, no entanto, que os consumidores manifestaram maior adesão a penalizar atitudes percebidas como “más-práticas” do que a favorecer atitudes percebidas como “boas-práticas” (Sair da Casca, 2004: 12). A atitude de favorecer, em processo de compra, uma “boa-prática” de responsabilidade social será reforçada em situações específicas, de uma forma geral associadas ou a uma

forte convicção de coerência por parte da empresa ou a situações que envolvam de forma emocional o consumidor, bem como a situações fortemente mediatizadas (Sair da Casca, 2004:12). Pelo exposto, poder-se-á entender que o consumidor português enquanto interveniente no “mercado” estará disponível para participar como agente de desenvolvimento da responsabilidade social. No entanto, o estudo clarifica que os entrevistados atribuíram primazia à vertente interna da responsabilidade social, valorizando assim o próprio “papel de empregado” face ao “papel de consumidor” (Sair da Casca, 2004: 10).

No mesmo sentido destas conclusões, o estudo de 2004 “Consumidores portugueses: Um roteiro da Felicidade”, no capítulo dedicado ao contributo das marcas para a felicidade dos consumidores portugueses identificou a “preocupação com o bem-estar dos seus empregados”, como o contributo mais importante (indispensável) das empresas/marcas. Neste estudo efectuaram-se 1092 entrevistas a cidadãos residentes em Portugal continental, moradores em cidades capitais de distrito com mais de 50 000 habitantes (APEME, 2004).

A disponibilidade dos portugueses para se envolverem em causas sociais está também patente nas conclusões dum estudo elaborado pela empresa Granu Azul (ideias Spirituc) e pelo Giem ISCTE. Para uma amostra de 771 entrevistas válidas a cidadãos residentes em Portugal continental, o estudo concluiu que mais de 50% dos cidadãos afirmaram colaborar com organizações não governamentais e que 76,3% dos cidadãos afirmaram costumar contribuir para peditórios/campanhas de organizações não governamentais (Spirituc, 2004).

3.1.5. O contributo do meio académico

Ao longo dos últimos anos o meio académico tem contribuído para a investigação, estudo e divulgação da responsabilidade social. Neste capítulo abordam-se alguns destes contributos, apresentando-se sumariamente os objectivos fundamentais de cada estudo, respectivos enquadramentos metodológicos e algumas das principais conclusões.

- **“Um Estudo Sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha.”**

Publicação: Comunicação

Autores: José Manuel Moreira; Arménio Rego; Helena Gonçalves

Ano: 2003

Os autores apresentam os resultados de um estudo realizado junto de 123 dirigentes de organizações portuguesas. Idêntico estudo foi também desenvolvido em Espanha pela Forética (Moreira *et al.*, 2003).

Entre os respondentes (dirigentes máximos das empresas), 33% eram dirigentes de empresas com 50 ou menos trabalhadores; 48,7% de empresas com um número de trabalhadores entre 50 a 250; 18,3% eram dirigentes de empresas com mais de 250 trabalhadores. Ao nível da zona geográfica dos respondentes destacam-se as zonas do “Grande Porto” e da “Grande Lisboa” (Moreira *et al.*, 2003: 238).

Os aspectos em destaque no estudo compreendem um vasto conjunto de temas: códigos de conduta, relação das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”, papel da União Europeia no desenvolvimento da RSE, razões que justificam a adesão das empresas a práticas de RSE, valorização excessiva de dividendos/lucros por partes dos accionistas, entre outros aspectos. Seguidamente apresentam-se alguns dados deste estudo respeitantes a dois domínios do mesmo: códigos de conduta e relação das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”.

Existência e importância atribuída a códigos de conduta

41,6% das empresas tinham código de conduta.

Os dirigentes das empresas que não apresentam código de conduta consideram que seria importante a sua existência (71,6% dos dirigentes que não têm código).

Apenas 10% dos respondentes declara que a sua empresa tem um Comité de Ética (Moreira *et al.*, 2003: 239).

As relações das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”

(valorizadas numa escala de 1 a 4)

Cientes:

Os dirigentes valorizam muito positivamente o desempenho da sua organização ao nível das relações comerciais: identificação de necessidades (3,3); satisfação de necessidades (3,3); resolução de problemas resultantes de relações comerciais (3,4) (Moreira *et al.*, 2003: 241).

Fornecedores:

As questões melhor percebidas foram aquelas que respeitam à prossecução de pagamentos em devido tempo (3,4) e à tentativa de evitar litígios desnecessários (3,4).

Com percepção menos favorável destaca-se a aplicação de mecanismos de forma a assegurar a não utilização por parte dos fornecedores das empresas de mão-de-obra forçada e exploração de mão-de-obra infantil, independentemente do país em que actuam (2,5). (Moreira *et al.*, 2003: 243).

Pessoas que integram a organização e público em geral:

As questões melhor percebidas foram aquelas que diziam respeito à realização das operações com máxima consideração pela segurança e higiene dos empregados (3,4) e máxima consideração pela protecção do público em geral (3,4). Com igual média foi valorizada a política de contratação, reconhecida como imparcial, transparente e baseada em critérios objectivos. A pontuação menos favorável (2,3) foi atribuída ao desenvolvimento de mecanismos para resolver internamente situações de assédio ou discriminação (Moreira *et al.*, 2003: 244).

Envolvente social e ambiental:

Um factor em destaque ao nível da envolvente social e ambiental consiste na resposta afirmativa de 82,5 % dos respondentes quando inquiridos sobre a integração da problemática relativa ao meio ambiente ao nível da tomada de decisões da organização (Moreira *et al.*, 2003: 245).

Investidores e accionistas

Existia uma percepção moderada relativamente à existência de um sistema de comunicação transparente com os investidores e accionistas (3,1) (Moreira *et al.*, 2003: 247).

Concorrência

No que respeita a lealdade perante a concorrência, os dirigentes respondentes têm uma melhor percepção sobre a lealdade das suas organizações perante as outras (3,3) do que na lealdade das outras perante as suas organizações (2,4) (Moreira *et al.*, 2003: 248).

Entidades públicas

A grande maioria dos dirigentes (92,2%) tinha a percepção de que a sua organização cumpria com todas as obrigações exigíveis pelas entidades públicas.

A leitura das percepções do comportamento das entidades públicas evidencia uma insatisfação bem patente nos seguintes dados:

- apenas 13,2% dos respondentes crêem que as entidades públicas fazem uma utilização adequada dos recursos públicos;
- apenas 17,5% dos respondentes consideram que as entidades públicas agem de forma a que todas as organizações que actuam no mercado tenham as mesmas oportunidades ou possibilidades de contratar com elas (Moreira *et al.*, 2003: 249).

• **“Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”**

Publicação: Livro

Maria João Nicolau Santos (coordenadora)

Ano: 2005

Após a contextualização do Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial a obra apresenta diferentes casos e práticas de responsabilidade social em Portugal. No estudo efectuado os autores analisaram práticas das seguintes empresas: Petrogal SA; EDP SA; Portugal

Telecom; Modelo Continente Hipermercados; BP Portugal; TAP Transportes Aéreos Portugueses; Vodafone; Portucel; Jerónimo Martins; Grupo Auchan (todas as empresas integravam os primeiros 15 lugares do ranking da revista Exame).

A equipa de investigação entrevistou líderes responsáveis pela temática, analisou relatórios de sustentabilidade e procedeu a uma análise de conteúdos de diversos documentos distribuídos em distintos canais de comunicação.

O estudo foi focalizado em dois domínios fundamentais: tipo de governação corporativa e práticas de responsabilidade empresarial mais utilizadas (Santos *et al.*, 2005: 77-78).

No âmbito das conclusões do trabalho de investigação é enunciado:

“Portugal, tal como alguns países da Europa do Sul, e contrariamente aos países da Europa Central e do Norte, tem vindo a aderir, embora nem sempre de forma ampla aos princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade empresarial. Por vezes dá-se uma adesão na forma, faltando a assunção irreversível dos princípios divulgados.

Todavia, no caso das empresas analisadas é evidente o crescente reconhecimento quanto à responsabilidade que detêm perante a comunidade envolvente, sendo também visível a integração destas preocupações nas suas práticas de gestão” (Santos *et al.*, 2005: 165-166).

Os autores finalizam o trabalho de investigação enunciando um vasto conjunto de recomendações visando a promoção do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade empresarial. As recomendações formuladas baseiam-se no pressuposto que a promoção pretendida estará dependente de um “...*esforço conjunto que envolva a participação activa dos vários intervenientes da sociedade civil (...)*”. Em termos de “*quadro de referência desejável*” advogam o “(*...*) *estabelecimento de um acordo tácito entre a empresa e o meio social envolvente numa perspectiva de benefício*

mútuo (...)". Neste cenário, a participação governamental será importante enquanto elemento facilitador deste processo, sem pôr em causa o carácter voluntário da responsabilidade empresarial (Santos *et al.*, 2005: 167).

- **"Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal"**

Publicação: Livro

Maria João Nicolau Santos (coordenadora)

Ano: 2006

O trabalho de investigação pretende compreender como incluir uma componente tão importante do tecido económico português, num movimento de responsabilidade social (Santos *et al.*, 2006).

São expostos os resultados de um estudo conduzido junto de PME's portuguesas, baseado em técnicas quantitativas (inquérito) e qualitativas (estudos de caso). A componente quantitativa correspondeu à análise a 235 inquéritos recebidos (Santos *et al.*, 2006: 52-53).

Na sua síntese conclusiva, sobre o caso particular das PME portuguesas e sua especificidade os autores referem:

"Predominam práticas informais de carácter ocasional, não estruturadas e, formalmente, não integradas na estratégia da empresa. Verifica-se, sobretudo, um grande desconhecimento acerca do tema" (Santos *et al.*, 2006: 225).

Classificando o estágio de desenvolvimento da RS nas PME's, é referido:

"Sem negligenciar o elevado peso das práticas de RS encontradas nas PME, o seu exercício apresenta-se muito próximo de uma primeira etapa/geração da RSE. Ou seja, existe um conjunto de actividades de gestão que podem contribuir para o sucesso comercial, sendo que nesta primeira fase as empresas têm um comportamento responsável sem o saberem" (Santos *et al.*, 2006: 225).

Também na síntese conclusiva os autores dão resposta às seguintes questões:

- Quais as práticas de RSE que as PME mais desenvolvem?
- Assumem as PME portuguesas uma estratégia de responsabilidade social que possa ser tipificada?
- Quais os factores que influenciam a implementação de práticas de RS?
- Qual o papel das redes na promoção da RSE?

De forma sintética apresenta-se na tabela seguinte algumas respostas avançadas pela equipa de investigação.

Quadro 6 – Estado da RSE em PME’s portuguesas

Quais as práticas de RSE mais desenvolvidas?	Mais referências dos respondentes a práticas de RS ao nível da dimensão económica, ao nível da dimensão social interna e ao nível da dimensão ambiental. Menos referências à dimensão social externa.
Será possível tipificar uma estratégia de RS das PME portuguesas?	Os autores referem não ter sido possível definir claramente uma tipologia de exercício de RS pelas PME portuguesas. Salienta-se a importância da procura do cumprimento de obrigações legais e da prossecução de eficácia de gestão motivada por pressões comerciais e pela necessidade de sobrevivência no mercado.
Que factores influenciam a implementação de práticas de RSE?	As motivações postas em destaque pelos autores são a “satisfação dos trabalhadores” (70% dos respondentes) e a “fidelização dos consumidores e de clientes” (69% dos respondentes). Enquanto obstáculos são postos em destaque a falta de apoio público (41% dos respondentes) e a insuficiência de recursos financeiros (42%).
Qual o papel das redes na promoção da RSE?	Considerando a natural escassez de recursos e a complexidade das questões envolvidas, as redes de promoção da RSE poderão dar respostas que sejam entendidas como impossíveis a uma só entidade. Apesar das vantagens associadas, estas ainda são pouco expressivas.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.*, (2006).

No estudo são apresentadas as seguintes redes:

- “Le Cheille” (entidade coordenadora: Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação Porto);
 - “Mão-na-Mão” (entidade coordenadora: Fundação Portugal Telecom);
 - “Oeiras Solidária” (entidade coordenadora: Município de Oeiras);
 - “Todo-o-Terreno” (entidade coordenadora: Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz);
 - “Oeiras PRO” (entidade coordenadora: Município de Oeiras).
- (Santos *et al.*, 2006: 165-188).

- **“Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade”**

O Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade (CICE – ESCE/IPS) “(...) surge como tentativa de contribuir para a superação de um deficit, em Portugal, de investigação académica na área, a par da necessidade de clarificar conceitos sobre a temática da RSO” (Seabra *et al.*, 2008b: 19).

Na prossecução do objectivo referido o Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade definiu como estratégia “(...) auscultar em base regular a sociedade civil portuguesa” (Seabra *et al.*, 2008b: 20). Para tal, no âmbito do projecto foram efectuados três estudos com base num inquérito dirigido aos membros de associações profissionais: membros da Ordem dos Economistas Portugueses (em 2007), Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (em 2008) e Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (em 2009).

Paralelamente ao trabalho de auscultação referido o Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade participou em diversas iniciativas visando a comunicação dos seus resultados de investigação.

3.1.6 Iniciativas desenvolvidas em “rede” no âmbito da RSE

Os Projectos descritos neste capítulo foram apoiados pela iniciativa EQUAL. A iniciativa EQUAL - programa de iniciativa comunitária co-financiada pelo Fundo Social Europeu, foi estabelecido no sentido de beneficiar prioritariamente as

peças que são vítimas das principais formas de discriminação e de desigualdade. Fonte: <http://www.equal.pt/>

A título exemplificativo da dinâmica associada à definição de redes de desenvolvimento da responsabilidade social, apresentam-se seguidamente alguns projectos estruturados com diferentes objectivos: Conciliação Família – Trabalho; Promoção do significado da Responsabilidade Social das Organizações; Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, Promoção da adaptação e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME.

- **Projecto EQUAL “Acção na Conciliação Família – Trabalho”**

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar; AESE – Escola de Direcção e Negócios; Associação Mulheres em Acção; Deloitte; HUF Portuguesa, Fábrica de Componentes Automóvel, Lda.; ITAU – Instituto Técnico de Alimentação Humana, SA; Instituto Português da Qualidade; SOGENAVE – Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Indústria Hoteleira, SA.

“Este projecto pretende promover uma efectiva conciliação entre a vida familiar e a actividade profissional, com o decisivo apoio dos agentes económicos envolvidos – as empresas” (Projecto “Acção na Conciliação Família – Trabalho”).

Apresenta o seguinte conjunto de produtos e serviços:

- Modelo Evolutivo de Empresa Familiarmente Responsável (EFR)
Permitirá às empresas a prática de auto-avaliação em relação a dimensões de conciliação. Partindo do diagnóstico, seguir-se-á a proposta de um conjunto de medidas por forma a que a empresa possa assumir-se como familiarmente responsável.
- Sistema de Gestão para Organizações Familiarmente Responsáveis. Requisitos e guia de utilização
Este Sistema de gestão que inclui um conjunto de requisitos, permitirá a sistematização de práticas familiarmente responsáveis. Os requisitos e a

estrutura do referencial serão auditáveis e poderão vir a ser alvo de certificação.

Fontes: prospecto do projecto

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

<http://www.anjaf.pt/projecto.php?projectoID=10>

- **Projecto EQUAL "RSO-MATRIX"**

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: Instituto da Soldadura e Qualidade, Associação Industrial Portuguesa, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Associação Portuguesa "Marketing" Farmacêutico, União Geral Trabalhadores.

"A sua missão é promover o significado da Responsabilidade Social das Organizações em todas as vertentes da sociedade de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável" (Projecto EQUAL RSO-MATRIX).

Apresenta o seguinte conjunto de produtos e serviços:

- Rede e Observatório de Responsabilidade Social;
- Modelo Nacional de Responsabilidade Social;
- Guia Metodológico de RSO;
- Formação em Responsabilidade Social e Auditoria Social;
- Consultoria em RSO e Auditoria Social
- Software de Auto-Avaliação em RSO para as Organizações

Fontes: prospecto do projecto

www.rso-matrix.com

- **Projecto EQUAL "Diálogo Social e Igualdade nas Empresas"**

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego; UGT - União Geral de Trabalhadores; CGTP - Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses; CESIS - Centro de Estudos para a Intervenção Social; CCP - Confederação do Comércio de Portugal; APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial; RTP - Radiotelevisão Portuguesa - Serviço Público de Televisão S.A.; ISCTE - Instituto Superior de Ciências do

Trabalho e da Empresa; IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

O Projecto apresenta os seguintes objectivos:

- *Reforçar, Encorajar, Reconhecer, Acompanhar, Divulgar, boas práticas de igualdade entre mulheres e homens nas empresas;*
- *Apoiar empresas na promoção da igualdade entre mulheres e homens e da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar;*
- *Reforçar a dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas.*

Apresenta o seguinte conjunto de produtos:

- Guia de Auto-avaliação em Igualdade de Género para as Empresas;
- Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as;
- Indicadores de Género no Quadro da Responsabilidade Social das Empresas
- Um "solucionário" – Encorajamento de Boas Práticas
- Vídeo (de promoção e demonstração de boas práticas em igualdade de género nas empresas).

Fontes: prospecto do projecto

<http://www.cite.gov.pt/>

<http://www.cite.gov.pt/cite/conceitos.htm>

- **Projecto EQUAL "Ser PME Responsável"**

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: APCER – Associação Portuguesa de Certificação; Empresa das Caldas da Saúde S.A.; CERAGÊS – Investimentos, S.A.; CES – Centro de Estudos Sociais; CIVE – Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção; CTCV – Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro; GRASIL – Confecções, S.A.; IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento; IEBA – Centro de Iniciativas Empresariais Beira-Aguieira; Microplásticos, S.A.; PRIMUS MGV – Promoção e Desenvolvimento Regional, S.A., Sandra Lopes – Consultoria, Unipessoal, Lda.; Media, Objects and Gadgets – Soluções de Software e Hardware, S.A.

“O SER PME Responsável visa promover a adaptação e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME. Neste sentido, propõe-se desenvolver e testar, junto de um conjunto de PME, uma metodologia de intervenção, que envolvendo um conjunto de pessoas e organizações, conduzirá a uma mudança estruturada ao nível das práticas de gestão, consolidando uma cultura de responsabilidade social dentro das PME”. Fontes: <http://www.serpme.org/homepage.htm>

- **Rede RSO PT**

Na sequência do Programa Comunitário EQUAL foi estabelecida uma “rede” de parceiros interessados na temática da responsabilidade social envolvendo organizações de diferentes áreas de actuação. A rede foi criada em Novembro de 2008 e em Janeiro de 2012 contava com 211 membros.

A rede declara como missão:

“(…) trabalhar as diferentes dimensões da responsabilidade social criando e tratando indicadores, realizando e divulgando estudos, promovendo formação e campanhas de informação e sensibilização” (Rede RSO PT).

Os parceiros da rede partilham um conjunto de 10 princípios que constituem uma declaração de actuação socialmente responsável nos domínios: Ética e Transparência, Direitos Humanos Fundamentais, Boa Governança, Diálogo com as partes interessadas, Criação de Valor, Gestão de Recursos Humanos, Diversidade e igualdade, Protecção e Gestão Ambiental, Desenvolvimento das comunidades locais, Marketing Responsável (Rede RSO PT).

Para a operacionalização da sua missão a rede criou um conjunto de grupos de trabalho dedicados a diferentes áreas temáticas: Autarquias, Comunicação e Marketing, Educação, Empreendedorismo Responsável, Igualdade de Género e Observatório.

A rede reúne em convenção anual, num fórum de debate das temáticas subjacentes à sua criação.

3.1.7. Normas portuguesas para a elaboração e implementação de um código de ética: NP 4460-1 2007 e NP 4460-2 2010

A norma portuguesa NP 4460-1 2007 “fornece linhas de orientação e um processo estruturado para a elaboração e implementação de um código de ética, bem como a criação de mecanismos para monitorizar a sua eficácia, numa óptica de valor acrescentado para toda a organização” (NP 4460-1 2007: 7).

No texto da norma estão patentes definições que enquadram a proposta normativa apresentada. Sobre a ética nas organizações é referido:

“A ética nas organizações trata do sistema de valores que orienta o comportamento organizacional e das pessoas que as integram, bem como as relações que se estabelecem com as suas partes interessadas” (NP 4460-1 2007: 5).

Perante esta definição de ética, a norma apresenta a seguinte definição para um código de ética:

“Código formal que estabelece objectivos gerais de carácter ético que a organização pretende alcançar e prosseguir, interna e externamente, atendendo às diversas partes interessadas. É constituído pelo sistema de valores e compromissos da organização, assumidos pelas pessoas enquanto membros da mesma” (NP 4460-1 2007: 7).

- **A estrutura da Norma NP 4460-1 2007**

Visando o objectivo proposto a NP 4460-1 2007 está estruturada em capítulos que cobrem propostas de planeamento, elaboração do código (princípios norteadores), implementação, monitorização e divulgação (figura seguinte). Para o desenvolvimento deste processo faseado a NP 4460-1 2007 declara a importância do envolvimento das partes interessadas e do papel da gestão de topo no desencadear de todo o processo.



Figura 13 – Processo de elaboração e implementação de um código de ética

Fonte: Adaptado da norma portuguesa NP 4460-1 2007

- **Os princípios para a elaboração de um código de ética**

Para a elaboração do código de ética da organização a Norma apresenta um conjunto de princípios norteadores:

- Relação com a visão e missão da organização;
- Definição do âmbito de aplicação do código de ética;
- Auscultação das partes interessadas, quer internas, quer externas;
- Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código;
- Definição de compromissos das pessoas e da organização;
- Aceitação do código de ética;
- Identificação de situações - problema.

Face aos princípios expostos é referida a necessidade de integrar os valores e os princípios subjacentes ao código ao nível da visão e da missão da organização.

No que concerne à definição do âmbito de aplicação do código a organização deverá considerar aspectos de abrangência e de subsidiariedade a outros códigos (deontológicos e sectoriais). A auscultação das partes interessadas deverá permitir recolher junto das partes interessadas relevantes as suas "(...)

expectativas, requisitos ou sugestões em relação ao comportamento ético da organização” (NP 4460-1 2007: 10).

No que respeita à definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código, a organização definirá um conjunto de regras a serem respeitadas na elaboração do documento. A título de exemplo a norma avança entre outros, a existência de exemplos de boas actuações.

Como naturalmente o código só será útil se for respeitado pela organização, a Norma aconselha o envolvimento da gestão de topo, chefias intermédias e outros elementos organizacionais, concretizado num compromisso de actuação de acordo com o código.

A aceitação do código deverá ser de natureza voluntária, sendo transmitidas as consequências da sua não-aceitação e do incumprimento do código.

Por último, a Identificação de situações – problema permitirá apontar em concreto situações que constituem problemas éticos para quais a organização se pretende salvaguardar.

De forma a fornecer orientações para a implementação e operacionalização da norma NP 4460 – 1:2007, foi elaborada a norma NP 4460-2 2010, constituindo-se assim um conjunto normativo coeso, visando um esclarecimento mais completo relativamente ao texto da norma de 2007.

A norma NP 4460-2 2010 está estruturada por forma apresentar para cada ponto da norma de 2007 a intenção das recomendações, os benefícios e os riscos da sua não aplicação, interrogações no âmbito de auto diagnóstico, exemplos de aplicação prática e evidências para a reflexão sobre o desempenho da organização.

3.1.8 Normas portuguesas para um sistema de gestão da responsabilidade social: NP 4469-1 2008 e NP 4469-2 2010

A Norma NP 4469-1 2008 especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social. Os requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social apresentados nesta norma podem ser auditados.

A definição de responsabilidade social patente na NP 4469-1 2008 regista um alinhamento com a definição da Norma ISO 26000.

“Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização” (NP 4469-1 2008: 13).

Por sua vez, por sistema de gestão da responsabilidade social, entende-se:

“Conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes para estabelecer e concretizar a política e objectivos da responsabilidade social” (NP 4469-1 2008: 14).

- **Os requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social**

Os valores e princípios da responsabilidade social e o compromisso da gestão de topo são interpretados na norma NP 4469-1 2008 como integrantes do “ciclo de gestão estratégica”. Os restantes elementos apresentados na figura seguinte integram o “ciclo de gestão operacional”, a implementar pela organização numa perspectiva de melhoria contínua.



Figura 14 – Requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social

Fonte: Adaptado da norma portuguesa NP 4469-1 2008

A norma NP 4469-2 2010 foi definida de forma a prestar auxílio à interpretação dos requisitos apresentados na norma NP 4469-1 2008. Desta forma por cada requisito a NP 4469-2 2010 apresenta a intenção subjacente ao requisito, a sua interpretação, elementos para um auto diagnóstico e exemplos de evidência (estes últimos especialmente importantes em processos de avaliação e auditoria em âmbito de certificação).

3.1.9. Desafios à real implantação da responsabilidade social

Apesar da dinâmica associada ao presente estágio de desenvolvimento em Portugal da responsabilidade social, persiste a necessidade de clarificar conceitos, o que permitirá distinguir medidas estratégicas de medidas acessórias, conduzindo ao desejável relato em domínios internos e externos a níveis esclarecedores para as “partes interessadas”.

A importância da integração da responsabilidade social na estratégia e operações da empresa, sua ramificação a nível interno e externo e o carácter voluntário de acções complementares às obrigações legais, constituem um quadro de referência da responsabilidade social internacionalmente aceite. Em Portugal este enquadramento é divulgado e dinamizado por organizações de diferentes áreas e

com diferentes objectivos, de natureza empresarial, estatal ou representantes da sociedade civil. Apesar do desenvolvimento assinalável do debate sobre o tema que se verificou nos últimos anos em Portugal, a responsabilidade social é, ainda muitas vezes, associada a práticas casuísticas, não estratégicas e pouco vinculadas à sustentabilidade da empresa.

Com tendência crescente, assiste-se a uma participação activa da sociedade civil, estruturada em redes, que no futuro poderão dinamizar modelos integradores de responsabilidade social com aplicação generalizada em diferentes sectores organizacionais.

Apesar do desenvolvimento consolidado da responsabilidade social ser um processo associado sobretudo a pressões internas à Organização (independentemente da sua forma jurídica) por via da ética do empresário, dirigente, gestor ou trabalhador, acredita-se que pressões externas possam ser úteis como forma de ultrapassar obstáculos iniciais.

No caso particular das empresas, para o desenvolvimento da responsabilidade social junto das PME, seria eventualmente útil a pressão de empresas clientes junto de empresas fornecedoras, nomeadamente através da exigência de auditorias ou certificação em domínios ambientais e sociais. A este nível o sector bancário assume responsabilidades acrescidas enquanto sector financiador da economia e portanto responsável por uma mudança de atitude das empresas clientes em sentido favorável à dinamização da própria sustentabilidade das empresas.

A pressão externa exercida perante as grandes empresas, detentoras de marcas e de visibilidade, será efectuada pelo mercado, quando a consciência social e ambiental do consumidor português exigir mais e melhor informação sobre as práticas empresariais em domínios comerciais, concorrenciais, laborais, ambientais ou em quaisquer outras áreas que definam o perfil Ético da empresa.

Em última análise, o voluntarismo dos cidadãos portugueses, já demonstrado no passado, e a sua urgência numa Sociedade mais sustentável para todos serão os factores que marcarão o futuro da responsabilidade social das empresas e demais organizações portuguesas.

3.2. A institucionalização da Responsabilidade Social na União Europeia

Neste capítulo procurar-se-á analisar a evolução do entendimento da responsabilidade social ao nível da União Europeia.

A referência à definição europeia justifica-se, dado o enorme contributo da União Europeia à proliferação da investigação sobre a responsabilidade social das empresas, concretizado com a publicação do correspondente “Livro Verde”, que é hoje um marco fundamental a nível internacional sobre o tema.

Com a publicação do *LIVRO VERDE: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* da COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (COM, 2001) a União Europeia apresenta aquele que viria a ser um marco fundamental para a consolidação do tema na Europa.

Neste documento a Comissão avança com uma definição para RSE:

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (COM, 2001: 4).

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (COM, 2001: 7).

- **Primeiro estágio da visão europeia: a responsabilidade social para a geração de lucro**

A expressão “maior investimento” patente nesta definição é também ela significativa: o livro verde será redigido numa perspectiva de associação da RSE a investimentos em “capital relacional” e “capital humano” dos quais será de esperar um retorno económico e financeiro. Neste sentido a RSE é entendida como uma ferramenta de gestão, numa perspectiva instrumental do conceito:

Desta forma assume-se que as empresas:

“Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade” (COM, 2001: 3).

O investimento no “capital relacional” e “capital humano” acima referido, permitirá reforçar os relacionamentos com as partes interessadas, com o fim último da rendibilidade associada à minimização de riscos incluindo aqueles que resultam da cadeia de abastecimento:

“Dado que a responsabilidade social é um processo pelo qual as empresas gerem as suas relações com uma série de partes interessadas que podem influenciar efectivamente o seu livre funcionamento, a motivação comercial torna-se evidente. Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento, e não como um encargo. Através dela, é possível adoptar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas. As empresas deverão assumir uma responsabilidade social tanto na Europa como fora dela, aplicando o princípio ao longo de toda a sua cadeia de produção” (COM, 2001: 5).

Para além do impacto “promocional” do conceito RSE obtido através da associação da responsabilidade social ao aumento esperado da rendibilidade, circunstância que correspondendo a uma expectativa lógica não será absolutamente inevitável, o Livro Verde apresenta ainda dois impactos muito significativos: A delimitação de áreas de abrangência do conceito e a apresentação de uma perspectiva estratégica e integradora da RSE ao nível das operações da empresa.

Ao nível da delimitação de áreas de abrangência, o Livro Verde apresenta duas grandes áreas de actuação: dimensão interna e dimensão externa.

- ❖ Na dimensão interna são abertas ao domínio da RSE as seguintes áreas: a Gestão de Recursos Humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Adaptação à Mudança; Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais;

- ❖ Na dimensão externa são apresentadas as seguintes dimensões: Comunidades Locais; Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores; Direitos Humanos; Preocupações Ambientais Globais.

Em termos da interligação de boas práticas de RSE à estratégia empresarial, a Comissão voltando a reforçar a dimensão da RSE enquanto “investimento” da empresa, clarifica a necessidade da inclusão da responsabilidade social “no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações”.

“Confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão também tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico directo. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações” (COM, 2001: 4).

- **Segundo estágio da visão europeia: a responsabilidade social para a criação de valor**

O objectivo primordial de “obtenção de lucros” posto em destaque em 2001 é alterado em 2002 pela Comissão das Comunidades Europeias, para uma definição de objectivo empresarial mais condizente com uma visão de criação de valor para todas as partes interessadas:

“A principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego”
(COM, 2002: 5).

Desta forma a Comissão associa em 2002 o sucesso das empresas a um “comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável” (COM, 2002: 5).

A importância atribuída à RSE fica patente na associação do conceito à concretização do objectivo estratégico de até 2010, a Europa se tornar “a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”¹⁰ (COM, 2002).

Em 2006, retomando o reconhecimento da importância da RSE para o crescimento sustentável e a criação de mais e melhor emprego “(...) a Comissão convida as empresas europeias a passar a uma velocidade superior e a reforçar o seu compromisso com a RSE” (COM, 2006: 4).¹¹

Neste sentido a Comissão apela às empresas para que “(...) façam aquilo que sabem fazer melhor: fornecer produtos e prestar serviços de valor acrescentado para a sociedade e utilizar o espírito empresarial e a criatividade na criação de valor e emprego” (COM, 2006:3).¹²

¹⁰ Objectivo adoptado na Cimeira de Lisboa em Março de 2000.

¹¹ Neste documento a Comissão apoia o lançamento da Aliança Europeia para a RSE de forma a concretizar três grandes objectivos: “sensibilizar e melhorar o conhecimento da RSE e comunicar os seus resultados; contribuir para integrar a RSE nas práticas correntes e desenvolver coligações abertas para a cooperação; assegurar a criação de um ambiente favorável à RSE” (COM, 2006). O lançamento desta iniciativa baseou-se em experiências anteriores, entre as quais são comentadas a iniciativa de constituição do Fórum Multilateral Europeu sobre RSE (plataforma de aprendizagem e diálogo aberta a diferentes partes interessadas) e a iniciativa de realização de uma campanha europeia para promover a RSE entre as Pequenas e Médias Empresas (COM, 2006).

¹² O conceito Espírito Empresarial (Responsável) foi referenciado pela Comissão no âmbito da campanha realizada junto das pequenas e médias empresas europeias. Põe em destaque as boas práticas de responsabilidade social nestas empresas, que ainda que desconhecendo o termo RSE praticam uma gestão responsável alicerçada nos valores pessoais do proprietário ou gestor da empresa (Comissão Europeia, 2004).

- **Terceiro estágio da visão europeia: A responsabilidade social para a criação de valor partilhado**

Ao longo de uma década a Comissão Europeia alterou a sua visão sobre a função que a empresa desempenha na Sociedade (figura abaixo representada), conduzindo tal alteração a diferentes interpretações do conceito de responsabilidade social.

Numa nova definição de responsabilidade social de 2011 a Comissão Europeia associa a responsabilidade social à criação de valor para benefício de accionistas e outros *stakeholders*, afirmando a importância da colaboração entre a empresa e os seus *stakeholders*:

"To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of: – maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large; – identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts" (COM, 2011: 6).

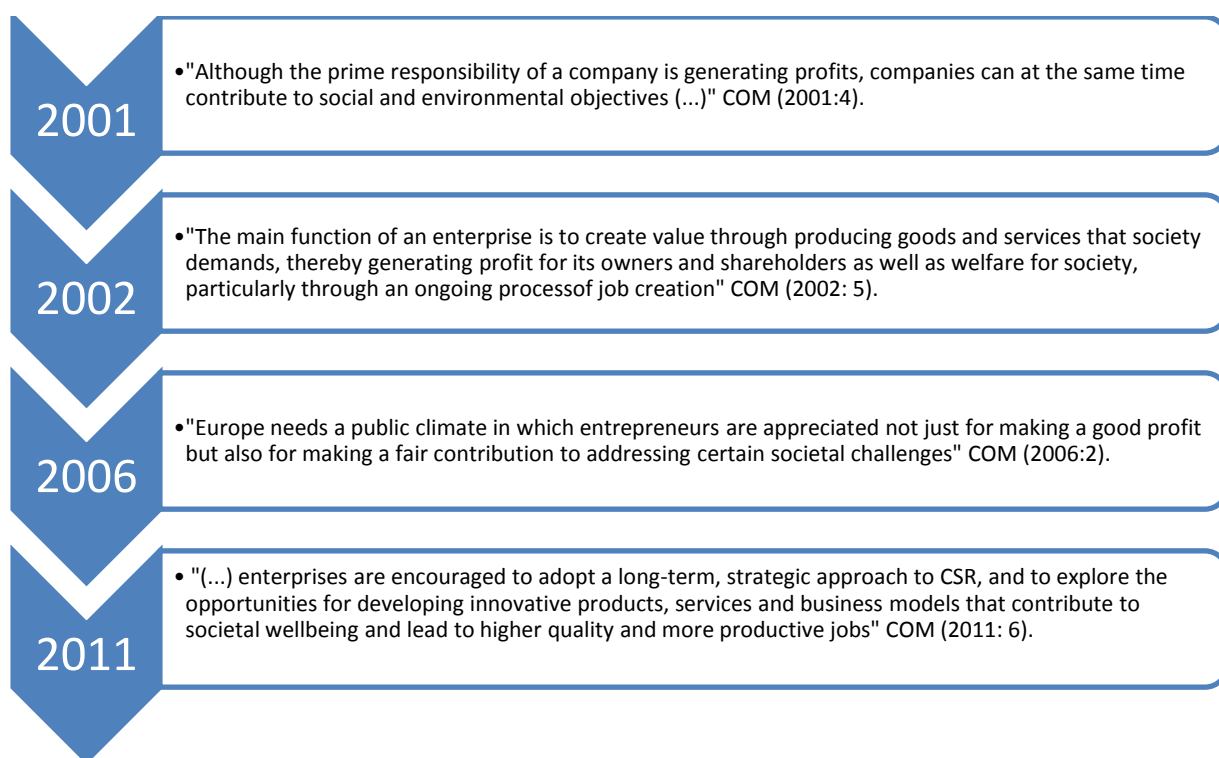


Figura 15 – Funções da Empresa – A visão da Comissão Europeia 2001-2011

Fonte: European Commission - Enterprise and Industry

Apesar da referência aos *stakeholders* enquanto beneficiários do valor criado pela empresa, o que constitui um elemento significativo no novo discurso da Comissão Europeia, já no que concerne às justificações para o envolvimento empresarial a Comissão continua a reafirmar argumentos “materiais” para incrementar a competitividade e a legitimidade das empresas, ou seja afirma-se que: “addressing corporate social responsibility is in the interests of enterprises” (COM, 2011: 3).

Os argumentos associados à competitividade põem em evidência a capacidade da responsabilidade social a diversos níveis operacionais:

“It can bring benefits in terms of risk management, cost savings, access to capital, customer relationships, human resource management, and innovation capacity” (COM, 2011: 3).

Neste sentido o relacionamento com os *stakeholders* continua a ser referenciado enquanto variável instrumental para a competitividade das empresas:

“Because CSR requires engagement with internal and external stakeholders, it enables enterprises to better anticipate and take advantage of fast changing societal expectations and operating conditions. It can therefore drive the development of new markets and create opportunities for growth” (COM, 2011: 3).

Os argumentos associados ao acréscimo de legitimidade destacam a importância da responsabilidade social na criação de um ambiente de confiança:

“By addressing their social responsibility enterprises can build long-term employee, consumer and citizen trust as a basis for sustainable business models. Higher levels of trust in turn help to create an environment in which enterprises can innovate and grow” (COM, 2011: 3).

No que respeita às consequências da responsabilidade social ao nível da comunidade, neste novo documento a Comissão Europeia retoma a afirmação de expectativas elevadas:

“By renewing efforts to promote CSR now, the Commission aims to create conditions favourable to sustainable growth, responsible business behaviour and durable employment generation in the medium and long term” (COM, 2011: 4).

No que respeita ao papel dos Estados, a Comissão Europeia atribuindo às próprias empresas o papel principal no desenvolvimento da responsabilidade social confere às autoridades públicas um papel de suporte:

“The development of CSR should be led by enterprises themselves. Public authorities should play a supporting role through a smart mix of voluntary policy measures and, where necessary, complementary regulation, for example to promote transparency, create market incentives for responsible business conduct, and ensure corporate accountability” (COM, 2011: 7).

Na prossecução do apoio ao desenvolvimento da responsabilidade social a Comissão Europeia estabelece na sua comunicação de 2011 uma Agenda para o período 2011 a 2014, com a qual pretende:

- Reforçar a visibilidade da responsabilidade social e divulgar boas práticas;
- Melhorar os níveis de confiança na actividade empresarial;
- Melhorar a auto-regulação e a regulação entre empresas;
- Incrementar as recompensas do mercado (consumo, compras públicas e decisões financeiras);
- Melhorar a informação prestada pelas empresas a nível social e ambiental;
- Uma maior integração da responsabilidade social a nível da educação, formação e investigação;
- Ter em consideração as políticas a nível nacional;
- Obter um melhor alinhamento das iniciativas europeias e internacionais.

Com a proposta recentemente apresentada a Comissão Europeia chama à acção os decisores empresariais no sentido da prossecução de condutas empresariais responsáveis, em cooperação com as autoridades públicas e demais *stakeholders*. O sucesso da implementação das propostas de acção incluídas na Comunicação de

2001 estará dependente do esforço *multi-stakeholder* implícito à concretização de tal desafio.

3.3 A institucionalização da Responsabilidade Social em Espanha

O estudo do “caso espanhol” justifica-se por três ordens de razões:

- ❖ Significativa produção académica e vasto envolvimento de organizações da sociedade civil espanhola, na investigação e difusão da temática;
- ❖ Proximidade geográfica e cultural entre Portugal e Espanha, facto que permitirá reconhecer a pertinência dos avanços espanhóis na área como passíveis de adaptação e posterior implementação em Portugal;
- ❖ Significativa interligação das economias dos dois países ibéricos, facto que resulta numa presença significativa de empresas espanholas em Portugal e de empresas portuguesas em Espanha. Esta realidade facilitará o fluxo de informação e a adopção de práticas de gestão por parte da comunidade empresarial.

Em Espanha a Responsabilidade Social das Empresas é um tema alvo de forte publicação científica e movimenta forte participação cívica.

O desenvolvimento da responsabilidade social em Espanha está fortemente marcado pela criação do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” (Real Decreto 221/2008). Seguidamente proceder-se-á à apresentação do curso dos eventos que conduziram à criação deste órgão assessor e consultivo do governo.

3.3.1 O “Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas”

O “Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas” foi criado em Março de 2005 no âmbito do “Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales”. Este fórum teve como objectivo assessorar o Ministério de forma a contribuir para a configuração de uma política de fomento da RSE em Espanha.

No primeiro documento produzido pelo “Foro de Expertos”, é apresentada uma definição para o termo RSE:

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y del diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008: 26).

A definição de responsabilidade social acima exposta amplifica o âmbito da RSE a públicos internos e externos:

Âmbito interno:

- ❖ Consideração pelo meio ambiente enquanto suporte à actividade da empresa;
- ❖ Direito dos trabalhadores à livre negociação colectiva;
- ❖ Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres;
- ❖ Não discriminação em função de idade, origem racial ou étnica, religião ou deficiência;
- ❖ Saúde e segurança laboral;
- ❖ Conciliação entre vida pessoal/familiar e laboral.

Âmbito Externo:

- ❖ Respeito rigoroso dos direitos dos clientes e fornecedores;
 - ❖ Respeito pelos direitos humanos e a não convivência com a corrupção e com o suborno;
 - ❖ Acção cultural;
 - ❖ Acção sobre o meio ambiente;
 - ❖ Acção social da empresa (afecção de recursos a projectos relacionados com o apoio a pessoas desfavorecidas pertencentes a comunidades onde a empresa está inserida)
- (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008: 26-27).

Como “actores sociais da RSE” são apresentados por um lado as empresas (qualquer que seja a sua dimensão) bem como todas as organizações e associações económicas e financeiras, públicas ou privadas, lucrativas ou não lucrativas. Por outro lado, são também actores sociais da RSE um vasto conjunto de partes interessadas: trabalhadores, consumidores, organizações representativas de cidadãos tais como sindicatos e organizações de consumidores ou de utentes, outras organizações promotoras do desenvolvimento sustentável e do meio ambiente, organizações de defesa de direitos humanos e das liberdades cívicas, entre outras (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008).

Entre as propostas formuladas pelo fórum para o fomento e o desenvolvimento da RSE em Espanha, foi apresentado o desafio de criação do Conselho Estatal de RSE.

3.3.2 “Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social de las Empresas”

No âmbito da “Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados” foi aceite em 23 de Setembro de 2004 a proposta de criação da “Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social de las Empresas”, com o objectivo de “(...) *estudiar las nuevas tendencias vinculadas a la asunción de los principios de responsabilidad social por parte de las empresas con el fin de proponer un conjunto de medidas al Gobierno al objeto de potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007: 18).

A “Subcomisión Parlamentaria” considerando muito útil a definição de responsabilidade social apresentada pelo Fórum de Especialistas (acima transcrita), conclui que:

“La Responsabilidad Social de las Empresas debe ser concebida como una Cultura de exigencia mutua entre las empresas y la sociedad y sus instituciones. Aunque la esencia de la RSE alude a las exigencias de la sociedad a las empresas, éstas no podrán desarrollar una estrategia de competencia sostenible sin el apoyo institucional y el reconocimiento social correspondiente” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007: 247).

No mesmo sentido da recomendação do Fórum de Especialista, também a Subcomissão entendeu recomendar ao Governo a criação de um Conselho facilitador da manutenção do diálogo entre os diferentes grupos de interesse.

3.3.3 “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”

Por Real Decreto de 15 de Fevereiro de 2008 (221/2008) foi criado o “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”, estabelecendo-se cinco objetivos para este órgão:

- a) *“Constituir un foro de debate sobre Responsabilidad Social de las Empresas entre las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas, Administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en el ámbito de la Responsabilidad Social de las Empresas que sirva como marco de referencia para el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.*
- b) *Fomentar las iniciativas sobre Responsabilidad Social de las Empresas, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones asesoras y consultivas, medidas que vayan en ese sentido, prestando una atención especial a la singularidad de las PYMES.*
- c) *Informar, en su caso, sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.*
- d) *Promocionar estándares y/o características de las memorias y/o informes de Responsabilidad Social de las Empresas y de sostenibilidad, así como herramientas más adecuadas para su elaboración y seguimiento.*
- e) *Analizar el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España, la Unión Europea y países terceros, e informar sobre actuaciones en materia de Responsabilidad Social de las Empresas”* (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008: 231).

Com a criação do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”, está criado em Espanha uma infra-estrutura institucional de desenvolvimento da responsabilidade social, da qual poderá resultar um forte incremento da

dinamização do conceito face a todos os “actores sociais envolvidos”. O desenvolvimento da responsabilidade social em Portugal poderá ser intensificado partindo da implementação de uma infra-estrutura de diálogo semelhante.

3.4 A Responsabilidade social na Europa – perspectivas futuras

- O papel da União Europeia

Com a publicação do documento “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility” (COM, 2011), a União Europeia pretende afirma-se como um “actor de referência” a nível internacional no que respeita à dinamização da responsabilidade social.

O envolvimento da União Europeia terá presente os referências mais marcantes a nível internacional, procurando a nova estratégia um alinhamento com tais enquadramentos já consagrados pela comunidade internacional:

“The EU should promote European interests in international CSR policy developments, while at the same time ensuring the integration of internationally recognised principles and guidelines into its own CSR policies” (COM, 2011: 13).

Neste sentido é expectável face às propostas expressas no citado documento, que as empresas europeias adiram a iniciativas internacionais já citadas ao longo deste trabalho, entre as quais, a Norma ISO 26000. Esta norma, quer pela sua relevância intrínseca, quer por este impulso europeu, poderá vir a ser um instrumento amplamente difundido pelas empresas europeias ao longo dos próximos anos.

“The Commission intends to:

10. Monitor the commitments made by European enterprises with more than 1.000 employees to take account of internationally recognised CSR principles and guidelines, and take account of the ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility in its own operations” (COM, 2011: 13).

O alinhamento proposto entre a intervenção europeia e os instrumentos de referência a nível internacional poderá criar sinergias, no âmbito de uma cooperação entre instituições, visando um desenvolvimento conjunto do tema da responsabilidade social junto das empresas europeias e suas partes interessadas.

- O papel dos Estados

Pese embora se vislumbre um incremento da dinâmica da União Europeia ao nível da responsabilidade social, dever-se-á ter em consideração a importância do papel dos Estados membros a este nível:

“Many public policy measures to support CSR are best carried out at national, regional and local level. Local and regional authorities are encouraged to make smart use of EU structural funds to support the development of CSR, especially amongst SMEs, and to partner with companies to better address problems such as poverty and social inclusion” (COM, 2011: 12).

Face a nova estratégia europeia espera-se dos Estados membros uma resposta ao desafio lançado de mobilização para uma acção mais concreta, sendo expectável que os Estados formulem ou reformulem as suas próprias estratégias de intervenção.

“The Commission invites:

A - Member States to develop or update by mid 2012 their own plans or national lists of priority actions to promote CSR in support of the Europe 2020 strategy, with reference to internationally recognised CSR principles and guidelines and in cooperation with enterprises and other stakeholders, taking account of the issues raised in this communication” (COM, 2011: 13).

Face ao exposto será necessário do ponto de vista português corresponder ao desafio lançado a nível comunitário, procurando o presente trabalho contribuir para a reflexão do papel do Estado português na dinamização da responsabilidade social, exercício para o qual o trabalho de *benchmarking* ao caso espanhol poderá ser um contributo válido.

**PARTE II – CONCEPÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, ABORDAGENS
METODOLÓGICAS E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO**

CAPÍTULO 4 - JUSTIFICAÇÃO DO TEMA, DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM, OBJECTIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Justificação do Tema

A responsabilidade social é hoje um tema em destaque ao nível da gestão empresarial, quer pelas repercussões do tema ao nível da competitividade das empresas, quer pelas repercussões sobre as suas partes interessadas. Vários motivos justificam a atenção de trabalhos académicos sobre o tema da responsabilidade social e a realização de investigação nesta área:

- **Actualidade e relevância do tema**

A cobertura jornalística amplamente difundida a nível internacional de casos empresariais caracterizados pela ausência de cumprimento legal e ausência de atitudes éticas conduziu a Sociedade a um nível de maior atenção sobre a problemática da responsabilidade social empresarial. Talvez mais do que em qualquer outro período, hoje os cidadãos exigem compromissos empresariais de respeito pela legalidade e de envolvimento ético com os *stakeholders*. O tema ganha relevância acrescida numa época de crise económica e financeira que atinge a Europa em geral e muito em particular Portugal e outros países do sul da Europa, tal como Espanha.

- **Abrangência do tema sobre o universo empresarial**

É consensual que a responsabilidade social é um tema importante quer para as grandes como para as pequenas empresas. Tradicionalmente as grandes empresas encaravam a responsabilidade social como mera filantropia associada a actividades de comunicação, marketing de causas ou relações públicas. As Pequenas e Médias Empresas encaravam informalmente a responsabilidade social enquanto acção social junto das suas comunidades. Hoje, a responsabilidade social é analisada por prismas mais integradores, quer por grandes, quer por pequenas empresas. Todas as empresas deverão procurar um percurso sustentável e para tal necessitam repensar o seu papel na Sociedade. Mais ou menos formalizada, a responsabilidade social é de facto um tema fundamental para todas as empresas, sem excepção.

- **Consequências da responsabilidade social**

A sustentabilidade organizacional será a consequência desejada da responsabilidade social de uma empresa. Para tal, quer a nível interno quer a nível externo, respostas coerentes deverão ser dadas a “exigências” apresentadas por um conjunto muito diversificado de *stakeholders*. Opções de curto prazo, em função de estratégias mal delineadas ou de objectivos pouco integrados, poderão conduzir as empresas a respostas erradas às solicitações dos seus *stakeholders*, colocando a sustentabilidade da empresa em causa. A responsabilidade social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável permitirá delinear atitudes que reforcem o enraizamento da empresa na Sociedade que a sustenta.

- **A amplitude da acção socialmente responsável**

A responsabilidade social efectiva-se quer no domínio interno como no domínio externo da empresa. A nível externo também as repercussões da actividade da empresa sobre a sua cadeia de abastecimento deverão ser tidas em consideração. A responsabilidade social de uma empresa engloba todas as relações estabelecidas quer a montante, quer a jusante da sua cadeia de abastecimento, considerando as repercussões da actividade da empresa num ponto de vista global. Entre a fonte das matérias-primas e o cliente utilizador/consumidor do produto/serviço múltiplas actividades empresariais são conduzidas em função das decisões da empresa. Tais decisões deverão ser analisadas do ponto de vista de um compromisso de responsabilidade social.

- **As expectativas da Sociedade**

A Sociedade contemporânea espera das empresas respostas para os problemas com os quais se confronta. Trabalhadores, clientes, fornecedores, instituições financeiras e demais partes interessadas encaram as empresas como entidades importantes na resposta à actual crise económica e financeira. As empresas são chamadas à acção enquanto agentes de progresso. Uma empresa socialmente responsável conhece o seu papel na Sociedade e visa responder às expectativas de forma a que, garantindo o seu futuro, contribua também para um futuro melhor para a Sociedade que a suporta.

4.2. Delimitação da Abordagem

O tema responsabilidade social das organizações registou nos últimos anos um significativo desenvolvimento em Portugal. Este tema é discutido em fóruns especializados que agregam empresas e profissionais interessados no estudo das denominadas “boas práticas” de responsabilidade social, denominação usualmente atribuída a exemplos de actuações socialmente responsáveis geradoras de valor para a empresa e suas partes interessadas. Ainda que as “boas práticas” possam ser benéficas quer para a empresa que para seus *stakeholders* (soluções *win-win*) importará assegurar que são sustentáveis, ou seja, podem ser reproduzidas no futuro, garantindo a continuidade da distribuição de valor, ou riqueza, pelas diferentes partes interessadas da empresa.

De acordo com o exposto, interessará estudar a forma como as empresas assumem a sua responsabilidade social, a traduzem em objectivos norteadores da sua actividade e a operacionalizam nas suas operações. O presente trabalho procura dar resposta a este desafio. Serão estudados diferentes “percursos” correspondentes a diferentes empresas de diferentes sectores de actividade.

Pese embora a importância do relato das denominadas “boas práticas” de responsabilidade social enquanto factor impulsionador de idênticos comportamentos em outras empresas ou em outros contextos, será fundamental compreender se tais “boas práticas” são sustentáveis. Dependendo da forma como a empresa entende o conceito de responsabilidade social, poderão ser apontadas diferentes definições para a sustentabilidade de uma “boa prática” de responsabilidade social:

- ❖ A sustentabilidade de uma “boa prática” de responsabilidade social será alcançada se da sua execução resultar criação de riqueza para a própria empresa que poderá redistribuir o valor criado pelos seus *stakeholders* mais importantes (maior legitimidade) ou com maior urgência de atenção por parte da empresa. A criação de riqueza a que se faz referência poderá corresponder a um valor monetário eventualmente identificável (por exemplo, valor de aumento das vendas, valor de diminuição de custos).

- ❖ A sustentabilidade de uma “boa prática” de responsabilidade social poderá corresponder a um aumento da notoriedade da empresa (e suas marcas) da qual num futuro próximo poderá resultar a geração de valor financeiro.
- ❖ Uma terceira via de sustentabilidade das “boas práticas” de responsabilidade social acontecerá por via de uma forma pró-activa de encarar a responsabilidade social: a empresa desenvolve “boas práticas” não por interesse financeiro ou de notoriedade mas sim porque a sua cultura organizacional dita comportamentos e atitudes éticas que marcam o relacionamento entre a empresa e a Sociedade. Neste caso a empresa poderá registar um aumento do valor de vendas ou da sua notoriedade em consequência da sua actuação socialmente responsável mas o factor impulsionador da sua acção não foi o balanço financeiro positivo entre custos e proveitos da acção, mas sim a atitude empresarial perante a Sociedade alicerçada nos valores disseminados pela cultura organizacional.

Enquanto as duas primeiras vias para a sustentabilidade das “boas práticas” de responsabilidade social poderão ser analisadas mediante análises de custo – benefício, já terceira via exige a compreensão da cultura e dos valores que suportam as práticas socialmente responsáveis da empresa.

São as duas primeiras vias para a sustentabilidade acima descritas aquelas que mais frequentemente são apontadas e analisadas nas publicações de negócios e apresentadas em seminários e fóruns profissionais: procura-se nessas apresentações provar que a responsabilidade social poderá ser “lucrativa” por via do aumento das vendas (maior notoriedade da empresa e das suas marcas) ou por via da redução dos custos (eco – eficiência ou melhor utilização dos recursos). Apresentam-se argumentos financeiros favoráveis à responsabilidade social que possam contribuir para a proliferação das “boas práticas”. Paradoxalmente esses fóruns e publicações produzem um efeito “perverso” à disseminação da responsabilidade social das organizações, em geral, e empresarial em particular: apresentando as “boas práticas” de responsabilidade social como geradoras de lucro apenas evidenciam e valorizam as práticas que o geram deixando na penumbra os comportamentos éticos que não conduzem inevitavelmente a proveitos financeiros seja pelo aumento de vendas seja por redução de custos. Como classificar então todas as acções e comportamentos éticos que não são valorizados pelo mercado e que não conduzem a poupanças na utilização dos

recursos ou que não geram notoriedade pois não são do conhecimento público? Não serão essas acções também elas pertencentes ao domínio da responsabilidade social, por via de um maior enraizamento da empresa à Sociedade?

- **Percursos empresariais socialmente responsáveis**

A resposta a estas questões conduz-nos à delimitação do âmbito do estudo desenvolvido neste trabalho de investigação: Neste trabalho procurar-se-á compreender o processo de gestão socialmente responsável enquanto sistema, não isolando as práticas que sejam geradoras de lucro imediato ou a médio/longo prazo das práticas que não são geradoras de resultados financeiros visíveis. Neste âmbito os processos de gestão socialmente responsáveis são entendidos como aqueles que contribuindo para o enraizamento da organização na Sociedade que a suporta, permitam à empresa subsistir e criar riqueza, de forma legal e ética, que possa ser distribuída pela Sociedade.

- **Processos de institucionalização de responsabilidade social a nível empresarial**

Complementando o estudo de diferentes percursos/processos de gestão socialmente responsáveis será alvo de estudo o processo de institucionalização/formalização de comportamentos socialmente responsáveis no âmbito de uma empresa portuguesa reconhecida pela comunidade pelas suas práticas de responsabilidade social.

- **Responsabilidade social na sociedade contemporânea**

Procurar-se-á também compreender a forma como a responsabilidade social é entendida na sociedade contemporânea (por gestores de topo, peritos e responsáveis governamentais) no sentido de descortinar possibilidades de dinamização de processos que possam contribuir para a prossecução de níveis mais elevados de responsabilidade social em Portugal.

A delimitação das questões a abordar no presente trabalho de investigação pressupõe que o desenvolvimento da responsabilidade social está dependente da

acção das empresas, da Sociedade e da acção dos governos e autoridades públicas.

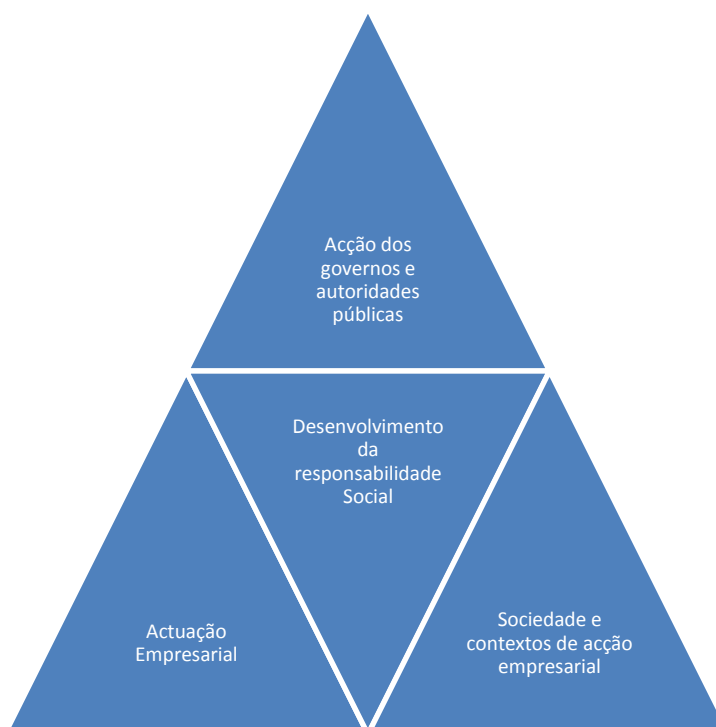


Figura 16 – Vértices de desenvolvimento da responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

4.3 Objectivos e questões de investigação

4.3.1 Objectivos

- **“Mapeamento” dos processos de gestão socialmente responsáveis**

Para a prossecução deste objectivo o alvo da investigação será a gestão das empresas, nomeadamente a acção dos seus gestores de topo e corpo directivo.

Com o trabalho desenvolvido nesta linha de investigação espera-se contribuir para o mapeamento de diversos processos de gestão implícitos a actuações socialmente responsáveis: O objectivo primordial será a identificação de diferentes “percursos” (processos de gestão) conducentes às “boas práticas” em análise. Neste sentido será relevante compreender um conjunto de questões referentes à operacionalização da responsabilidade social e suas causas.

- **Análise à percepção de trabalhadores**

Estabelece-se como objectivo analisar a percepção de um conjunto de trabalhadores de diferentes organizações, no sentido de compreender eventuais diferenças relativamente à tipologia da organização empregadora e confrontar a percepção de trabalhadores com a percepção de empresas.

- **Definição do enquadramento contextual da responsabilidade social**

As empresas interagem com a Sociedade envolvente. Desta forma uma compreensão mais clara sobre a forma como as empresas respondem à Sociedade implica que a investigação estabeleça como alvo essa mesma Sociedade.

O objectivo primordial será compreender a forma como a Sociedade entende a responsabilidade social das empresas. Esse entendimento será importante quer para as próprias empresas, quer para a intervenção estatal.

- **Definição da intervenção estatal portuguesa e “benchmarking” ao caso espanhol**

Os governos e outras autoridades públicas têm a possibilidade de, através de diferentes estratégias de intervenção, influenciar as empresas no sentido da adopção de comportamentos e atitudes que visem a sustentabilidade do tecido empresarial e da economia no seu todo.

Desta forma, assume-se como um objectivo deste trabalho de investigação, compreender como a responsabilidade social está a ser percebida pelas autoridades públicas portuguesas, procedendo-se para efeitos de comparação ao estudo do caso espanhol.

4.3.2 Questões de Investigação

Serão analisados os resultados obtidos no sentido de responder às seguintes questões:

- **Primeiro conjunto de questões: Sobre o discurso**

- ❖ A responsabilidade social é um tema presente no discurso dos responsáveis máximos por empresas portuguesas?

- ❖ O modelo pluralista de gestão considerando os interesses de diferentes *stakeholders* está presente no discurso dos responsáveis?

- **Segundo conjunto de questões: Sobre a operacionalização**

- ❖ Que práticas de responsabilidade social as empresas operacionalizam junto dos seus *stakeholders*? (Freeman, 1984);
- ❖ Como as empresas estabelecem as suas prioridades de actuação? (Mitchell *et al.*, 1997);
- ❖ Perante as expectativas dos *stakeholders*, de que forma as empresas assumem e “equilibram” as suas “responsabilidades económicas”, “responsabilidades legais”, “responsabilidades éticas” e “responsabilidades de âmbito discricionário”? (Carroll, 1979);
- ❖ Como se caracterizam as reacções face às expectativas depositadas na empresa: de carácter reactivo, defensivo, de acomodação ou pró-activo? (Carroll, 1979);
- ❖ A responsabilidade social é operacionalizada informalmente segundo as atitudes e os comportamentos dos gestores e trabalhadores da empresa?
- ❖ A responsabilidade social é formalizada e institucionalizada segundo regras e atitudes padronizadas?
- ❖ De que forma instrumentos de gestão como a utilização de normas guias, a certificação, o relato para públicos internos e externos, entre outros instrumentos, podem ser úteis para a implementação de “boas práticas” favoráveis à satisfação dos *stakeholders* previamente identificados?
- ❖ Como fomentar as “boas práticas”: Através da constituição de grupos de trabalho interdepartamentais? Através de formação? Por via da implementação de códigos de conduta?

- **Terceiro conjunto de questões: Sobre as causas**

- ❖ Será a responsabilidade social marcadamente influenciada pelo gestor de topo e seus princípios éticos?
- ❖ Será a responsabilidade social resultado de um processo de aprendizagem da própria empresa, para a qual participam diversas partes interessadas?

- **Quarto conjunto de questões: Sobre a percepção de trabalhadores**

- ❖ Como os trabalhadores caracterizam a actuação das empresas em diferentes domínios (económico, ambiental e social)?
- ❖ Quais as motivações para as boas práticas de responsabilidade social das empresas?
- ❖ Quais as prioridades estabelecidas pelas organizações na relação com as suas partes interessadas?

- **Quinto conjunto de questões: Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos**

- ❖ Como é entendida a actuação das empresas?
- ❖ Como é entendida a importância de produtos/serviços especializados?
- ❖ Qual o papel do Estado no desenvolvimento da responsabilidade social?
- ❖ Qual o papel da sociedade civil no desenvolvimento da responsabilidade social?

- **Sexto conjunto de questões: Sobre a intervenção estatal**

- ❖ De que forma o Estado entende a responsabilidade social das empresas?
- ❖ De que forma o Estado pode dinamizar a responsabilidade social?

Quadro 7 – Estrutura de investigação

DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM	OBJECTIVOS	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS DA INVESTIGAÇÃO
Estudo preliminar	Análise à percepção dos gestores de topo de grandes empresas	Primeiro conjunto de questões: Sobre o discurso	Compreensão da responsabilidade social ao nível do discurso
Estudo de diferentes percursos/processos de gestão socialmente responsáveis	"Mapeamento" dos processos de gestão socialmente responsáveis	Segundo conjunto de questões: Sobre a operacionalização	Apresentação de diferentes estágios evolutivos da relação da empresa com a Sociedade, sua caracterização e definição de parâmetros essenciais a monitorizar no âmbito do reforço da responsabilidade social.
Estudo de processo de institucionalização/formalização de comportamentos socialmente responsáveis		Terceiro conjunto de questões: Sobre as causas	
Compreender a forma como a responsabilidade social é entendida na sociedade contemporânea	Análise à percepção de trabalhadores	Quarto conjunto de questões: Sobre a percepção de trabalhadores	Apresentação dos aspectos fundamentais sobre a percepção das "partes interessadas" no que concerne à actuação das empresas
	Definição do enquadramento contextual da responsabilidade social	Quinto conjunto de questões: Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos	
	Definição da intervenção estatal portuguesa e <i>benchmarking</i> ao caso espanhol	Sexto conjunto de questões: Sobre a intervenção estatal	Apresentação de hipóteses de intervenção estatal visando impulsionar a responsabilidade social

Fonte. Elaboração própria

A figura seguidamente representada ilustra a interligação entre as questões de investigação do presente trabalho e os objectivos da investigação.

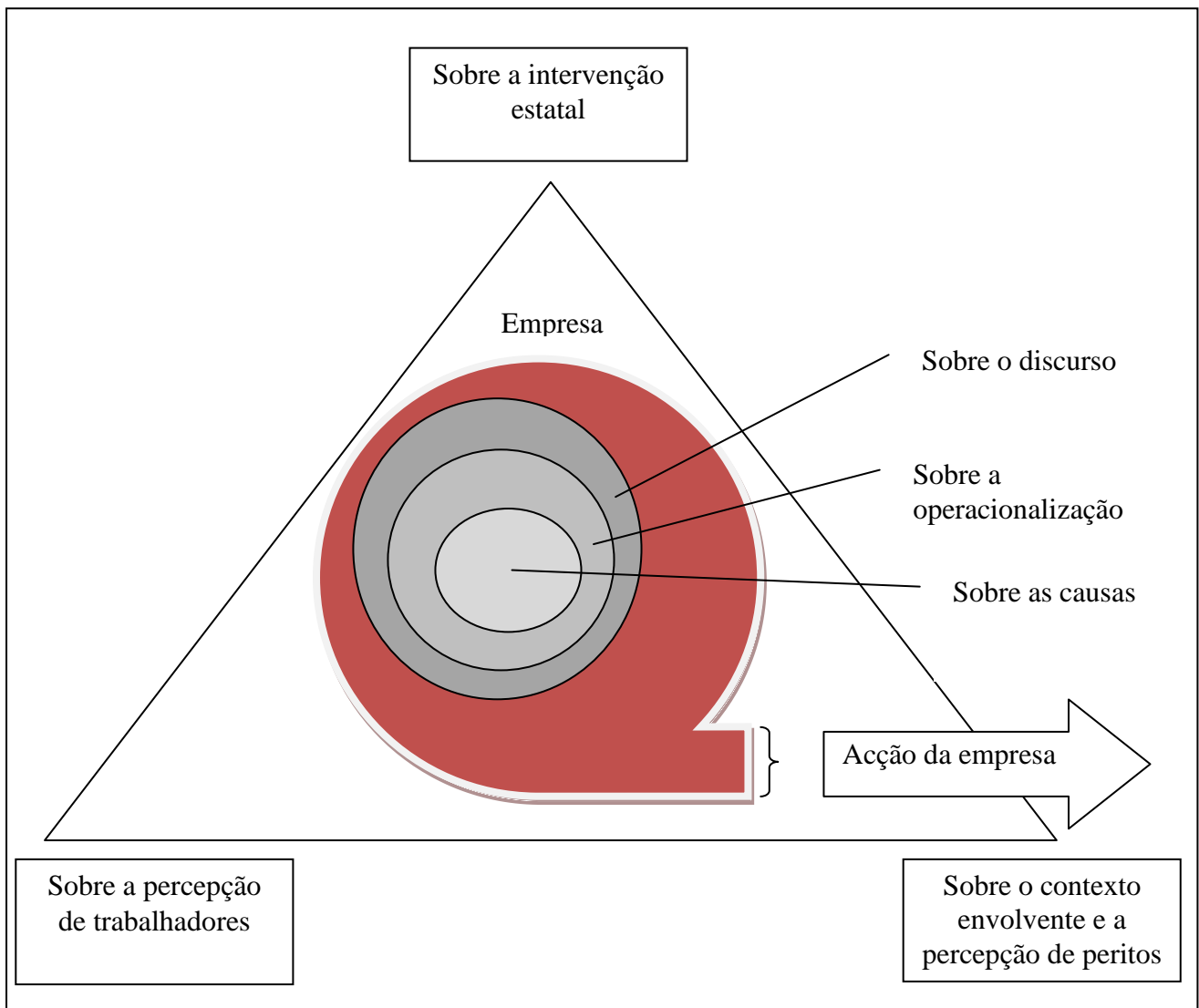


Figura 17 – Mapa conceptual da investigação

Fonte: Elaboração própria

A figura apresentada assemelha-se à representação de um caracol. A coincidência da associação da representação gráfica do modelo em análise à representação deste molusco conduz à reflexão sobre a adaptabilidade dos sistemas às circunstâncias do meio externo, facto essencial à sustentabilidade quer dos elementos da natureza quer dos grupos e organizações humanas.

CAPÍTULO 5 – DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E ABORDAGENS METODOLÓGICAS

No âmbito das múltiplas fontes de informação utilizadas, do envolvimento do investigador no acompanhamento de várias empresas através de um amplo conjunto de entrevistas e da condução de estudos preponderantemente qualitativos complementados com abordagens de natureza quantitativa, a metodologia operacionalizada parte de proposições a testar circunstância que lhe confere uma perspectiva dedutiva. Efectivamente o ponto de partida da investigação realizado junto das empresas consiste no “mapeamento” dos processos de gestão socialmente responsáveis, o que implica a definição de uma ideia pré-concebida sobre diferentes interpretações práticas da responsabilidade social.

O desenvolvimento de um quadro teórico em estágios iniciais do projecto de investigação é para Yin (1994) um facto caracterizador das estratégias de estudos de caso:

“This role of theory development, prior to the conduct of any data collection, is one point of difference between case studies and related methods such as ethnography and grounded theory. Typically, these related methods deliberately avoid specifying any theoretical propositions at the outset of an inquiry. As a result, students wrongly think that by using the case study method, they can proceed quickly into the data collection phase of their work (...). No guidance could be more misleading” (Yin, 1994: 27).

A referência de Yin à “grounded theory” (Glaser e Strauss, 1967) sublinha o facto de através desta metodologia a teoria resultar dos dados sistematicamente recolhidos no trabalho de campo sem um enquadramento teórico inicialmente estabelecido:

“A researcher does not begin a project with a preconceived theory in mind (...). Rather, the researcher begins with an area of study and allows the theory to emerge from the data” (Strauss e Corbin: 1998: 12).

Tal como refere (Fernandes e Maia, 2001: 54) um carácter distintivo da “grounded theory” é a ênfase “(...) desta metodologia na construção (e não na verificação) da teoria.”

Pese embora a opção no presente trabalho pelos estudos de caso e seu enquadramento teórico tal como proposto por Yin, não se afasta desta investigação as vantagens da metodologia “grounded theory”, considerando que não se rejeitou informação proporcionada pelas empresas para além da estrutura inicialmente delineada, sendo que todos os dados recolhidos contribuíram para o teste da teoria em formação. Assume-se assim um carácter também dedutivo à metodologia da “grounded theory”, em complemento à sua natureza indutiva:

“(...) grounded theory is often assumed, incorrectly, to be an exercise in inductive reasoning only. In reality, it is much more. The grounded theory process requires that all ideas, speculations, and hypotheses, which are derived from empirical data, be considered tentative. (...) these preliminary notions must then be subjected to subsequent empirical testing against additional data, which is a deductive exercise” (Lee, 1999: 46).

Face ao exposto considera-se que ainda que em complemento à metodologia dedutiva dos estudos de caso (Yin, 1994) a estratégia de investigação seguida nos estudos realizados nas empresas beneficia também do carácter gerador de teoria “a partir dos dados” implícito à “grounded theory”:

“The grounded theory of analysis involves – as does all scientific theory which is not purely speculative – a grounding in data” (Strauss, 1987: 11).

O espírito de investigação associado à “grounded theory” esteve também presente na condução das entrevistas quer a peritos, portugueses e espanhóis, quer juntos das entidades públicas entrevistadas no painel institucional.

“As much of business and management is about people’s behaviours (...) a grounded theory strategy can be used to explore a wide range of business and management issues” (Saunders, *et al.*, 2007: 142).

As componentes de investigação assim estruturadas de acordo com as opções metodológicas expressas são especificadas no quadro seguinte. Os resultados da investigação permitirão a formulação de contributos para um referencial de comportamento empresarial responsável.

5.1 Abordagens de investigação

A investigação baseou-se em seis componentes distintas:

Quadro 8 – Estrutura de investigação

Componentes da investigação	Comunicações prévias
<p>I</p> <p>Análise à percepção dos Presidentes dos Conselhos de administração de empresas de referência</p>	<p><i>XIX Congreso EBEN España</i></p> <p>European Business Ethics Network – España.</p> <p>Universitat Politècnica de Catalunya.</p> <p>Barcelona, Junho/Julho de 2011.</p>
<p>II</p> <p>Análise a dinâmicas empresariais (7 empresas de distintos sectores de actividade)</p>	<p><i>XIV Encuentro AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.</i></p> <p>Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.</p> <p>Coimbra, Setembro de 2010.</p>
<p>III</p> <p>Análise à empresa Delta Cafés</p>	<p><i>XVI Congreso Nacional de Etica de la Economía y de las Organizaciones.</i></p> <p>CEU – Escuela de Negocios.</p> <p>Madrid, Outubro de 2008.</p>
<p>IV</p> <p>Análise à percepção de trabalhadores de distintos sectores de actividade</p>	Não se realizou comunicação prévia
<p>V</p> <p>Análise à percepção de peritos (portugueses e espanhóis)</p>	Não se realizou comunicação prévia
<p>VI</p> <p>Análise à opinião do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (português) e do seu congénere espanhol</p>	<p>Fórum Nacional Empresas, Empresários e Responsabilidade Social: Os percursos em Portugal – 1ª Conferência Ibero-americana de Responsabilidade Social</p> <p>SOCIUS, CES, Lisboa, Fevereiro de 2010</p>

Fonte: Elaboração própria

As componentes de investigação acima descritas foram equacionadas no sentido de dar resposta às questões de investigação enunciadas no ponto anterior.

As três primeiras componentes de investigação permitirão aferir a forma como a responsabilidade social está a ser entendida a nível empresarial. A quarta componente de investigação contempla a visão de trabalhadores.

A quinta e a sexta componente de investigação baseiam-se na constituição de um painel de peritos e na condução de entrevistas junto do Ministério do trabalho português e espanhol. Estas componentes de investigação permitirão analisar a forma como a responsabilidade social é assumida na Sociedade actual por diferentes partes interessadas.

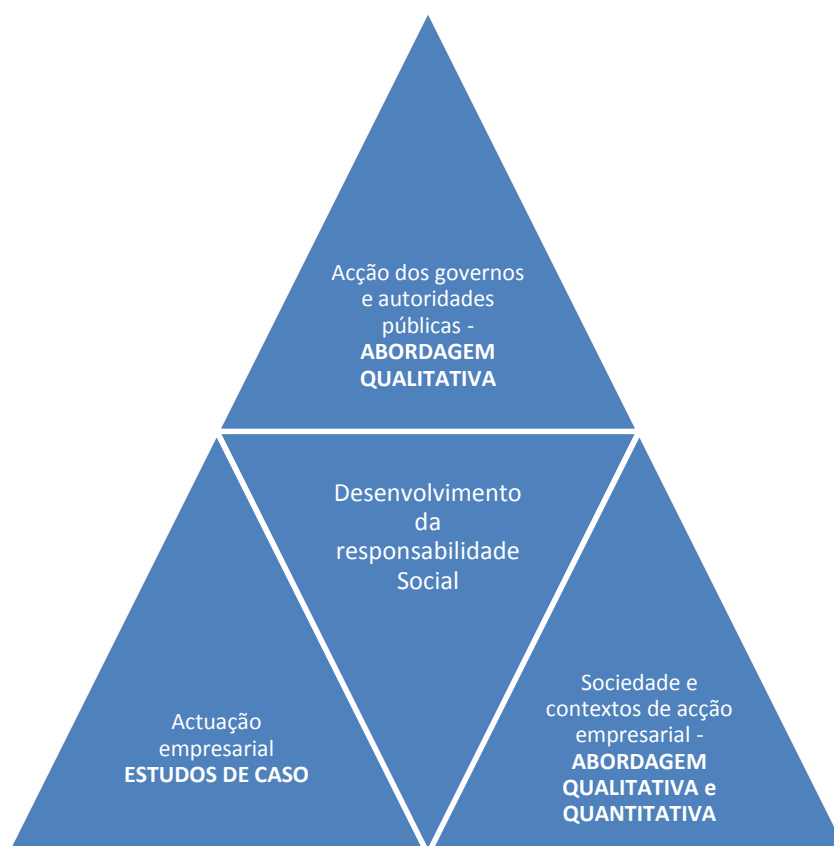


Figura 18 – Abordagens de investigação aos vértices de desenvolvimento da Responsabilidade Social

Fonte: Elaboração própria

5.1.1 Estudos de Caso – Estudo dos percursos empresariais e análise a processos de institucionalização da responsabilidade social na empresa

De acordo com Yin (1994), a opção sobre a estratégia de investigação adequada resulta da análise à questão de investigação.

Considerando que as questões essenciais da componente de investigação dedicada aos percursos empresariais dizem respeito a “como” as empresas desenvolvem os seus processos de gestão e ao estudo dos percursos conducentes à afirmação da responsabilidade social, reconhece-se a pertinência do desenvolvimento de estudos de caso.

“(…) we can also identify some situations in which a specific strategy has a distinct advantage. For the case study, this is when a “how” or “why” question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control” (Yin, 1994: 9).

De acordo com Yin (1994), o estudo de um só caso será adequado para o teste de uma teoria quando o sujeito representa o caso crítico subjacente à investigação desenvolvida.

O caso Delta-Cafés, pela afirmação pública da empresa ao nível da responsabilidade social, será adequado para o teste e expansão dos resultados da investigação realizada junto das sete empresas estudadas (componente de investigação II).

“One rationale for a single case is when it represents the critical case in testing a well-formulated theory. (...) To confirm, challenge, or extended the theory, there may exist a single case, meeting all of the conditions for testing the theory” (Yin, 1994: 38).

Também de acordo com Yin (1994) quando o investigador enfrenta um caso único ou extremo justificar-se-á a condução desse caso de uma forma singular.

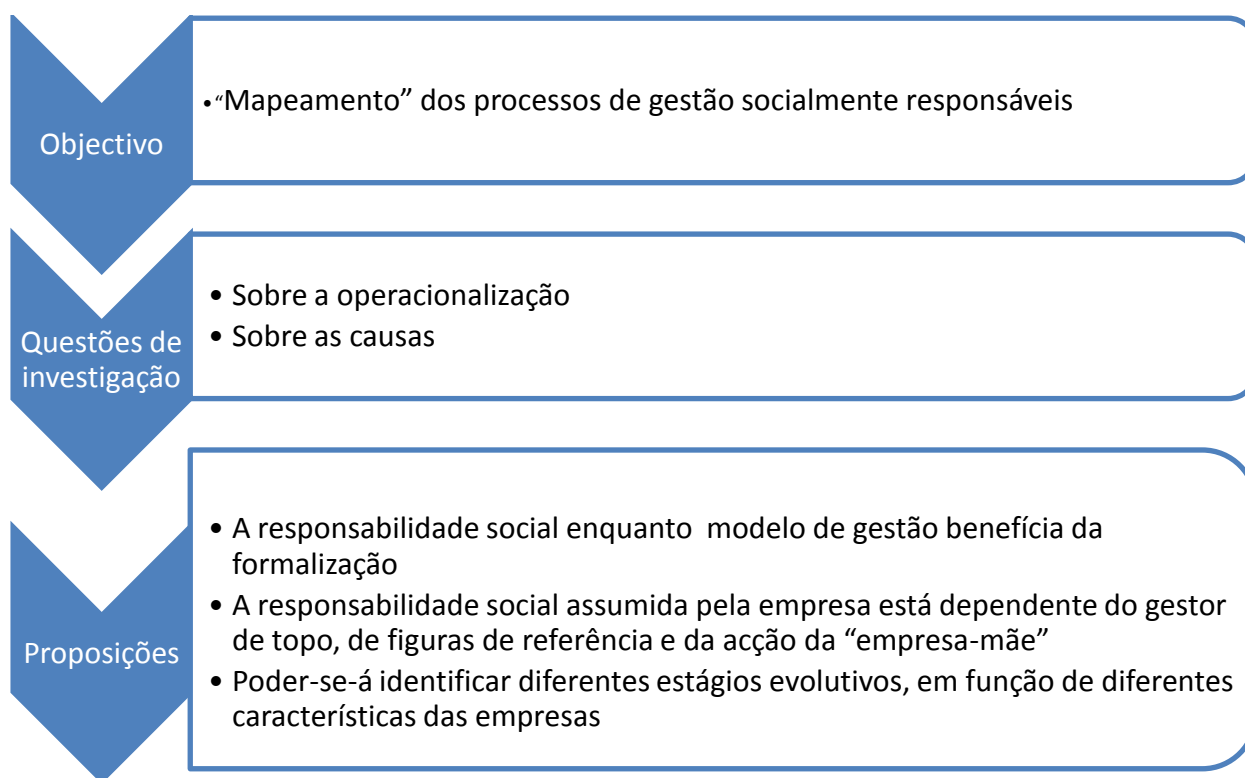
“A second rationale for a single case is one in which the case represents an extreme or unique case” (Yin, 1994: 39).

O caso Delta cafés poderá ser entendido como um caso singular de responsabilidade social, pelo que se corrobora que esta empresa seja objecto de estudo para confirmar /testar as tendências anteriormente detectadas.

Os estudos de caso contemplarão dimensões quantitativas e dimensões qualitativas, expressas na pluralidade dos instrumentos utilizados: "(...) case studies can be based on any mix of quantitative and qualitative evidence" (Yin, 1994: 14).

Na figura seguinte, são apresentadas as proposições dos estudos de caso, estruturadas de acordo com as questões de investigação e o objectivo desta estratégia de investigação.

Quadro 9 - Estudos de caso: Objectivo, Questões de Investigação e Proposições



Fonte: Elaboração própria

5.1.2 Abordagem Qualitativa – Discurso dos gestores de topo, estudo do contexto e da acção das autoridades públicas.

Para Oliveira (2007: 59) “A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as

características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”

Para Moreira as entrevistas tem sido utilizadas para “(...) estabelecer a variação de opinião respeitante a um determinado tópico.” Bem como para “(...) definir as dimensões mais relevantes de uma ou mais atitudes” (Moreira, 1994: 135).

Seguindo esta linha de pensamento, utilizar-se-á entrevistas estruturadas quer para o estudo do contexto (entrevistas a peritos), quer para o estudo da intervenção das autoridades públicas.

De acordo com Moreira: “As entrevistas padronizadas são especialmente válidas (...) quando se dispõe à partida de informação bastante sobre o tema de pesquisa e quando, por consequência, não há perigo de perda de dados ou alterações de significado dos mesmos pelo facto de se impor na entrevista um formato rígido” (Moreira, 1994: 134).

Para a análise aos discursos dos gestores de topo de grandes empresas nacionais seguir-se-á uma abordagem qualitativa consubstanciada na análise documental.

5.1.3 Abordagem Qualitativa e Quantitativa – a trabalhadores de distintos sectores de actividade

Tal como referido por Oliveira (2007: 58) “Esses dois tipos de abordagem não são excludentes, pois, na opção por uma pesquisa qualitativa, pode-se recorrer a dados quantitativos para melhor análise do tema em estudo e vice-versa.”

O questionário elaborado para inquirir um conjunto de 46 trabalhadores contemplará uma dimensão quantitativa e uma dimensão qualitativa.

5.1.4. Resumo da investigação

A investigação cujo quadro metodológico é apresentado neste capítulo é sintetizada no quadro seguinte.

Quadro 10 – Quadro Metodológico da Investigação

Quadro metodológico					
Abordagem	Estudos de caso		Abordagem Qualitativa		Abordagem Qualitativa e Quantitativa
Objecto	7 empresas	Delta-cafés	Gestores de topo de grandes empresas	Peritos e autoridades públicas	Trabalhadores
Instrumento	Análise documental, Entrevistas semi-estruturadas, Questionário, Visitas.	Análise documental, Entrevistas semi-estruturadas, Questionário, Visitas.	Análise documental	Entrevistas estruturadas	Questionário

Fonte. Elaboração própria

O quadro seguinte sintetiza as diferentes estratégias de investigação apresentando os objectivos e questões de investigação subjacentes a cada estratégia.

Quadro 11 – Quadro Resumo da investigação

Estratégias de Investigação		Componentes de investigação	Objectivos	Questões de investigação
Estratégia I Percepção dos gestores de topo de grandes empresas	Análise documental (Análise às mensagens dos Presidentes dos Conselhos de administração de empresas de referência)	Análise documental	Análise à percepção dos gestores de topo de grandes empresas	Sobre o discurso: A responsabilidade social é um tema presente no discurso dos responsáveis máximos por empresas portuguesas de referência? O modelo pluralista de gestão considerando os interesses de diferentes <i>stakeholders</i> está presente no discurso dos responsáveis?
Estratégia II Estudo a 7 empresas	Estudos de caso Realização de estudos de caso procurando-se compreender a dinâmica de 7 empresas	Análise documental Entrevistas Questionário Visitas	“Mapeamento” dos processos de gestão socialmente responsáveis	Sobre a operacionalização: Que práticas de responsabilidade social as empresas operacionalizam junto dos seus <i>stakeholders</i> ? (Freeman, 1984); Como as empresas estabelecem as suas prioridades de actuação? (Mitchell, <i>et al.</i> , 1997); Perante as expectativas dos <i>stakeholders</i> , de que forma as empresas assumem e “equilibram” as suas “responsabilidades económicas”, “responsabilidades legais”, “responsabilidades éticas” e “responsabilidades de âmbito discricionário”? (Carroll, 1979); Como se caracterizam as reacções face às expectativas depositadas na empresa: de carácter

<p>Estratégia III Estudo Delta Cafés</p>	<p>Estudo de caso</p> <p>Realização de um estudo de caso à empresa Delta - Cafés</p>			<p>reactivo, defensivo, de acomodação ou pró-activo? (Carroll, 1979).</p> <p>A responsabilidade social é operacionalizada informalmente segundo as atitudes e os comportamentos dos gestores e trabalhadores da empresa?</p> <p>A responsabilidade social é formalizada e institucionalizada segundo regras e atitudes padronizadas?</p> <p>Sobre as causas:</p> <p>Será a responsabilidade social marcadamente influenciada pelo gestor de topo e seus princípios éticos?</p> <p>Será a responsabilidade social resultado de um processo de aprendizagem da própria empresa, para a qual participam diversas partes interessadas?</p>
<p>Estratégia IV – Inquérito a trabalhadores</p>	<p>Questionário</p> <p>Aplicação de inquérito no âmbito de sessão de formação</p>	<p>Questionário</p>	<p>Análise à percepção de trabalhadores</p>	<p>Sobre a percepção de trabalhadores:</p> <p>Como se caracteriza a actuação das empresas em diferentes domínios?</p> <p>Quais as motivações para as boas práticas de responsabilidade social das empresas?</p> <p>Quais as prioridades estabelecidas pelas organizações na relação com as suas partes interessadas;</p>

<p>Estratégia V – Painel de peritos em Responsabilidade Social</p>	<p>Entrevistas Constituição de um painel de peritos em Responsabilidade Social</p>	<p>Condução de entrevistas aos membros do painel (portugueses e espanhóis)</p>	<p>Definição do enquadramento contextual da responsabilidade social</p>	<p>Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos: Como é entendida a actuação das empresas? Como é entendida a importância de produtos/serviços especializados? Qual o papel do Estado no desenvolvimento da responsabilidade social? Qual o papel da sociedade civil no desenvolvimento da responsabilidade social?</p>
<p>Estratégia VI – Painel institucional</p>	<p>Entrevistas Realização de entrevistas em âmbito institucional</p>	<p>Condução de entrevistas junto do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (português) e de um responsável do seu congénere espanhol.</p>	<p>Definição da intervenção estatal portuguesa e <i>benchmarking</i> ao caso espanhol</p>	<p>Sobre a intervenção estatal: De que forma o Estado entende a responsabilidade social das empresas? De que forma o Estado pode dinamizar a responsabilidade social?</p>

Fonte: Elaboração própria

5.2 Estratégias de investigação

5.2.1 Compreender o posicionamento de empresas portuguesas de referência

O trabalho de análise incidu sobre as “mensagens dos presidentes”, inseridas em relatórios de sustentabilidade publicados entre 2007 e 2010 (quadro seguinte), as quais constituem declarações de adesão das empresas a compromissos de gestão.

Quadro 12 – Relatórios Analisados

	2007	2008	2009	2010
Grupo BES	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	
Delta Cafés	Relatório de Sustentabilidade 2007		Relatório de Sustentabilidade 2009	
Grupo Portucel Soporcel	Relatório de Sustentabilidade 2006-2007		Relatório de Sustentabilidade 2008-2009	
BRISA	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	Relatório de Sustentabilidade 2010
GALP Energia	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	
Metropolitano de Lisboa	Relatório de Sustentabilidade 2007			
Sonae Distribuição	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008		

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as diferentes estruturas de governo das diferentes empresas foram analisadas as mensagens dos principais responsáveis empresariais que assinam mensagens de introdução aos relatórios de sustentabilidade (quadro seguinte).

Quadro 13 – Mensagens Analisadas

	2007	2008	2009	2010
Grupo BES	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	
Delta Cafés	Carta do Presidente		Carta do Presidente	
Grupo Soporcel	Portucel - Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Mensagem do Presidente da Comissão Executiva		- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	
BRISA	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração
GALP Energia	- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo	- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo	- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo	
Metropolitano de Lisboa	Mensagem do Presidente			
Sonae Distribuição	Mensagem do CEO	Mensagem do CEO		

Fonte: Elaboração própria

Pelo exposto foram analisadas 22 mensagens inseridas em 17 relatórios. Optou-se por estruturar a análise na recolha de declarações em quatro domínios:

- Referências a “partes interessadas”
 - Accionistas
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Trabalhadores
 - Comunidade local
- Declarações sobre a “Dimensão Ambiental”;
- Declarações sobre a “Dimensão Económica”;
- Declarações sobre a “Dimensão Social”.

Procurou-se nas mensagens analisadas referências aos domínios ambiental, económico e social, respeitantes às categorias constantes nos quadros seguintes.

Quadro 14 – Estrutura de análise à “Dimensão Ambiental”

Declarações sobre a “Dimensão Ambiental”;					
Redução do consumo de energia e outros <i>inputs</i>	Novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos	Participação em campanhas de sensibilização	Adesão a organizações e constituição de protocolos	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15 – Estrutura de análise à “Dimensão Económica”

Declarações sobre a “Dimensão Económica”				
Sustentabilidade económica	Novos produtos e Novos Mercados	Inovação e Empreendedorismo	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16– Estrutura de análise à “Dimensão Social”

Declarações sobre a “Dimensão Social”.				
Produtos adequados a públicos específicos	Parcerias com instituições da Economia Social	Projectos de apoio a comunidades	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e distinções

Fonte: Elaboração própria

O primeiro passo da análise às “mensagens dos presidentes” consistiu na agregação da informação transmitida segundo a classificação anteriormente apresentada. Foram elaboradas tabelas resultantes de tal agregação.

Posteriormente, as diferentes tabelas foram analisadas no sentido de se compreender a importância atribuída a cada dimensão com base no teor dos testemunhos.

5.2.2 Realização do estudo multi-caso junto de sete empresas

5.2.2.1 Enquadramento do estudo multi-caso

- **Componentes do estudo multi-caso**

A realização do estudo de caso foi decomposta em duas componentes:

- a. Participação num projecto europeu conduzido em Portugal por um centro de formação profissional, através do qual foi efectuado o estudo de 6 empresas nacionais. As empresas participantes neste projecto são apresentadas pelas denominações A, B, C, D, E, F. (quadro 17)
- b. Integração no painel de empresas, da empresa G (quadro 18)

Quadro 17 - Empresas integrantes do painel de estudos de caso (participantes no Projecto de Formação em responsabilidade social)

Empresa	Actividade	Volume de vendas (em 2009)	Número de trabalhadores
Empresa A	Engarrafamento e comercialização de água por via de máquinas dispensadoras	Em 2007 de 15,5 milhões de euros	210 Trabalhadores
Empresa B	Fornecimento e instalação em obra de infra-estruturas eléctricas	61.000.000€	174 Trabalhadores
Empresa C	Transformação e comércio de alimentos congelados	39.994.000€	143 Trabalhadores
Empresa D	Construção de Exposições, Eventos, Stands	2.200.000 €	30 Trabalhadores
Empresa E	Actividades de Engenharia e Técnicas Afins	13.475.007 €	108 Trabalhadores
Empresa F	Artes Gráficas	3.205.000 €	63 Trabalhadores

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas

Quadro 18 - Restantes Empresas integrantes do painel de estudos de casos

Empresa G	Vigilância especializada (Actividades de Segurança Privada)	113.320.633 €	6590 Trabalhadores
-----------	---	---------------	--------------------

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas

A participação no projecto acima referido permitiu ter acesso a um conjunto de 6 empresas que aderiram a participar no estudo. O Projecto consistiu na operacionalização de um manual de formação em responsabilidade social perante empresas portuguesas e análise da sua exequibilidade à realidade nacional.

Através deste projecto foram marcadas entrevistas com as empresas nas quais estiveram presentes gestores de topo e, quando possível, sócios gerentes. Por parte da equipa do projecto estiveram presentes nas reuniões a coordenadora do projecto em representação do centro de formação profissional e representantes da equipa de consultores do projecto.

Por acordo previamente estabelecido com o centro de formação profissional o nosso trabalho consistiu na integração na equipa de consultores acompanhando o projecto em todas as empresas. Foi assim possível ter acesso a um conjunto de empresas disponíveis para a investigação em responsabilidade social e estabelecer contacto com as empresas do projecto quantificado em 39,5 horas de realização de entrevistas (tabela 3).

- **Etapas do estudo**

A constituição do painel de empresas para efeitos da nossa investigação seguiu a metodologia seguidamente descrita:

1. Integração na equipa de consultores do projecto europeu com autorização do centro de formação profissional para a elaboração do presente estudo incluído na tese de doutoramento;
2. Esclarecimento junto das 6 empresas do projecto dos objectivos da presente investigação e obtenção de autorização escrita por parte das empresas para o desenvolvimento do estudo de caso a incluir na tese;
3. Participação em todas as reuniões (realização das entrevistas) com todas as empresas e recolha de informação relevante para o presente capítulo;
4. Aplicação de questionário da tese elaborado com base nos referenciais teóricos a ser respondido por um responsável empresarial (ou resposta conjunta por vários responsáveis) de cada uma das empresas.
5. Elaboração de um caso preliminar e sua comunicação num encontro internacional (XIV Encontro da AECA – Coimbra 2010);

- **Entrevistas realizadas**

As empresas serão referenciadas no nosso trabalho por letras, A a G, de forma a assegurar o anonimato das mesmas. O nome dos responsáveis entrevistados será

também omitido ainda que se mantenham as referências ao cargo de cada um dos entrevistados.

Quadro 19 – Entrevistas realizadas no âmbito do projecto europeu.

Empresa	Entrevistas 2010	Responsáveis das empresas	Duração das entrevistas	Local de realização das entrevistas
Empresa A	31 de Março	- Director Geral - <i>Manager</i> para as áreas da Qualidade, Segurança e Ambiente	1,5 horas	Instalações da empresa
	5 de Abril	- Director Geral	3,0 horas	Instalações da empresa
	9 de Abril	- <i>Manager</i> para as áreas da Qualidade, Segurança e Ambiente	1,5 horas	Instalações da empresa
	26 de Abril	- Director Geral - <i>Manager</i> para as áreas da Qualidade, Segurança e Ambiente	2,5 horas	Instalações da empresa
Empresa B	21 de Abril	- Responsável comercial da empresa - Coordenadora pela Área da Qualidade - Responsável pelo Departamento de Segurança	2,5 horas	Instalações da empresa
	26 de Abril	- Director-Geral - Responsável comercial da empresa	1,5 horas	Instalações da empresa
	5 de Julho	- Responsável comercial da empresa	0,5 horas	Instalações da empresa
	16 de Setembro	- Responsável comercial da empresa	0,5 horas	Local de realização do seminário de encerramento do projecto

Empresa C	7 de Abril	- Presidente do Conselho de Administração - Directora de Recursos Humanos	2,0 horas	Instalações da empresa
	16 de Abril	- Directora de Recursos Humanos - Director de Produção	3,0 horas	Instalações da empresa
	12 de Julho	- Presidente do Conselho de Administração - Directora de Recursos Humanos	1,5 horas	Instalações da empresa
Empresa D	9 de Abril	- Sócio Gerente	3,0 horas	Instalações da empresa
	27 de Abril	- Director de Operações	2,0 horas	Instalações da empresa
	6 de Julho	- Sócio Gerente - Director de Operações	2,5 horas	Instalações da empresa
Empresa E	31 de Março	- Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão	1,5 horas	Instalações da empresa
	23 de Abril	- Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão	2,0 horas	Instalações da empresa
	9 de Julho	- Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão	1,5 horas	Instalações da empresa
Empresa F	8 de Abril	- Sócio Gerente e os seus dois filhos que participam na gestão da empresa, um afecto à Contabilidade e área Administrativa, outro afecto à área Comercial e Produção.	3,0 horas	Instalações da empresa
	20 de Abril	- Sócio Gerente; - filho afecto à área Comercial e Produção.	2,0 horas	Instalações da empresa
	6 de Julho	- Sócio Gerente	2,0 horas	Instalações da empresa

Fonte: Elaboração própria

De uma forma geral o trabalho desenvolvido com as empresas no âmbito do projecto europeu baseou-se na seguinte metodologia:

1. Na primeira reunião entrevistou-se o responsável da empresa e iniciou-se a recolha de informação obtendo-se a visão do gestor de topo (particularmente relevante para compreender a importância da responsabilidade social para o gestor e sua integração na cultura da empresa);
2. Na segunda entrevista recolheu-se informação de outros membros da Direcção da empresa (procurando-se compreender a ramificação dos valores da empresa ao nível das diferentes áreas de actuação);
3. Na terceira entrevista apresentaram-se as conclusões do projecto ao responsável pela empresa através da apresentação de um conjunto de sugestões de intervenção.

No decorrer deste processo a informação recolhida no âmbito das entrevistas foi trabalhada no âmbito da presente tese. O convite para a integração na equipa de consultores formalizado pelo centro de formação contemplava esta abertura para a utilização da informação no âmbito do presente trabalho de investigação. Ainda que previamente acordado com o centro de formação, o presente estudo da tese foi previamente autorizada por cada uma das empresas.

Paralelamente ao trabalho desenvolvido junto das empresas do projecto europeu procurou-se complementar este painel de empresas com outras realidades empresariais. Desta forma foram desenvolvidos contactos no sentido de incluir no painel outras empresas. Dos contactos estabelecidos foi possível incluir a empresa G no presente estudo (quadro seguinte).

Quadro 20 – Entrevistas realizadas – empresa G

Empresa G	4 de Junho de 2010	- Director de Recursos Humanos;	1,0 horas
	28 de Outubro de 2010	- CEO - Director de Recursos Humanos	1,0 horas

Fonte: Elaboração própria

- **Participação em outras reuniões**

De forma a responder aos objectivos específicos do projecto europeu, elaboraram-se relatórios a apresentar às empresas e a serem publicados pelo projecto, participámos também enquanto membro da equipa de consultores em reuniões com a coordenação do projecto (quadro seguinte).

A participação em todas as reuniões com as empresas e a participação nas reuniões de coordenação possibilitaram uma ampla participação no projecto, quer no que respeita à participação nas entrevistas em trabalho de campo, como também na participação nos trabalhos preparatórios e sequenciais aos contactos com as empresas.

Quadro 21 – Entrevistas realizadas no âmbito do projecto europeu.

Reunião	Tipo de reunião	Duração das reuniões
26 de Março	Apresentação do projecto europeu às empresas e apresentação da equipa de consultores	2,0 horas
15 de Abril	Reunião de coordenação do projecto	2,0 horas
22 de Abril	Reunião de coordenação do projecto	2,0 horas
26 de Abril	Reunião de coordenação do projecto	2,0 horas
24 de Maio	Reunião de coordenação do projecto	2,5 horas
15 de Junho	Participação num seminário de divulgação do projecto; apresentação dos resultados	Duração do seminário
16 de Setembro	Participação no seminário de encerramento do projecto; apresentação dos resultados	Duração do seminário

Fonte: Elaboração própria

- **Síntese do trabalho de campo realizado**

O quadro abaixo reproduzido apresenta as horas totais de trabalho de campo realizadas com o desenvolvimento da estratégia de investigação em análise.

Quadro 22 – Horas de trabalho de campo realizadas.

I – Entrevistas com as Empresas do projecto	Empresa A	8,5 horas
	Empresa B	5,0 horas
	Empresa C	6,5 horas
	Empresa D	7,5 horas
	Empresa E	5,0 horas
	Empresa F	7,0 horas
Subtotal		39,5 horas
II - Reuniões de coordenação		10,5 horas
III – Entrevistas com Empresas fora do projecto	Empresa G	2 horas
Total horas de trabalho de campo		52,0 horas

Fonte: Elaboração própria

- **Critério de selecção das empresas**

A opção pelas empresas A, B, C, D, E, F, justifica-se pela oportunidade de constituição deste painel de empresas proporcionado pelo convite para integrar o projecto europeu que pretendia realizar no ano de 2010 um conjunto de entrevistas com 6 empresas portuguesas.

Para além da oportunidade de ter acesso a um número considerável de empresas, a integração no projecto permitiu ainda proceder a entrevistas com dirigentes de topo da hierarquia empresarial e membros das suas equipas directivas.

A integração no presente estudo destas 6 empresas encontra justificação no cumprimento da lógica de replicação tal como proposto por Yin (1994):

“Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) produces contrasting results but for predictable reasons (a theoretical replication)” (Yin, 1994: 46).

Quadro 23 – Classificação das empresas

Menos de 100 trabalhadores	Matriz nacional	D, F
Mais de 100 trabalhadores	Matriz nacional	B, C
	Integração em grande grupo português	E
	Integração em grupo internacional	A
Grande empresa	Integração em grupo internacional	G

Fonte: Elaboração própria.

O quadro acima reproduzido ilustra a possibilidade de geração de “replicação literal” e de “replicação teórica” considerando que embora no painel se encontrem empresas de dimensão idêntica, tal facto não impede a existência de heterogeneidade ao nível do painel em termos globais.

A inclusão da empresa G no âmbito do nosso estudo procurou responder ao interesse de complementar a análise efectuada às empresas do projecto europeu com um estudo de caso autónomo, ainda que com paralelismo metodológico. A opção pela empresa G segue também um princípio de conveniência, sendo seleccionada por via do nosso conhecimento prévio desta empresa e pela disponibilidade dos seus responsáveis em integrar o estudo.

5.2.2.2 Instrumentos de pesquisa utilizados

Ao longo dos contactos estabelecidos com cada uma das empresas foi possível recolher informação relevante para a nossa investigação. Tal recolha de informação poder-se-á decompor nos seguintes aspectos:

- a) Realização da entrevista.
- b) Recolha de documentação disponibilizada pela empresa (por exemplo: códigos éticos ou outros documentos que permitissem analisar o grau de formalização ético da empresa.
- c) Resposta ao questionário.
- d) Visita às instalações

A utilização de diferentes métodos de recolha de pesquisa insere-se numa perspectiva de “triangulação metodológica” (Denzin, 1989, cit. por Flick, 1998) no sentido de melhor compreender a realidade estudada.

- **A entrevista**

A entrevista assumiu a forma de entrevista “semi-estruturada”.

De acordo com Lee (1999: 62) “Semistructured interviews usually have an overarching topic, general themes, targeted issues, and specific questions, with a predetermined sequence for their occurrence.”

Durante as entrevistas procedeu-se à recolha de informação de natureza qualitativa e quantitativa transmitida pela empresa que poderá ser agrupada em 5 componentes:

- Caracterização da empresa;
- Valores da empresa, Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas (a nível interno e a nível externo);
- Certificação da empresa em vários domínios;
- Instrumentos de gestão;
- O que a empresa entende por responsabilidade social

- **Documentação analisada**

Procurou-se analisar, quando existente e quando disponibilizado, alguns documentos que pudessem melhor caracterizar o processo de gestão da empresa em domínios de responsabilidade social. Assim, procurou-se analisar códigos de conduta ou quaisquer outros documentos que evidenciassem as preocupações da empresa, tais como códigos reguladores da actuação de fornecedores.

- **O questionário do estudo multi-caso**

Especificamente ao nível da investigação para a tese, para além da informação recolhida aquando das entrevistas foi também aplicado às empresas o questionário construído com base nos referenciais teóricos explorados na revisão de literatura.

O questionário foi preenchido por responsáveis empresariais entrevistados, optando-se pelo preenchimento, sempre que possível, aquando de uma das entrevistas de forma a poderem ser prestados imediatamente os esclarecimentos tidos por necessários. No caso da empresa G o preenchimento não teve lugar durante a entrevista, sendo a resposta remetida por e-mail.

O questionário foi estruturado em 5 blocos.

No bloco 1 inquiriu-se o responsável empresarial sobre as principais motivações de um conjunto de boas práticas da empresa, em âmbito interno e em âmbito externo. As boas práticas correspondem a actuações em destaque durante o processo de entrevistas. Com esta questão procurou-se compreender o perfil motivacional face à tipologia de Carroll (1979).

Quadro 24 – Motivações das boas práticas

Motivações a valorizar por parte do respondente	Dimensão de Carroll (1979)
Atingir custos competitivos ou atingir uma melhor margem	Responsabilidades económicas
Cumprimento do enquadramento legal	Responsabilidades legais
Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes	Responsabilidades éticas
Contribuição voluntária da empresa	Responsabilidades de âmbito discricionário

Fonte: Elaboração própria a partir de Carroll (1979)

No bloco 2 inquiriu-se sobre os resultados das boas práticas analisadas no quadro seguinte.

Quadro 25 Resultados das boas práticas

Resultado das boas práticas da empresa	Questões a explorar com o processo de entrevistas
Essencialmente geraram custos	Porque razão a empresa não associa benefícios líquidos às boas práticas em análise?
Os custos gerados foram superados por benefícios	Que tipo de resultados positivos a empresa tem registado com as suas boas práticas?
Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos	Tais benefícios têm lugar em contexto interno ou em contexto externo? A valorização é imediata ou diferida no tempo?

Fonte: Elaboração própria a partir de Carroll (1979)

No bloco 3 inquiriu-se o responsável empresarial sobre a caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios. Teve-se presente a tipologia de Carroll (1979), optando-se por seleccionar enquanto questões empresariais a serem geridas pela empresa as seguintes áreas de actuação: ambiental, económico-financeiro, social interno e social externo. Para cada uma destas áreas era solicitado ao respondente a caracterização da actuação da empresa.

Quadro 26 – Caracterização da actuação da empresa

Caracterização da actuação da empresa a valorizar por parte do respondente	Dimensão de Carroll (1979)
Reagir a pressões	Reactivo
Adaptar-se a novas circunstâncias	Defensivo ou de acomodação
Agir por antecipação	Pró-activo

Fonte: Elaboração própria a partir de Carroll (1979)

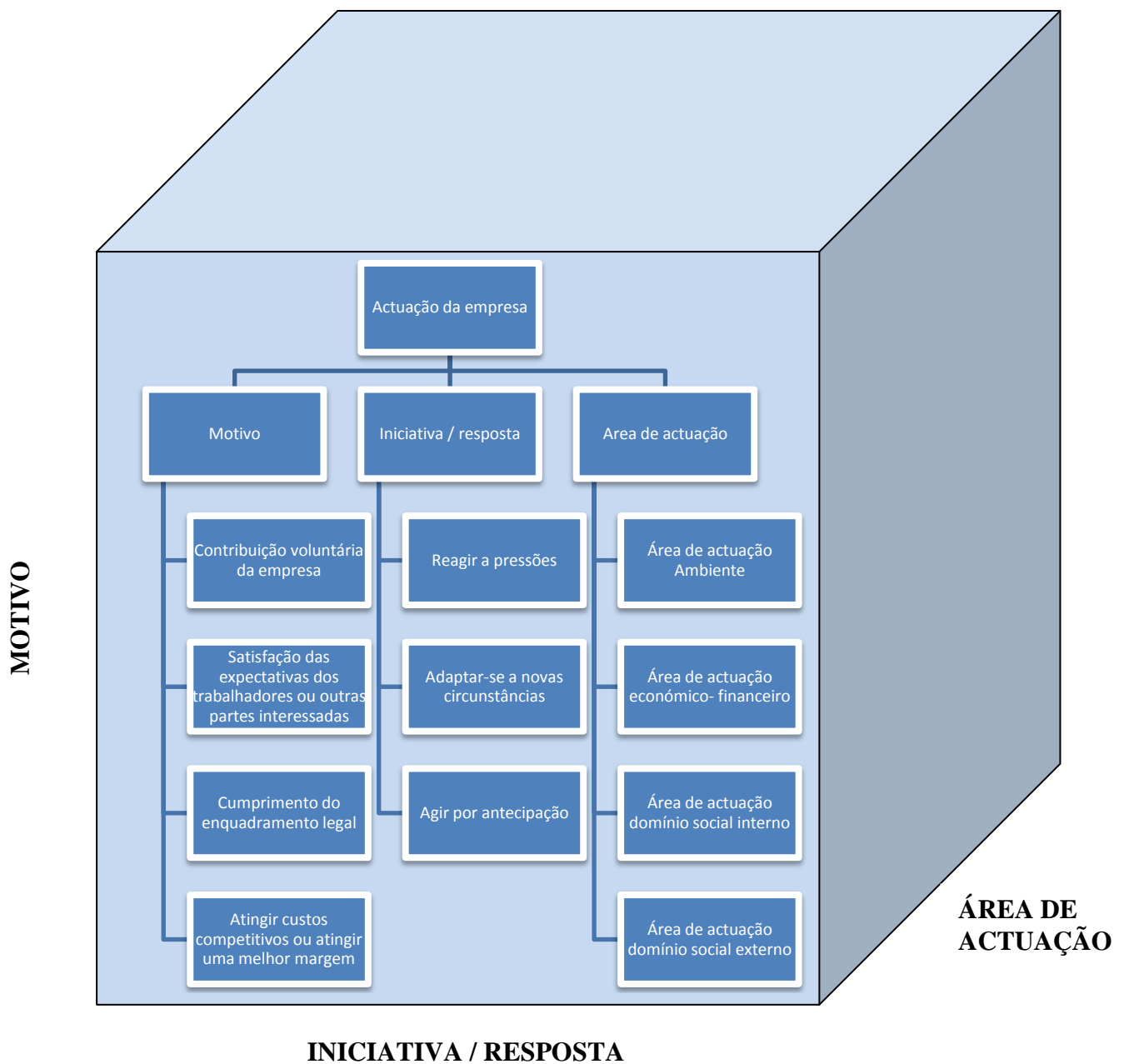


Figura 19 – Desempenho da organização - “The Corporate Social Performance Model”

Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

Com a estruturação das primeiras tabelas do questionário pretendeu-se compreender a actuação da empresa ao nível do quadro conceptual de Carroll (1979): A motivação da acção da empresa (económica, legal, ética, discricionária) e a resposta, face a vários domínios de questões (figura acima reproduzida).

No bloco 4 inquiriu-se o respondente sobre a capacidade, legitimidade e urgência de partes interessadas (Mitchell *et al.*, 1997).

No Bloco 5, a análise sobre as partes interessadas ou *stakeholders* (Freeman, 1984) é aprofundada solicitando-se ao respondente que se pronuncie sobre o impacto da empresa na parte interessada, sobre o grau de favorecimento da parte interessada e que proceda à classificação do relacionamento estabelecido com a parte interessada (actualmente e num cenário a três anos).

- **Visita às instalações**

Sempre que possível procedeu-se a uma visita pelas instalações das empresas, com o acompanhamento de responsáveis entrevistados. A visita foi considerada um elemento relevante para um melhor entendimento da realidade de cada empresa e foi considerada como um elemento de trabalho no âmbito do estudo desenvolvido.

5.2.3 Realização de um estudo de análise ao processo de institucionalização da responsabilidade social numa empresa portuguesa

Após se pôr em evidência a existência de diferentes formas de actuação no que concerne ao modo como as empresas gerem a sua responsabilidade perante as partes interessadas, surge como importante estudar o processo de institucionalização da responsabilidade social numa empresa que tem vindo ao longo dos anos a testar e a aperfeiçoar mecanismos de resposta aos seus *stakeholders*. Este exercício permitirá complementar o estudo dos percursos de gestão socialmente responsáveis.

De forma a estudar o processo de institucionalização da responsabilidade social numa fase avançada de maturação da temática ao nível da empresa, foi conduzido um estudo de caso a uma empresa portuguesa com boas práticas reconhecidas a nível nacional e internacional. No caso deste estudo a empresa alvo de análise foi seleccionada precisamente pela sua actuação em termos de responsabilidade social.

A empresa estudada, a Delta Cafés, permite também estender a análise à relação entre a empresa e as suas partes interessadas em âmbito de análise à cadeia de abastecimento. Sendo a Delta Cafés uma empresa que comercializa café, um produto cuja matéria-prima tem origem nos continentes sul-americano e africano, fica patente a possibilidade de estudar através desta empresa, os esforços empresariais para assegurar actuações éticas ao longo da cadeia de abastecimento, de montante a jusante, ou seja, desde a plantação até ao consumidor final.

Para a elaboração deste estudo procedeu-se à realização de diferentes tarefas:

- Análise documental a relatórios e documentos da empresa e outros documentos publicados pela imprensa escrita;
- Realização de entrevistas a empresários e gestores e realização de visitas.

O quadro seguinte detalha a informação sobre as entrevistas realizadas:

Quadro 27- Entrevistas realizadas na Delta Cafés

Agentes entrevistados	Entrevista realizada	Data e lugar
Entrevista com gestores de topo da empresa	Entrevista com o responsável pela fábrica (Dr. Miguel Ribeirinho) e com um administrador da empresa (Dr. António Cachola)	Teve lugar na empresa, em Campo Maior, a 30 de Maio de 2008.
Entrevista com responsável por projecto de apoio à sociedade	Visita ao Centro Educativo Alice Nabeiro - CEAN, (visita conduzida pela sua coordenadora)	Visita realizada no dia 30 de Maio de 2008.
Entrevista com gestores de topo da empresa	Realização de nova entrevista com o responsável pela fábrica (Dr. Miguel Ribeirinho) e com um administrador da empresa (Dr. António Cachola)	Teve lugar na empresa, em Campo Maior, a 23 de Novembro de 2010.
Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração	Entrevista ao Sr. Comendador Rui Nabeiro	Teve lugar na empresa, em Campo Maior, a 14 de Abril de 2011
Entrevista com um membro na nova geração de gestores da família Nabeiro	Entrevista à Dr. ^a Rita Nabeiro	Teve lugar na empresa, em Lisboa, a 17 de Outubro de 2011

Fonte: Elaboração própria

5.2.4 Visão dos trabalhadores

A integração enquanto formador num projecto europeu de formação em responsabilidade social permitiu o acesso a um conjunto de formandos, trabalhadores em organizações de diferente natureza, que se disponibilizaram para a resposta a um questionário formulado nos termos da investigação em curso no âmbito da tese. Este projecto europeu foi operacionalizado em Portugal pelo mesmo centro de formação que implementou o projecto que enquadrava a linha de investigação exposta no ponto dois do quadro resumo da investigação. Também a zona geográfica coincide com o contexto da anterior linha de investigação dado ambos os projectos terem sido implementados no território da mesma autarquia (limítrofe de Lisboa).

- **Contexto da operacionalização do questionário**

Os seguintes aspectos justificam a aplicação do questionário a este público-alvo:

- Sensibilidade dos respondentes à temática em análise, facto patente na adesão dos mesmos a formação em responsabilidade social;
- Possibilidade de aplicar do questionário no contexto de uma acção de formação, facilitador de maior adesão dos inquiridos à resposta ao inquérito.

Sendo a responsabilidade social uma matéria ainda sujeita às mais diversas interpretações uma terceira justificação para a realização do estudo neste contexto deverá ser registada:

- A possibilidade de previamente à aplicação do questionário os formandos terem acesso a formação sobre o tema, tornando possível um melhor entendimento sobre as questões formuladas no questionário, potenciando-se assim uma reflexão pessoal do inquirido sobre as várias matérias em análise.

O projecto referido neste capítulo e que constituiu o enquadramento à operacionalização do questionário consistiu na formação em responsabilidade social através da utilização de um conjunto de materiais de formação produzidos pelos diversos parceiros internacionais do projecto.

A nossa participação no projecto, após convite do centro de formação português, consistiu em assumir a figura de formador nas acções listadas na tabela que seguidamente se apresenta.

Quadro 28 – Acções de formação prévias à aplicação do inquérito.

Data	Local de formação
19 de Julho de 2011	Empresa privada
21 de Julho de 2011	Escola Profissional
22 de Julho de 2011	Empresa privada
29 de Julho de 2011	Empresa pública

Fonte: Elaboração própria

Cada acção de formação teve a duração de aproximadamente quatro horas. Em cada uma das sessões para além da apresentação de matérias transversais a todas as acções de formação apresentaram-se temáticas específicas relacionadas com a responsabilidade social no âmbito dos seguintes domínios: “local de trabalho”, “ambiente”, “mercado”.

No dia 28 de Julho teve lugar a sessão de encerramento do projecto, tendo a nossa participação nesse dia assumido a figura de orador na sessão de encerramento.

Após cada sessão de formação foi solicitado que os formandos respondessem ao questionário. O mesmo se solicitou após a sessão de encerramento. Foram prestados esclarecimentos prévios à resposta, nomeadamente no que concerne a aspectos formais de resposta ao questionário.

- **Estrutura do questionário**

A estruturação do questionário teve presente o objectivo de articular a presente estratégia de investigação com a estratégia de investigação apresentada no ponto anterior. Pretendeu-se que as respostas recolhidas na presente linha de investigação pudessem ser confrontadas com respostas recolhidas no âmbito da linha de investigação conduzida junto das empresas estudadas anteriormente.

Pela natureza específica desta linha de investigação optou-se por formular um questionário de menor dimensão relativamente ao questionário aplicado às empresas.

O questionário aplicado aos formandos (apresentado em apêndice) é composto por 5 blocos:

- Dados pessoais
- Actuação da organização
- Boas práticas da organização
- Relacionamento com as partes interessadas (grau de favorecimento)
- Relacionamento com as partes interessadas (situação actual do relacionamento).

A estruturação do inquérito baseou-se na estrutura teórica já anteriormente explorada aquando do estudo das 7 empresas. Na tabela seguinte apresenta-se as diferentes dimensões investigadas e respectivo quadro conceptual de suporte.

Quadro 29 - Dimensões investigadas/Quadro conceptual de suporte

Dimensões	Quadro conceptual de suporte
Dados pessoais	Informação sobre a organização sobre a qual o questionário será respondido, funções desempenhadas e dados de natureza pessoal do inquirido.
Actuação da organização	O inquirido é confrontado com três actuações típicas, descrevendo situações de reacção, defensivas ou de acomodação e pró-activas (Carroll, 1979).
Boas práticas da organização	Solicita-se ao inquirido que indique a principal boa prática que identifique na organização e qual o motivo da sua implantação. Sobre os motivos procurar-se-á descortinar as dimensões de Carroll (1979). Solicita-se complementarmente que o respondente se pronuncie sobre os resultados da boa prática identificada.
Relacionamento com as partes interessadas (grau de favorecimento)	Nestes quadros de questões é explorado o relacionamento entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> (Freeman, 1984).
Relacionamento com as partes interessadas (situação actual do relacionamento)	

Fonte: Elaboração própria

5.2.5 Constituição de um painel de peritos em Responsabilidade Social e condução de entrevistas aos membros do painel (portugueses e espanhóis)

De modo a proceder a um estudo de reconhecimento da forma como a responsabilidade social é entendida na sociedade actual procedeu-se a um conjunto de entrevistas com personalidades que a título individual ou em âmbito institucional se têm destacado ao nível da responsabilidade social em qualquer uma das vertentes de debate, divulgação e investigação.

Quadro 30 – Painel de peritos portugueses

Entrevistado	Organização	Tipo de stakeholder	Data e local da reunião
Eng. Mário Parra da Silva	APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial	Organização multi-stakeholder	1 de Junho 2010, Lisboa
Dra. Conceição Zagalo	GRACE	Associação de empresas	18 de Junho 2010, Lisboa
Eng. Luís Rochartre	BCSD Portugal	Associação de empresas	5 de Julho 2010, Lisboa
Professora Arminda Neves	Universidade de Évora	Ensino Superior	28 de Julho 2010, Lisboa
Dr. Carlos Alves	UGT	Confederação de sindicatos	29 de Julho 2010, Lisboa

Fonte: Elaboração própria

A metodologia seguida para a condução da entrevista foi estruturada nos seguintes pontos:

1. Identificação do possível entrevistado face ao seu contributo pessoal, ou da sua organização, para o debate, divulgação e investigação da responsabilidade social;
2. Marcação da entrevista presencial;
3. Reunião com o entrevistado, apresentação do projecto e realização da entrevista (as entrevistas tiveram duração variável entre uma a duas horas e tiveram lugar no local de trabalho do entrevistado);
4. Redacção da entrevista e envio para o entrevistado no sentido da sua análise e eventual proposta de alteração;

5. Recepção do acordo do entrevistado face ao texto da entrevista e recepção de autorização escrita para a utilização da entrevista no âmbito do nosso trabalho de investigação.

No caso do Eng. Mário Parra da Silva, a metodologia foi diferente, na medida em que este entrevistado optou por responder de forma escrita. Neste caso, aquando da reunião tida em Lisboa apresentámos ao Eng. Mário Parra da Silva as nossas questões tendo posteriormente recebido o texto das respostas.

Pese embora o principal critério para a constituição do painel de entrevistados fosse a contribuição do entrevistado/organização para a dinamização da responsabilidade social, procurou-se também que o painel de entrevistados fosse constituído por personalidades oriundas de organizações que representam diferentes objectivos de forma a recolher a opinião de distintas “partes interessadas” na dinâmica da responsabilidade social.

O guião da entrevista esteve estruturado em quatro componentes;

- Sobre as empresas;
- Sobre produtos/serviços especializados;
- Sobre o papel do Estado;
- Sobre a sociedade civil.

Paralelamente à condução das entrevistas em Portugal, procedeu-se também à realização de entrevistas com personalidades espanholas, envolvidas no processo de debate, divulgação e investigação da responsabilidade social em Espanha.

Neste sentido procedeu-se à realização de entrevistas com as seguintes personalidades (quadro seguinte):

Quadro 31 – Painel de peritos espanhóis

Entrevistado	Organização	Tipo de stakeholder	Data e local do encontro presencial	Data da recepção das respostas
D. José Luis Lizcano Álvarez	AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (<i>Director Gerente</i>) <i>Cordenador</i> da Comisión de Responsabilidad Social corporativa	Organização Profissional (AECA) Organização <i>multi-stakeholder</i> (Comissão de Responsabilidade Social Corporativa da AECA)	30 de Junho de 2010, Madrid; Espanha	24 de Outubro de 2010
D. José M. Moneva Abadía	Facultad de CC. Económicas y Empresariales – Universidad de Zaragoza	Ensino Superior	30 de Junho de 2010, Madrid, Espanha	22 de Novembro de 2010
D. Joan Frontrodona	IESE	Ensino Superior	25 de Junho de 2010, Bilbao, Espanha	18 de Outubro de 2010

Fonte: Elaboração própria

No caso das personalidades espanholas a metodologia seguida foi alterada face ao praticado em Portugal na medida em que todos os entrevistados responderam de forma escrita, tendo-se cumprido os seguintes pontos na constituição do painel:

1. Identificação do possível entrevistado face ao seu contributo pessoal, ou da sua organização para o debate, divulgação e investigação da responsabilidade social em Espanha;
2. Marcação prévia de entrevista presencial (no caso do professor Frontrodona);
3. Encontro presencial com cada um dos entrevistados e solicitação de entrevista;
4. Tradução do guião da entrevista para castelhano e envio para o entrevistado;
5. Recepção das respostas e recepção de autorização escrita para a utilização da entrevista no âmbito do nosso trabalho.

Com a integração no painel de entrevistados espanhóis possibilita-se a comparação da realidade portuguesa com a realidade do país vizinho, complementando o painel português com opiniões de investigadores espanhóis que poderão dar o seu testemunho sobre o estado da responsabilidade social num país cujo dinamismo na temática justifica atenção.

5.2.6 Condução de entrevistas junto do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (português) e do seu congénere espanhol.

No âmbito da auscultação às “partes interessadas” pelo desenvolvimento da responsabilidade social, entendeu-se como pertinente proceder a entrevistas com estruturas do Estado português e espanhol. Tal auscultação encontra justificação nos seguintes factores:

- Conhecer as expectativas dos Estados português e espanhol sobre o tema e entender a forma como cada um dos Estados encara a importância da responsabilidade social;
- Conhecer a dinâmica que as estruturas Estatais estão a desenvolver para assegurar um maior nível de responsabilidade social das comunidades empresariais dos dois países;
- Conhecer qual o papel que cada um dos Estados pretende assumir no desenvolvimento da responsabilidade social na Europa

Para além da auscultação a uma estrutura estatal portuguesa, entendeu-se como pertinente a auscultação a uma estrutura estatal espanhola como forma de proceder a um exercício de *benchmarking* para com a experiência espanhola.

A tarefa de identificação da estrutura alvo da nossa atenção em Espanha foi facilitada pelo facto do Governo espanhol apresentar uma estrutura especificamente criada para acompanhar o tema da responsabilidade social das empresas. Após solicitação prévia, procedeu-se à realização de uma entrevista com D. Miguel Angel Martínez de la Riva, Subdirector General Adjunto R.S.E. da Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas. A entrevista teve lugar em Madrid, no dia 25 de Novembro de 2009.

Considerando que a Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas é uma estrutura incluída no âmbito do Ministerio de Trabajo e Inmigración espanhol, entendemos por bem proceder à auscultação portuguesa no âmbito do Ministério português homólogo. Sendo assim procedeu-se a uma reunião no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, que teve lugar em Lisboa no dia 28 de Junho de 2010 e na qual procedemos à apresentação das nossas questões. Na sequência da reunião o Ministério respondeu por escrito às nossas questões.

**PARTE III – INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA, RESULTADOS E
CONCLUSÕES**

CAPÍTULO 6 – COMPONENTES DA INVESTIGAÇÃO

6.1 Percepção dos presidentes dos conselhos de administração¹³

A real operacionalização da responsabilidade social nas práticas quotidianas das empresas e a sua inclusão ao nível da reflexão estratégica exigirá um envolvimento da gestão de topo. Sem o apoio inequívoco do principal responsável pelos destinos da empresa a responsabilidade social dificilmente se afirmará como uma das características fundamentais das políticas empresariais que venham a ser definidas. Partindo deste pressuposto procura-se compreender através do trabalho desenvolvido neste capítulo de que forma os principais responsáveis de empresas portuguesas de referência integram a responsabilidade social ao nível do seu discurso.

O trabalho efectuado consiste na análise às mensagens dos presidentes incluídas em relatórios de sustentabilidade.

6.1.1 Constituição do painel de empresas e determinação do âmbito da análise

A escolha das empresas baseou-se num critério de conveniência, baseado na elaboração de relatórios de sustentabilidade, tornados públicos e disponíveis à comunidade. Assim, como metodologia optou-se por analisar informação publicada, entre 2007 e 2010, pelas empresas que constituíram o painel alvo de análise:

- ❖ Grupo BES;
- ❖ Delta Cafés;
- ❖ Grupo Portucel Soporcel;
- ❖ BRISA;
- ❖ GALP Energia;
- ❖ Metropolitano de Lisboa;
- ❖ Sonae Distribuição.

¹³. Este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2009).

O estudo apresentado neste capítulo foi previamente apresentado em Seabra (2011b).

Optou-se por inserir no painel, empresas de sectores diferenciados de forma a que o painel incluísse uma empresa financeira (Grupo BES), uma empresa industrial e prestadora de serviços (Delta Cafés), uma empresa industrial com componente transformadora significativa (Grupo Portucel Soporcel), uma empresa de serviços com impacto no território (BRISA), uma empresa do sector da energia (GALP Energia), uma empresa do sector empresarial do estado e da área dos transportes (Metropolitano de Lisboa) e uma empresa da área da distribuição (Sonae Distribuição).

Apesar do painel em análise não representar a comunidade empresarial portuguesa, as empresas que o compõem dada a sua dimensão e forte exposição pública terão certamente capacidade para intervir significativamente no processo de adopção da responsabilidade social enquanto novo paradigma de gestão. Os seguintes factores contribuirão para tal efeito:

- A dimensão das empresas do painel permite-lhes um papel de liderança nas redes de criação de valor em que actuam, podendo dessa forma exercerem influência sobre clientes e fornecedores para a adopção de novos modelos de gestão;
- A exposição pública a que estão sujeitas implica que as suas práticas sejam analisadas e discutidas pelos mais diversos agentes da sociedade civil. A este nível dever-se-á ter em consideração que são empregadores de um elevado número de trabalhadores e que detêm uma carteira de clientes muito ampla. Dada a grande visibilidade destas empresas, a forma como se relacionam com os seus *stakeholders* é relevante para o estudo da tendência da adopção em Portugal de novos modelos de gestão.

6.1.2. Resultados da análise

Na análise que seguidamente se apresenta pretende-se pôr em destaque aspectos considerados de maior relevância no sentido de detectar qual a orientação de gestão predominante nas empresas do painel. Sendo certo que mais importante que o discurso será a própria acção empresarial, também é verdade que o compromisso da empresa com a responsabilidade social será reforçado se por parte da gestão de topo tal orientação for claramente referenciada e disseminada pelas diferentes áreas funcionais e divisionais da empresa.

A tripla sustentabilidade (Económica, Ambiental e Social) poderá ser entendida como o resultado de uma gestão socialmente responsável que conduz a situações passíveis de serem reproduzidas no futuro por não se inviabilizar a utilização futura de recursos. A sustentabilidade definida desta forma será obtida no equilíbrio dos diferentes interesses em presença, nomeadamente os interesses da geração actual e os interesses das gerações futuras.

Os responsáveis pelas empresas constantes do painel, implícita ou explicitamente declaram a prática de processos de gestão alinhados com o objectivo da tripla sustentabilidade.

Poder-se-á constatar que os responsáveis máximos pelas grandes empresas em análise declararam implicitamente seguir um modelo de gestão que contempla vertentes económicas, ambientais e sociais, prosseguindo um modelo de desenvolvimento sustentável.

No que respeita a referências concretas a acções junto de diferentes partes interessadas, registaram-se 20 referências distribuídas pelas cinco partes interessadas listadas na tabela seguinte.

Tabela 2 – Referências a “partes interessadas”

	Accionistas	Clientes	Fornecedores	Trabalhadores	Comunidade Local
total	3	3	2	10	2
TOTAL	20				

Fonte: Elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

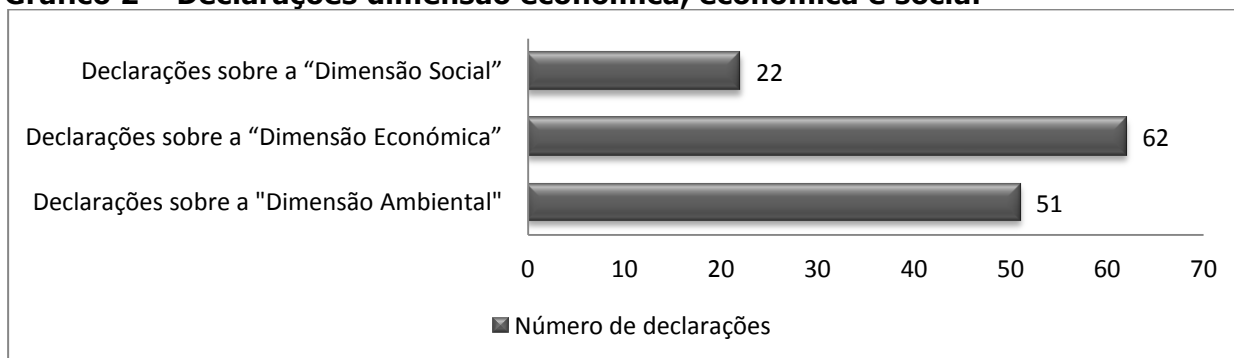
Gráfico 1 - Referências a "partes interessadas"



Fonte: Elaboração própria a partir da análise às "mensagens dos presidentes"

Constata-se que os trabalhadores são a parte interessada sobre a qual incidiu a maioria das declarações que citam acções sobre partes interessadas. Clientes e Accionistas ocupam um lugar intermédio no que respeita ao número de citações, ocupando os fornecedores e a comunidade local um terceiro nível de citações. Da análise efectuada constata-se uma predominância das declarações sobre a "Dimensão Económica" e sobre a "Dimensão Ambiental", sendo em menor número as declarações sobre a "Dimensão Social".

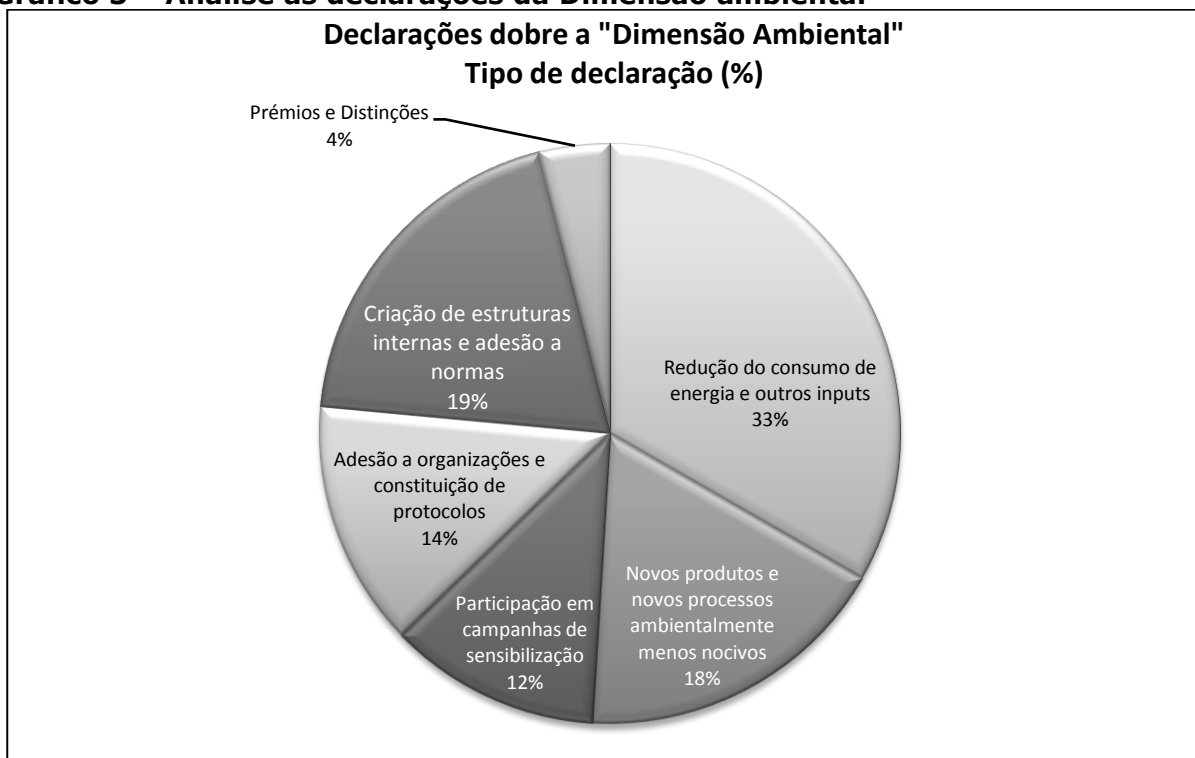
Gráfico 2 - Declarações dimensão económica, económica e social



Fonte: Elaboração própria a partir da análise às "mensagens dos presidentes"

No que respeita às declarações sobre a "Dimensão Ambiental" a categoria com maior número de registos corresponde à "redução do consumo de energia e outros inputs".

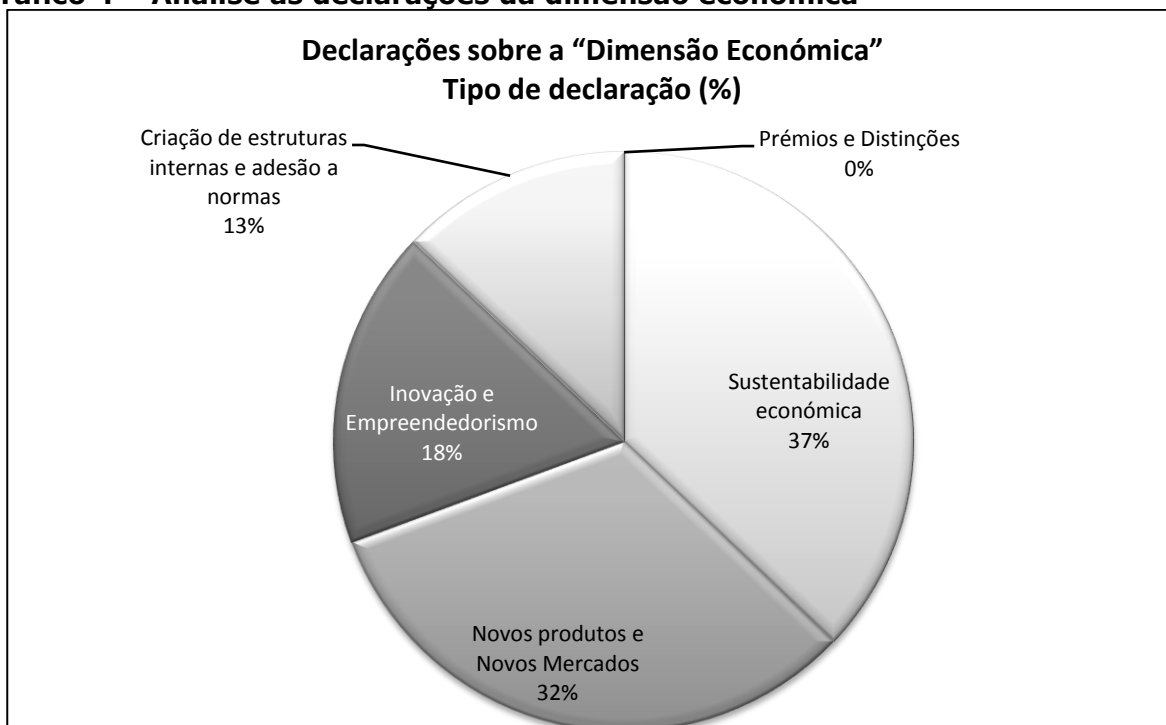
Gráfico 3 – Análise às declarações da Dimensão ambiental



Fonte: Elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Ao nível da “Dimensão Económica” a categoria “Sustentabilidade Económica” registou o maior número de declarações.

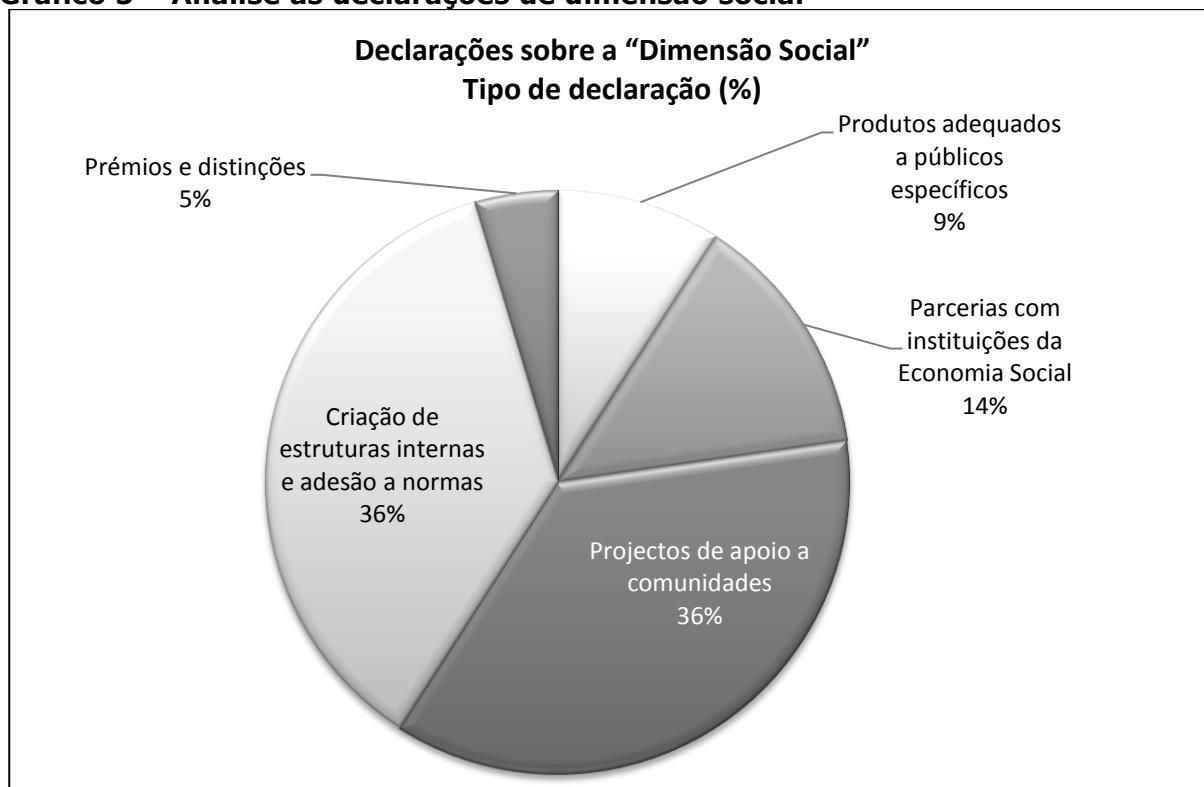
Gráfico 4 – Análise às declarações da dimensão económica



Fonte: Elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Em termos da “Dimensão Social” agregou-se as declarações em cinco categorias (Gráfico 5) destacando-se pelo maior número de declarações as categorias “projectos de apoio a comunidades” e “criação de estruturas internas e adesão a normas”.

Gráfico 5 – Análise às declarações de dimensão social



Fonte: Elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

6.1.3 Ilações

Consta-se que as mensagens dos principais responsáveis das empresas portuguesas cujas declarações foram analisadas, registam a adesão a princípios de sustentabilidade. A tripla sustentabilidade está presente ao nível do discurso dos responsáveis, ainda que a dimensão económica” e a “dimensão ambiental” registem um maior número de declarações comparativamente à “dimensão social”. No que concerne às citações sobre acções sobre partes interessadas os trabalhadores são alvo da maioria das citações registadas. No pólo oposto correspondente ao menor número de citações encontra-se a comunidade local e os fornecedores.

Da análise efectuada pode-se concluir:

Ilação 1

- O triplo relato (ambiental, económico e social) não é completamente equilibrado no que concerne às mensagens dos presidentes, havendo ainda espaço para progresso no que concerne ao discurso sobre o domínio social;

Ilação 2

- Ao nível ambiental os presidentes privilegiam as referências à redução do consumo de energia e outros *inputs*. Haverá espaço para mais referências futuras a alterações conducentes a intervenções de maior profundidade tais como novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos assim como a um maior número de acções conjuntas entre empresas e outras partes interessadas na vertente ambiental da actividade empresarial.

Ilação 3

- A nível económico os presidentes privilegiam as referências a actos classificados no presente trabalho no âmbito da classificação de “sustentabilidade económica” ou “novos produtos e novos mercados”. Haverá assim possibilidade para um maior equilíbrio futuro traduzido num maior número de registo de acções ao nível da inovação e empreendedorismo assim como ao nível dos esforços das empresas no que respeita a alterações estruturais visando uma resposta mais eficiente aos desafios dos mercados actuais. Pode-se afirmar que no estágio actual os presidentes encontram-se essencialmente focados em produtos e em mercados (novos ou actuais) havendo espaço para progressão de acções complementares que visem igualmente a competitividade económica da empresa.

Ilação 4

- A nível social assumem preponderância as referências a “projectos de apoio a comunidades” e “criação de estruturas internas e adesão a normas”. Num futuro próximo esperam-se mais referências à definição de produtos adequados a públicos específicos e a um reforço das parcerias com instituições da Economia Social.

Na análise efectuada a 22 mensagens de gestores de topo inseridas em 17 relatórios respeitantes ao período compreendido entre 2007 e 2010 conclui-se que os presidentes comentaram acções que cobrem a tripla sustentabilidade económica, ambiental e social, por esta mesma ordem de importância (decrecente), citando mais frequentemente as acções da empresa com os seus trabalhadores. Assume-se como pertinente a continuação da análise aferindo se num futuro próximo se verificará um eventual maior equilíbrio ao nível do relato da tripa sustentabilidade e um maior equilíbrio da análise ao impacto das empresas sobre um vasto conjunto de partes interessadas.

Ilação 5

Modelo de gestão declarado

Poder-se-á constatar que os responsáveis máximos pelas grandes empresas em análise declararam implicitamente seguir um modelo de gestão pluralista, através do qual contemplam os interesses de múltiplas partes interessadas nas actividades das suas empresas, prosseguindo um modelo de desenvolvimento sustentável.¹⁴

Perante esta conclusão preliminar pode-se afirmar que “passamos de Friedman para Freeman¹⁵” (António, 2009):

¹⁴ Idêntica conclusão foi registada por Santos *et al.* (2005), no âmbito de um estudo que contemplou um conjunto de 10 grandes empresas nacionais (Petrogal SA, EDP SA, Portugal Telecom, Modelo Continente Hipermercados, BP Portugal, TAP Transportes Aéreos Portugueses, Vodafone, Portucel, Jerónimo Martins e Grupo Auchan: “Existe uma crescente consciencialização de que são actores sociais que, sem deixar de perseguir o seu objectivo central de criação de riqueza, devem ter em consideração as influências que exercem na envolvente e os efeitos que produzem” (Santos *et al.*, 2005: 166).

¹⁵ A propósito desta comparação dever-se-á ter presente que os processos de transição de paradigma poderão prolongar-se por um longo período de tempo, até à evidência da mais valia do novo modelo explicativo sobre o anterior. Sobre Friedman e Freeman escreveu Fernández Fernández: “Concepciones rivales, sí; pero también susceptibles de coexistir durante muchos años en paralelo, al modo como en Física el antiguo modelo ptolemaico convivió en la práctica al lado de la versión copernicana más ajustada a la explicación del fenómeno sideral” (Fernández Fernández, 2008: 30).

“Friedman, o defensor intransigente dos direitos dos accionistas, para quem a razão de ser da empresa residia na defesa dos interesses dos accionistas foi substituído por Freeman. Este defende que as empresas existem para satisfazer não só os interesses dos accionistas mas também os interesses de outros constituintes, a saber, os empregados, os clientes, a sociedade, os fornecedores” (António, 2009:301).

Esta conclusão assume significativa relevância tendo em consideração a dimensão das empresas e importância destas enquanto agentes de desenvolvimento das cadeias de valor que integram. Crê-se que será possível uma maior disseminação do paradigma de gestão segundo o modelo pluralista, perante a adesão preliminar de grandes empresas tais como aquelas que constituem o painel em análise.¹⁶

¹⁶ As razões da adesão de grandes empresas aos princípios da sustentabilidade estão patentes numa entrevista concedida à revista Impactus, republicada em 2008 (Santos e Dias, 2008), pelo empresário Belmiro de Azevedo: “(...) as questões ambientais e sociais serão, cada vez mais, factores essenciais em qualquer negócio e as empresas que se aperceberem da oportunidade que é intrínseca ao caminho do desenvolvimento sustentável poderão criar vantagens imediatas de redução de custos pela ecoeficiência e pela inovação, vantagens essas de longo prazo, pela antecipação das tendências do mercado, pela melhoria da sua imagem e pela transparência das suas actividades.”

6.2 Realização de estudos de caso junto de empresas portuguesas¹⁷

6.2.1 Empresa A

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "A" tem como actividade principal o engarrafamento e comercialização de água por via de máquinas dispensadoras. Complementando a sua oferta ao cliente comercializa copos de plástico, café e máquinas de café, pacotes de açúcar, água em pequenos formatos e chás/infusões.

A empresa está contactável pelos seus clientes (empresariais e domésticos) através de um serviço de "call center" e disponibiliza um serviço de assistência técnica.

A água comercializada é uma água de nascente captada em Portugal. Os garrações utilizados pelo cliente são reutilizáveis (fabricados em policarbonato são também totalmente recicláveis).

A facturação da empresa foi em 2007 de 15,5 milhões de euros. Comercialmente cobre o território nacional na sua totalidade incluindo as regiões autónomas.

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 210 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas possui uma fábrica (com laboratório integrado), uma delegação central num Conselho limítrofe de Lisboa e ainda várias delegações regionais. Possui frota própria de veículos de distribuição e de veículos de assistência técnica.

A empresa faz parte de uma estrutura empresarial que reporta a nível internacional a uma empresa multinacional com grande expressão mundial.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas ao Director-Geral da empresa e à responsável pela Gestão de Qualidade, Segurança e Ambiente. Foram visitadas as instalações da delegação central incluindo o armazém.

¹⁷ Um estudo preliminar respeitante a uma das empresas foi apresentado em Seabra e Jorge (2010).

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 31 de Março, 5 de Abril, 9 de Abril e 26 de Abril.

Paralelamente à informação disponibilizada nas entrevistas foram disponibilizados diferentes documentos para análise, entre os quais, o código de conduta de fornecedores da empresa-mãe e o protocolo de compromisso de Fornecedor da empresa. Outros documentos de consulta pública foram também analisados.

❖ Valores da empresa:

Foram apontados como valores da empresa as seguintes questões:

“Segurança, paixão pela água e pela hidratação, criação de valor partilhado¹⁸, serviço de excelência, orgulho em pertencer à empresa mãe”.

❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas

Quadro 32 – Acções evidenciadas - Empresa A¹⁹

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Desenvolvimento de acções para a redução do consumo de energia, água e gestão de resíduos.	Redução da emissão de CO2: Mudança de frota de pequenas viaturas para viaturas de maior capacidade.	A reestruturação da frota permitiu a optimização da tarefa de definição de rotas. Atingiu-se uma redução em 4% no consumo de TEP's (toneladas equivalentes de petróleo).
	Melhoria dos processos de separação de resíduos: Os garrações têm um peso	Em 2009 a taxa de reciclagem melhorou 14,32% em relação ao ano de 2008.

¹⁸ Poder-se-á melhor compreender o conceito de criação de valor partilhado, através da análise ao discurso do Presidente do Conselho de Administração da empresa-mãe internacional: “A Criação de Valor Partilhado é um princípio básico da estratégia empresarial e afigura-se fundamental para o nosso sucesso global enquanto organização. Por Criação de Valor Partilhado entendemos que de modo a gerar sucesso empresarial a longo prazo, temos de criar valor, simultaneamente, para os nossos accionistas e para a sociedade. Se não formos bem-sucedidos na criação de valor para os nossos accionistas, tal significa que não estaremos a servir as centenas de milhares de investidores, essencialmente contribuintes para poupanças reforma e fundos de pensões (...). Se, por outro lado, não formos capazes de criar valor para a sociedade, tal significa que não estaremos a servir as necessidades públicas e dos consumidores, afectando assim negativamente o interesse pela compra dos nossos produtos” (Presidente do Conselho de Administração in relatório publicado para o exterior).

¹⁹ Ao nível da “empresa mãe”, destacam-se os seguintes projectos: redução de água; projectos de nutrição; desenvolvimento rural (em acções junto de propriedades de produção de cacau e café, com apoio ao nível da formação e tecnologia).

	significativo o que realça a importância da separação de resíduos.	
	Redução do consumo de água: O investimento em nova tecnologia de enchimento permitiu reduzir consumos.	A empresa tem o objectivo de reduzir o consumo de água em 6% (para idêntico nível de serviço)
	Sensibilização dos trabalhadores no que concerne à diminuição do consumo de energia	
Aumentar a eficiência empresarial e o espírito <i>lean</i>	Redução da gramagem dos copos de 2,8 gramas por copo para 2,6 gramas.	A acção permitiu reduzir o consumo de plástico em 22,7 toneladas no ano de 2009
Acções de ginástica laboral	Esta acção iniciou-se com os trabalhadores da área da distribuição sendo realizada 3 vezes por semana (exemplo: como levantar um "garrafão"). A acção foi alargada aos trabalhadores administrativos.	Junto dos trabalhadores da área da distribuição a vertente segurança está na base da implementação da acção. Junto dos trabalhadores administrativos a vertente explorada é a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Contribuição para a redução dos "acidentes com baixa" (em conjunto com a promoção da cultura de segurança).
Pequeno-almoço com trabalhadores (café da manhã)	A acção é realizada uma vez por mês.	Pretende-se fomentar a troca de ideias.
Sensibilização para a promoção da saúde	Acção de sensibilização dos trabalhadores para questões de saúde (por exemplo: tabagismo) e importância da actividade física.	
Formação	A empresa envolve os diferentes níveis hierárquicos em programas de formação. Comité de Direcção e Quadros: programa de formação sobre liderança numa instituição universidade de Lisboa; Formação em diferentes áreas administrativas e operacionais para os trabalhadores da empresa.	

ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Ambiental	Plantação de sobreiros (100) na zona de implementação da fábrica.	Compensar a comunidade local pelo impacto da construção da fábrica.
Social	Realização de acções junto de escolas realçando a importância da água enquanto bem escasso.	
	Abertura da fábrica a visitas de estudo.	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

❖ Certificação

Em 2008 todo o negócio da empresa foi certificado pelas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Ambiente), OSHAS 18001 (Segurança). A empresa possui uma equipa interna de auditores que garante os procedimentos implícitos à certificação nestes domínios.

Após cerca de dois anos de certificação o balanço é considerado pela empresa como bastante positivo:

- a) Ajudou a formalizar processos que já existiam, conduzindo ao registo escrito de tais processos;
- b) Permite ter evidências registadas;
- c) Conduziu à criação de equipas internas;
- d) Ao nível comercial a certificação é considerada uma "mais-valia" no que concerne a concursos abertos por grandes empresas;
- e) Todos os colaboradores são envolvidos nesta dinâmica da empresa;
- f) O processo de certificação envolve a gestão de topo;
- g) Implica a realização de reuniões periódicas e a análise de resultados.

Apesar das vantagens reconhecidas ao processo de normalização os responsáveis da empresa não reconhecem como prioritário o processo de certificação em responsabilidade social. A prioridade é definida na consolidação das certificações existentes.

❖ Instrumentos de Gestão

A empresa cumpre um Código de Ética (da “empresa mãe”)²⁰ o mesmo acontecendo com a elaboração do Relatório de Sustentabilidade (informação seleccionada sobre as suas actividades é publicada no relatório da “empresa mãe”). A empresa tem um protocolo de compromisso de Fornecedores e Subcontratados, que se comprometem a cumprir um conjunto de requisitos: em termos gerais implicam cumprir a legislação em vigor, respeitar o código de conduta de fornecedores da “empresa mãe”, disponibilizar elementos que evidenciem o cumprimento de requisitos legais, comunicar a ocorrência de não conformidades, afectar às actividades desenvolvidas recursos humanos com formação e habilitações adequadas e disponibilizar quando solicitado os comprovativos de tais habilitações. ²¹

A empresa responde periodicamente a um inquérito promovido pela “empresa mãe” a nível internacional. Com este referencial interno a empresa reflecte sobre

²⁰ O Código está estruturado em 14 secções: Cumprimento da Lei, Normas e Regulamentos; Conflitos de Interesses; Cargos fora do Grupo e outras actividades externas; Família e parentes; Oportunidades de Negócio; Manipulação de Informação Privilegiada; Antitrust e Lealdade Comercial; Informações Confidenciais; Fraude, Protecção dos Activos da Companhia, Contabilidade; Suborno e Corrupção; Presentes, Refeições, Entretenimento; Discriminação e Assédio; Falta de Cumprimento; Comunicação de condutas ilegais ou violadoras (Código de Conduta Empresarial da “empresa mãe”).

²¹ A aceitação por parte do fornecedor do protocolo de compromisso de Fornecedores e Subcontratados implica como requisito geral, a aceitação do Código de Conduta de Fornecedores da empresa mãe. Este último documento é constituído por sete capítulos: Integridade (cumprimento de legislação e regras aplicáveis); Sustentabilidade (prosecução da eficiência e da sustentabilidade das operações, incluindo programas de conservação de água); Padrão de Mão-de-Obra (proibição de prisão e trabalhos forçados e trabalho infantil, regulação da jornada de trabalho de acordo com as leis em vigor e os padrões obrigatórios do sector; remuneração de acordo com a legislação vigente e os acordos colectivos, não discriminação na contratação e na relação de trabalho); Segurança e Saúde (condições de trabalho seguras em instalações com manutenção adequada e qualidade e segurança dos produtos fornecidos); Meio Ambiente (condução das operações com respeito pelo meio ambiente cumprindo-se a legislação do país onde os produtos ou serviços são fabricados ou entregues); Unidades Agrícolas/Rurais Fornecedoras (disseminação das regras estabelecidas no código pelas unidades agrícolas/rurais fornecedoras através de ferramentas de comunicação apropriadas); Auditoria e Rescisão do Contrato de Fornecimento (o cumprimento do código é passível de verificação pela empresa cliente que reserva para si o direito de a qualquer altura verificar o cumprimento por parte do seu fornecedor, na sequência poderão ser exigidas medidas correctivas ou rescisão de contrato por violação do código).

questões que cobrem, por exemplo, as seguintes dimensões: práticas de contratação (processo documentado, de acordo com as leis e as normas da empresa); normas de exclusão do trabalho infantil; remunerações (assegurar o pagamento aos trabalhadores de acordo com os aspectos legais e práticas da empresa); disciplina (assegurar a não tolerância face a violência exercida sobre os trabalhadores, seja física, verbal ou de qualquer outra forma); proibição de discriminação (assegurar que não se pratica discriminação em função de aspectos pessoais, tais como religião, nacionalidade, origem, entre outros aspectos intrínsecos ao trabalhador enquanto ser humano); liberdade de associação (respeito pela liberdade de associação e negociação colectiva); privacidade (assegurar a confidencialidade dos dados dos trabalhadores); liberdade de movimentos (assegurar que os trabalhadores podem ausentar-se durante as horas de trabalho por motivos médicos ou de urgências pessoais).

❖ O que a empresa entende por responsabilidade social

Sobre a questão em análise, obteve-se as respostas seguidamente transcritas, proferidas pelo Director-Geral da empresa:

“Retribuir à comunidade e ao ambiente todo o que nos deram”;

“Enquadrar a função da empresa em termos globais: gerar lucro para tornar o ambiente mais sustentável e a área onde está inserida mais próspera”;

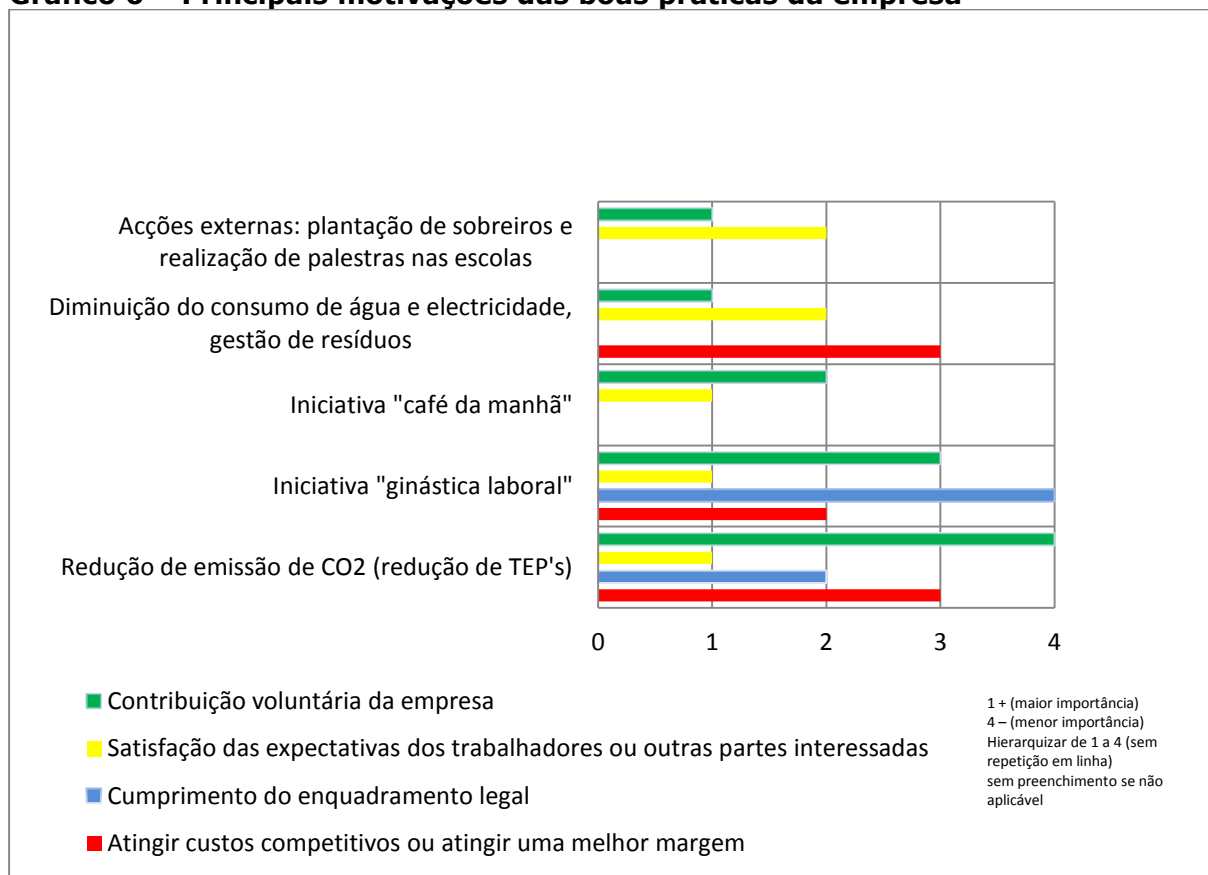
“Não queremos ser uma empresa filantrópica mas sim estar presente de forma activa”.

❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

Na análise às motivações da empresa verifica-se uma predominância da motivação “Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas” sendo primeira motivação em três das cinco acções destacadas pela empresa. A motivação “contribuição voluntária da empresa” foi factor impulsionador principal para duas acções. A motivação “cumprimento do enquadramento legal” foi apenas considerado como relevante em duas das cinco acções não sendo no entanto motivação principal em para qualquer uma das cinco

acções em análise. A tabela 1 do apêndice 4.1 e o Gráfico 6 apresentam detalhadamente as respostas da empresa.

Gráfico 6 – Principais motivações das boas práticas da empresa



Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

Os custos gerados com as actividades relacionadas com a redução de CO2 e com a diminuição do consumo de água e electricidade, gestão de resíduos e sensibilização para a separação de resíduos, foram superados pela diminuição de outros custos. As acções de ginástica laboral e café da manhã, bem como as acções externas de plantações de sobreiros e palestras em escolas geraram proveitos que superaram os seus custos (tabela 2 do Apêndice 4.1).

As acções desenvolvidas pela empresa nos domínios ambientais, económico-financeiros e ao nível social interno são operacionalizadas principalmente por "antecipação" da empresa a pressões que poderiam vir a ser sobre si exercidas. A circunstância da empresa se adaptar a novas circunstâncias nestes domínios é classificada pela empresa como motivação de segundo plano.

Ao nível social externo a empresa entende ser principalmente motivada por razões de adaptação a novas circunstâncias.

A reacção a pressões sobre si exercidas é classificada pela empresa como sendo a razão menos importante para as acções da empresa nos diferentes domínios em causa (tabela 3 do Apêndice 4.1).

A parte interessada mais em destaque quer pela capacidade de influenciar a empresa, quer pela legitimidade da sua acção sobre a empresa e sobre a urgência na actuação da empresa é o "accionista" que foi destacado com a classificação prioritária. Num segundo plano surgem os colaboradores da empresa seguidos pelos clientes. A empresa refere a comunidade local como parte interessada com menor legitimidade e urgência e os fornecedores como sendo a parte interessada com menor capacidade de influenciar a empresa (tabela 4 do Apêndice 4.1).

O impacto da empresa é considerado elevado ao nível dos colaboradores, clientes e accionistas. O impacto é considerado como médio ao nível da comunidade local e como baixo ao nível dos fornecedores.

Em articulação com a análise de capacidade, legitimidade e urgência anteriormente descrita, são os accionistas a parte interessada alvo de maior atenção por parte da empresam seguindo-se os clientes e os colaboradores.

Em termos de classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com as partes interessadas o entendimento da empresa corresponde a um relacionamento excelente com o accionista e com os clientes, sendo classificados também como positivos os relacionamentos com as restantes partes interessadas. Na opinião da empresa o relacionamento entre esta e os seus colaboradores e a comunidade local poderá evoluir para um nível de excelência ao longo dos próximos 3 anos (tabela 5 do Apêndice 4.1.).

6.2.2 Empresa B

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "B" tem como actividade o fornecimento e a instalação em obra de infra-estruturas eléctricas.

Apresenta uma estrutura de capital de natureza familiar. Têm 108 trabalhadores em Portugal.

Em termos estratégicos a empresa está vocacionada para obras de grande dimensão. A vertente qualidade tem primazia estratégica sobre a vertente preço. Em termos de vantagem competitiva destaca-se a sua capacidade de mobilização de meios em pouco tempo e a qualidade do seu trabalho. Em termos de desvantagem regista-se uma menor capacidade de competição pelo preço. Assumindo que em Portugal o factor preço é importante, o processo de internacionalização assume importância relevante, encontrando-se a empresa em mercados onde a capacidade técnica é fundamental (por exemplo: Angola).

O acompanhamento dos clientes empreiteiros conduziu a empresa a um processo de internacionalização que apresenta actualmente uma importância significativa ao nível da facturação da empresa. Entre os seus clientes encontram-se as grandes empresas de construção civil nacionais.

A carteira de clientes inclui empresas de construção civil que são clientes da empresa há cerca de três décadas.

Em 2009 a empresa registou uma facturação de 61 milhões de euros.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas ao responsável comercial da empresa e ao Director-Geral. Foram visitadas as instalações da empresa, incluindo o seu armazém, situadas num conselho limítrofe de Lisboa. Foram também efectuadas entrevistas a outros dois funcionários da empresa: à coordenadora pela Área da Qualidade e ao Responsável pelo Departamento de Segurança.

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 21 de Abril, 26 de Abril, 5 de Julho e 16 de Setembro.

❖ Valores da empresa:

Foram apontados como valores da empresa as seguintes questões:

- Manutenção das pessoas na empresa: “a empresa faz tudo para manter as pessoas”²²
- “Realização de obras complexas em curto espaço de tempo”²³,

❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 33 – Acções evidenciadas – Empresa B

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Gestão de Recursos Humanos	Progressão na carreira (recrutamento interno). Sempre que surge uma necessidade avalia-se a possibilidade de recrutamento interno.	Permanência na empresa Existência de “espírito de equipa”
	Pagamento de salários acima da média relativamente à prática do sector.	
	Assegurar condições de vida idênticas à situação nacional para os trabalhadores deslocados no estrangeiro.	
	Formação: A empresa tem uma política de formação contínua. A empresa tem desenvolvido esforços no sentido de mobilizar trabalhadores para a adesão à iniciativa novas oportunidades; Está equipada com salas de formação. A necessidade de actualização face a novos equipamentos conduz a um processo de formação constante, no qual são envolvidos os próprios fornecedores.	
Formação em segurança pelo Departamento de Segurança; Controlo de alcoolemia (a empresa frequentemente efectua testes de controlo de alcoolemia como forma de prevenção).	A empresa tem registado poucos acidentes de trabalho e aqueles que têm sido registados não provocam baixas prolongadas. Maior produtividade.	
No processo de internacionalização assegura idênticas condições de trabalho e segurança às registadas a nível nacional.		
ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Apoio à comunidade	Donativos anuais a instituições de solidariedade social.	O reconhecimento social não é um objectivo.
	Participação numa acção de recolha de material eléctrico e encaminhamento para reciclagem.	Os donativos não são divulgados a nível interno.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

²² Não se verificando rotatividade significativa

²³ O que confere à empresa uma vantagem competitiva que lhe permite não ter de competir pela variável preço

❖ Certificação

A empresa é certificada pela norma ISO 9001

A certificação é entendida como uma “ferramenta” (Director-Geral).

Permitiu:

- Uniformizar metodologias;
- Definir regras comuns a toda a organização.

Estas duas consequências são associadas a um aumento da produtividade da empresa. A certificação é entendida como um investimento com retorno acima da média e natural numa empresa com esta dimensão.

❖ Instrumentos de Gestão

Ao nível dos instrumentos de gestão foi posto em destaque nas entrevistas a importância da avaliação de desempenho. Este processo é realizado todos os anos permitindo o reconhecimento do mérito dos trabalhadores.

O maior veículo (formal) de transmissão da cultura organizacional é o jornal da empresa. É considerado fundamental para criar o “espírito de equipa”, por exemplo, informando todos os trabalhadores das obras que a empresa ganha.

❖ O que a empresa entende por responsabilidade social?

Sobre a questão em análise, obteve-se as respostas seguidamente transcritas, proferidas pelo responsável comercial da empresa:

“É o que a empresa retribui à comunidade, o que faz pelos outros, numa dimensão interna e externa”;

Para o responsável comercial da empresa, no curto prazo a responsabilidade social não é um factor distintivo neste sector de actividade. É reconhecido no entanto que poderá ter importância a nível interno.

Para o Director-Geral a responsabilidade social é “a responsabilidade da entidade patronal enquanto conhecedora das necessidades dos trabalhadores e a forma

como consegue disponibilizar as ferramentas para a satisfação dessas necessidades e para cumprir os objectivos da empresa”.

Continuando com a sua visão de responsabilidade social, o Director-Geral afirma: “Não nos podemos esquecer que o trabalhador passa mais tempo no trabalho do que fora dele” e que “melhor desempenho passa pelo ambiente de trabalho”. Afirma que “trabalhadores satisfeitos têm outra forma de abordar os problemas” e que ter “pessoas satisfeitas” é importante para o desempenho da empresa e para a vida familiar dos trabalhadores: “porque vão daqui satisfeitos”.

❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

No que respeita às motivações das boas práticas da empresa, as diferentes motivações equacionadas no inquérito foram alvo de resposta de nível prioritário (tabela 1 do Apêndice 4.2). Poder-se-á também registar que a motivação “cumprimento do enquadramento legal” foi motivação de menor relevo para um conjunto amplo de boas práticas.

No que respeita a resultados das boas práticas maioritariamente regista-se que os “custos gerados foram superados por benefícios” (tabela 2 do Apêndice 4.2).

Em termos da actuação da empresa em diferentes áreas de actuação, regista-se que a “adaptação a novas circunstâncias” e “agir por antecipação” são as formas de actuação prioritária da empresa (tabela 3 do Apêndice 4.2).

Na análise ao relacionamento com as partes interessadas verifica-se que clientes e accionistas são partes interessadas em destaque ao nível dos atributos em análise. Pelo contrário a comunidade local é a parte interessada menos prioritária (tabela 4 do Apêndice 4.2).

No que concerne ao impacto da empresa junto das suas partes interessadas, considera-se um impacto elevado ao nível dos colaboradores, dos accionistas e dos fornecedores, sendo no entanto os clientes a parte interessada à qual é reconhecido o favorecimento prioritário (tabela 5 do Apêndice 4.2.).

6.2.3 Empresa C

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "C" tem como actividades principais a transformação e o comércio de alimentos congelados. Foi fundada em 1977 por acção de uma família que continua actualmente a dirigir a empresa.

A empresa trabalha com marcas próprias e marcas dos distribuidores seus clientes. É uma empresa com actividade exportadora e entre os seus mercados de exportação encontra-se Angola, Cabo Verde, Macau, Luxemburgo, França, Polónia, Brasil e Espanha.

A facturação da empresa foi em 2009 de 39.994.000 €.

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 143 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas possui uma fábrica num Conselho limítrofe de Lisboa.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas ao Presidente do Conselho de Administração, à Directora de Recursos Humanos e ao Director de Produção. Foram visitadas as instalações da fábrica.

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 7 de Abril, 16 de Abril e 12 de Julho. Documentos de consulta pública foram também analisados.

❖ Valores da empresa:

Durante as entrevistas os responsáveis empresariais colocaram em destaque os seguintes aspectos:

- "Os trabalhadores sentem a empresa como sua" e "estão disponíveis para trabalhar";
- "Com os fornecedores há um acordo de cavalheiros" sem contratos de abastecimento formalizados isto porque há uma grande experiencia comercial com os fornecedores e "as famílias são próximas".

❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 34 – Acções evidenciadas – Empresa C

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Desenvolvimento de acções junto dos trabalhadores da empresa	<p>Prémio de ideias:</p> <p>Os trabalhadores podem apresentar as suas ideias a qualquer momento.</p> <p>O trabalhador apresenta a ideia à chefia sendo esta posteriormente avaliada tecnicamente.</p> <p>São atribuídos prémios entre 100,00 € e 150,00 €</p> <p>A ideia é afixada em local de acesso aos colegas.</p>	O objectivo é criar mais-valia para a empresa.
	<p>Existência de apoios sociais aos trabalhadores:</p> <p>Seguro de saúde, seguro de vida e complementos de reforma a trabalhadores com mais de 3 anos de presença na empresa.</p> <p>Protocolo com uma farmácia para desconto de 10% nos medicamentos e entrega na empresa.</p> <p>Protocolos para descontos em outros serviços tais como clínicas médicas e dentárias entre outros serviços.</p> <p>Entrega de um cabaz de produtos aos trabalhadores aquando do nascimento dos filhos.</p> <p>Oferta de pequeno-almoço e lanche.</p> <p>Oferta de consulta de medicina curativa com credenciais do Serviço Nacional de Saúde.</p>	Dar uma garantia de estabilidade aos trabalhadores da empresa
	<p>Formação:</p> <p>Existência de protocolo com a Agência Nacional de Qualificações.</p> <p>Nas entrevistas foi comentado que “os trabalhadores são adversos à formação fora do horário de trabalho”, pelo que se tenta que a mesma aconteça no horário de trabalho.</p>	Neste contexto a formação é bem recebida pelos trabalhadores (sentimento expresso de “regresso à escola”)
	<p>Progressão interna dos trabalhadores:</p> <p>Todos os chefes de secção da área industrial começaram a sua actividade na empresa como operadores. Também as chefias da área administrativa subiram hierarquicamente a nível interno. Verificam-se também mudanças entre áreas da empresa visando a progressão do trabalhador: da linha de produção para a área administrativa; da distribuição e armazenagem para as vendas.</p>	Articulando a escolaridade e o desempenho interno a empresa declara que tenta “puxar pelas pessoas”, equacionando sempre a hipótese de um recrutamento interno.

ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Social	Existência de protocolo com organização de apoio a jovens com percurso de vida marcado por dependências.	A empresa insere profissionalmente alguns destes trabalhadores. Nas entrevistas foi expressa a total abertura da Administração da empresa a esta inserção profissional.
	Existência de protocolo com organização de apoio a pessoas portadoras de deficiência	Integração de trabalhadores portadores de deficiência mental e trabalhadores surdos-mudos. A empresa não tem tido apoio da Segurança Social para a integração destes trabalhadores. Assume que a motivação não é a redução de custos mas sim integrar. A empresa salienta que estes trabalhadores são muito bem aceites pelos outros colegas. Existe uma preparação da sua integração através da qual é transmitida a importância de um correcto enquadramento por parte dos colegas.
	Apoios a instituições da comunidade	Doação de dinheiro e produtos.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

❖ Certificação

A empresa é certificada pelas normas ISO 9001:2008 e ISO 22000:2005 – Segurança Alimentar

Os comerciais da empresa informam que os clientes colocam questões sobre a que normas a empresa é certificada.

O balanço da certificação foi considerado positivo: por um lado corresponde a expectativas dos clientes; por outro lado permite registar os processos.

A empresa tem sido escrutinada por diferentes entidades, tendo sido alvo de prémios e distinções em diferentes domínios de intervenção: enquanto boa empresa para trabalhar (distinção concedida por entidades privadas), distinção atribuída pelo IAPMEI (PME Líder) e distinções municipais. Sobre os efeitos no mercado de tais distinções os responsáveis da empresa são cépticos, considerando que o factor “preço justo” pago pelo produto será a componente que mais corresponde à avaliação do consumidor. Também a outros níveis para além do mercado o impacto das distinções não é considerado significativo.

❖ Instrumentos de Gestão

A empresa não apresenta um nível de formalização extenso. Tem um manual de acolhimento e a Gestão procura manter uma relação de proximidade com os trabalhadores. Na entrevista com o Director de Produção este responsável comentava “a porta do meu gabinete está sempre aberta”.

Do quadro de pessoal cerca de 50% tem mais de 10 anos de presença na empresa, pelo que a Gestão acredita na criação de um vínculo entre a empresa e o trabalhador.

❖ O que a empresa entende por responsabilidade social?

Sobre a questão em análise obteve-se as respostas seguidamente transcritas, proferidas pelo Presidente do Conselho de Administração:

“Quanto mais fazemos aos outros, mais Deus nos dá”;

“Se se dá mais aos trabalhadores recebemos mais”, “as pessoas sabem que podem contar com a empresa”, mas “a melhor política não é estar focalizado no lucro”.

A propósito da integração de trabalhadores provenientes de uma associação de apoio a jovens com percurso de vida difícil, o Director de Produção comentava:

“Essas pessoas a certa altura querem provar algo mais, fizeram um percurso tão difícil que querem fazer algo de útil à sociedade e querem provar”, “sentem um grande apoio e querem demonstrar que o que está para trás já passou”.

❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

Na análise às motivações da empresa verifica-se uma predominância da motivação “contribuição voluntária da empresa” tendo sido factor impulsionador principal para duas acções. A motivação “Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas” foi factor impulsionador principal para uma acção.

A motivação “cumprimento do enquadramento legal” foi o factor impulsionador menos importante para duas das três acções em análise. A tabela 1 do apêndice 4.3 apresenta detalhadamente as respostas da empresa.

Ao nível das acções internas os custos gerados ou foram superados por benefícios (existência de apoios sociais aos trabalhadores) ou por diminuição de outros custos (progressão interna dos trabalhadores). Já ao nível das acções externas (protocolos com instituições de inserção profissional) verifica-se o reconhecimento da geração de custos (tabela 2 do apêndice 4.3).

No domínio económico-financeiro e social interno as acções desenvolvidas pela empresa são operacionalizadas essencialmente por "antecipação", sendo a segunda motivação a "adaptação a novas circunstâncias". No domínio ambiental e social externo a principal motivação corresponde à "adaptação a novas circunstâncias".

A motivação "reagir a pressões" é classificada como a menos importante nos domínios económico-financeiros, social interno e social externo, e como segunda motivação no domínio ambiental (tabela 3 do apêndice 4.3).

O "accionista" é a parte interessada mais em destaque quer pela capacidade de influenciar a empresa, quer pela legitimidade da sua acção sobre a empresa e sobre a urgência na actuação da empresa, tendo sido destacado com a classificação prioritária em cada um destes itens.

Os colaboradores, os clientes e os fornecedores surgem num plano intermédio, destacando-se da parte interessada comunidade local que é classificada com o nível de menor importância para os três itens em análise (tabela 4 do apêndice 4.3).

O impacto da empresa é considerado elevado ao nível dos colaboradores e accionistas. É considerado como médio ao nível dos clientes, da comunidade local e dos fornecedores.

Em articulação com a análise de capacidade, legitimidade e urgência anteriormente descrita, são os accionistas a parte interessada alvo de maior atenção por parte da empresa. Os fornecedores surgem em segundo lugar no grau de favorecimento situação que se ficará a dever em parte a circunstâncias específicas do sector de actividade da empresa.

Em termos de classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com as partes interessadas o entendimento da empresa corresponde a um relacionamento excelente com o accionista. Estando classificados também como positivos os relacionamentos com as restantes partes interessadas a comunidade local é ainda assim a parte interessada com a qual o relacionamento é menos valorizado.

Em termos de evolução ao longo dos próximos três anos a empresa perspectiva um relacionamento excelente com todas as partes interessadas com excepção do relacionamento com a comunidade local que ainda que positivo não é perspectivado como passível de atingir o grau máximo (tabela 5 do apêndice 4.3).

6.2.4 Empresa D

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "D" tem como actividades principal a Construção de Exposições, Eventos, Stands. Foi fundada em 1988 por acção do seu ainda actual sócio-gerente.

É uma empresa com actividade exportadora e entre os seus mercados de exportação encontra-se Angola; Grã-Bretanha; Brasil.

A facturação da empresa foi em 2009 de 2.200.000€

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 30 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas possui uma fábrica num Conselho limítrofe de Lisboa.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas ao Sócio Gerente e ao Director de Operações. Foram visitadas as instalações da fábrica.

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 9 de Abril, 27 de Abril e 6 de Julho.

❖ Valores da empresa:

Durante as entrevistas os responsáveis entrevistados colocaram em destaque os seguintes aspectos:

- "Não nos dêem nada, deixem-nos trabalhar";
- "A empresa é uma equipa, se os trabalhadores não se integram não vale a pena";
- A este nível o sócio-gerente da empresa referiu:
- "Defendo os trabalhadores com unhas e dentes, mas quando são desleais acabou";
- "Cada um seja o que quiser desde que satisfaça as regras básicas";
- "As pessoas têm direitos e deveres, a minha liberdade começa onde acaba a liberdade do outro";

- “Despedir é sempre a pior coisa, mas no dia em que se perde o benefício da dúvida, acabou”. “Não se tolera que um indivíduo seja mau colega, que possa criar mau ambiente de trabalho ou que insulte um cliente”. “Os operários montadores estão mais tempo com o cliente do que na fábrica”, “trabalham junto do cliente, por vezes junto a bens materiais dos clientes”.

Sobre a estabilidade dos trabalhadores o sócio-gerente afirmou:

“Não convido gente para trabalhar se não prever um horizonte temporal suficiente”.

- ❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 35 – Acções evidenciadas - Empresa D

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Desenvolvimento de acções junto dos trabalhadores da empresa	<p>Formação:</p> <p>A empresa tem um plano de formação ao nível pós graduado (MBA) para os quadros superiores.</p> <p>A empresa encontra-se a equacionar a possibilidade de formação em inglês aos trabalhadores da empresa.</p> <p>As aulas deverão ter lugar em alturas de menor ocupação dos trabalhadores sendo necessária a devida flexibilidade do formador.</p> <p>Existe formação técnica ao nível da fábrica.</p> <p>A empresa acolhe estagiários.</p>	<p>A formação dos quadros superiores ao nível de MBA permitiu uma maior delegação do sócio-gerente para os quadros superiores. Nas entrevistas foi referida a necessidade de criar “massa crítica” e que os quadros tem sido motivados por esta forma de trabalhar. Foi também referido que a referida “massa crítica” é importante perante o processo de internacionalização da empresa.</p> <p>O objectivo da formação em inglês consiste na preparação dos trabalhadores para as frequentes viagens ao estrangeiro.</p> <p>Foi referido durante as entrevistas que a empresa tenta verificar por antecipação as necessidades de <i>know how</i> e que “as pessoas têm que ter mais formação para terem mais ferramentas”.</p>
	<p>Flexibilidade na gestão de recursos humanos:</p> <p>Tendo a empresa uma matriz familiar, os responsáveis pela empresa afirmam uma “grande preocupação com a família dos trabalhadores”. Neste sentido suportam custos resultantes de baixas médicas dos trabalhadores pagando integralmente ao trabalhador durante os dias de baixa médica.</p> <p>Os trabalhadores são dispensados para</p>	<p>60 % dos trabalhadores estão há mais de 10 anos na empresa</p>

	acompanhar os familiares em consultas médicas. Nos últimos meses dois trabalhadores homens exerceram o direito de licença de paternidade. Os trabalhadores utilizam um espaço próprio para tomarem as suas refeições. Tem acesso a um computador através do qual podem preencher a sua declaração de IRS (com o apoio dos quadros da empresa).	
	Apoio social aos trabalhadores A empresa afirma ser uma das empresas do sector que melhor remunera os trabalhadores. Os trabalhadores que residem em locais distantes da fábrica são deslocados entre a sua residência e a fábrica por meios próprios da empresa. Quando os trabalhadores estão deslocados no estrangeiro a empresa desencadeia um conjunto de iniciativas visando o seu bem-estar: pagamento de ajudas de custo e custo das refeições suportadas pela empresa, os trabalhadores efectuam as viagens por avião (com excepção de deslocações a Madrid), as estadias tem lugar em hotéis com classificação não inferior a três estrelas. São alugadas viaturas para as deslocações. A empresa dá apoio aos trabalhadores que pretendem ter carta de condução (tempo de aulas). A empresa está a equacionar a possibilidade de contratualizar um seguro de saúde para os trabalhadores.	Bem-estar dos trabalhadores
	Pagamento de prémio anual aos trabalhadores	Em média nos últimos dez anos a empresa pagou anualmente 1,5 ordenado em termos de prémio por trabalhador.
Integração de trabalhador portador de deficiência mental	Durante 12 anos a empresa empregou um trabalhador portador de deficiência mental. Foi referido durante as entrevistas que a empresa "era uma família para o trabalhador".	Foi referido durante as entrevistas que "estas pessoas também têm que ter oportunidades".

ACÇÕES EXTERNAS

Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Social	Existência de um dia aberto á comunidade (realizado a um Sábado)	Convívio com trabalhadores, fornecedores, clientes, comunidade local.
	Apoios a instituições da comunidade (Bombeiros e instituição de apoio à juventude)	Doação de dinheiro e fardamentos em estado de uso.

Relacionamento com os fornecedores	Nas entrevistas foi salientada a abertura da empresa aos fornecedores: "abrimos a porta aos fornecedores, tratamo-los como aos clientes".	A empresa não recolhe informação de fornecedores de forma sistematizada mas os contactos a nível pessoal permitem a recolha de informação. Já deixaram de comprar a um fornecedor por más práticas laborais.
Relacionamento com os clientes	<p>Na sua actividade a empresa relaciona-se com designers, arquitectos e várias instituições. A empresa afirma que trabalhando bem estimula todos estes profissionais.</p> <p>Nas entrevistas foi destacado o nível de qualidade do trabalho prestado:</p> <p>"O trabalhador trabalha com bons materiais, os melhores materiais do mercado";</p> <p>"Nas feiras, os concorrentes brincam com as boas condições da nossa empresa";</p> <p>"Quando se aplica material reciclado não se cobra ao cliente como se fosse material novo"</p> <p>"Nunca falhamos um prazo"</p>	A empresa afirma que será necessário maior comunicação destas práticas.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

❖ Certificação

A empresa encontra-se a estudar a oportunidade de certificar-se em qualidade. Existe a convicção de que actualmente já existirá vantagens na certificação (anteriormente o custo elevado e a não existência de vantagens comerciais desaconselhavam o processo de certificação).

Ao nível das vantagens do processo de certificação a empresa aponta a possibilidade de "clareza", por outro lado também alguns clientes perguntam se a empresa é certificada.

❖ Instrumentos de Gestão

A empresa não apresenta um nível de formalização extenso. Não possui um manual de acolhimento embora os responsáveis refiram que aquando do recrutamento são "explicadas as regras do jogo" por informação oral "exaustiva".

A este nível está em fase de elaboração um manual que carece ainda de desenvolvimento.

- ❖ O que a empresa entende por responsabilidade social

Sobre a questão em análise obteve-se as respostas seguidamente transcritas, proferidas pelos responsáveis entrevistados:

Sócio-Gerente:

“Respeitar as pessoas de igual forma”;

“Tudo o que podermos fazer para que as pessoas estejam equilibradas”;

“A responsabilidade social tem a ver com a forma como se está no mundo”;

“Tudo tem a ver com a área de negócio, estamos aqui porque temos um negócio”.

“Que as pessoas vivam em paz e que consigam realizar-se naquilo que são as suas expectativas”, “Lutamos com elas para as ajudar”;

Director de Operações:

“É termos cuidado com o meio envolvente, a empresa não se pode fechar em si própria pensando apenas em ganhar dinheiro”.

“Temos responsabilidade social com as pessoas”.

- ❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

Ao nível das motivações das boas práticas verifica-se uma predominância da motivação “contribuição voluntária da empresa” tendo sido factor impulsionador principal para duas acções. A motivação “atingir custos competitivos ou atingir uma melhor margem” foi factor impulsionador principal para uma acção.

A motivação “cumprimento do enquadramento legal” foi considerada como não relevante para as acções em análise (Tabela 1 do apêndice 4.4).

Na opinião da empresa nenhuma das acções consideradas essencialmente gerou custos: os custos ou foram superados por benefícios (aposta na formação e realização do dia aberto) ou os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos (flexibilidade na gestão de recursos humanos) (tabela 2 do apêndice 4.4).

A “acção por antecipação” é a situação que na opinião dos responsáveis entrevistados melhor caracteriza a actuação da empresa em três dos quatro domínios considerados (ambiental, social interno e social externo). No domínio económico-financeiro a “adaptação a novas circunstâncias” é a principal forma de actuação da empresa. Em qualquer um dos domínios em análise a “reacção a pressões” é classificada pelos entrevistados como a forma menos relevante para caracterizar a actuação da empresa (tabela 3 do apêndice 4.4).

O “cliente” é a parte interessada em destaque quer pela capacidade de influenciar a empresa, quer pela urgência na actuação da empresa, tendo sido destacado com a classificação prioritária em cada um destes itens. É ainda classificado em segundo lugar na legitimidade em influenciar a empresa.

A parte interessadas comunidade local é classificada com o nível de menor importância para os três itens em análise (tabela 4 do apêndice 4.4).

O impacto da empresa é considerado elevado ao nível dos colaboradores, accionistas e fornecedores. É considerado como médio ao nível dos clientes e como baixo ao nível da comunidade local.

Os clientes são a parte interessada alvo de maior atenção por parte da empresa surgindo os accionistas em segundo lugar no grau de favorecimento da empresa. A comunidade local é a parte interessada menos favorecida pela empresa.

Em termos de classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com as partes interessadas o entendimento da empresa corresponde a um relacionamento excelente com todas as partes interessadas com excepção da comunidade local cujo relacionamento é classificado como de nível mediano.

Em termos de evolução ao longo dos próximos três anos a empresa perspectiva a manutenção do nível excelente com as partes interessadas com as quais actualmente já regista este nível de relacionamento, e a melhoria do relacionamento com a comunidade local ainda que não para um nível de excelência (tabela 5 do apêndice 4.4).

6.2.5. Empresa E

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "E" tem como actividade principal, Actividades de Engenharia e Técnicas Afins. Foi fundada em 1994 e está englobada no universo empresarial de uma grande empresa portuguesa.

A facturação da empresa em 2009 foi de 13.475.007€.

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 108 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas possui uma unidade industrial, incluindo instalações laboratoriais, num Conselho limítrofe de Lisboa e pólos regionais.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas à responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão. Foram visitadas as instalações e laboratórios.

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 31 de Março, 23 de Abril e 9 de Julho.

❖ Valores da empresa:

Durante as entrevistas a responsável entrevistada afirmou:

- "Para a empresa todos são importantes (trabalhadores) desde o mais simples a quem está num lugar de gestão";
- "O facto de ser uma empresa pequena tem a vantagem de se conseguir um ambiente familiar".

No âmbito da acção socialmente responsável da empresa, a responsável entrevistada valoriza a integração no grupo empresarial afirmando que "enquanto empresa isolada nunca teria condições de exercer estas actividades".

❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 36 – Acções evidenciadas – Empresa E

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Apoio social aos trabalhadores	<p>Apoio médico aos trabalhadores: Os trabalhadores têm assistência médica proporcionada pela empresa, ou por via de postos médicos existentes em empresas do grupo ou por via de seguros de saúde.</p> <p>Existência de Planos de reforma: Aos trabalhadores mais antigos é proporcionada a integração num fundo de pensões e aos mais recentes a constituição de PPR.</p> <p>Horário de trabalho flexível: O horário de trabalho é flexível contemplando um período obrigatório.</p>	Bem-estar dos colaboradores
Formação	<p>A empresa promove formação regularmente no âmbito de um plano de formação. O levantamento de necessidades de formação coincide com o processo de avaliação e é proposto pelas chefias.</p> <p>A empresa tem a preocupação de “estar à frente no seu domínio técnico” proporcionando a presença de técnicos em seminários quer em Portugal quer no estrangeiro”.</p> <p>Está a ser criada pela empresa-mãe uma estrutura de formação subdividida em diferentes unidades incluindo vertentes produtivas e de direcção.</p> <p>Existe formação ao nível da Ética.</p> <p>A empresa-mãe incentiva a participação dos trabalhadores ao nível do programa “novas oportunidades”.</p>	<p>A formação contribui para a motivação.</p> <p>No âmbito da preocupação em “estar à frente no seu domínio técnico” alguns trabalhadores da empresa participam em grupos internacionais.</p> <p>Ao nível da formação em ética as chefias após a frequência do curso formarão os próprios colaboradores, no âmbito de uma formação em cascata. O objectivo é adaptar a formação a questões específicas do próprio grupo de trabalho.</p> <p>No âmbito da investigação e desenvolvimento a empresa desenvolve projectos de investigação em conjunto com prestigiadas universidades e institutos.</p>
ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Social	Recolha de fundos para apoio ao Haiti	A empresa mãe dobrava o valor que cada empregado oferecia
	Colaboração com associações	
	Recolha de bens pelo Natal (consolidados pela empresa-mãe)	
Concessão de Estágios	A empresa concede estágios quer a alunos finalistas de universidades de engenharia quer a alunos de ensino profissional. São também concedidos estágios de Verão para os filhos dos trabalhadores.	

Ambiente	Os resíduos dos laboratórios são tratados por uma empresa especializada. Para os resíduos da área administrativa a empresa procede à recolha selectiva.	
----------	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

❖ Certificação

A empresa encontra-se em processo de certificação em Qualidade, Ambiente e Segurança. Este processo partiu da iniciativa da própria empresa e não foi influenciado pela empresa-mãe.

Procedeu a um levantamento de procedimentos que foram registados e foram identificados pontos de melhoria.

Em termos de vantagens, “para além de estar na moda” a responsável entrevistada considera que a empresa registou benefícios pelo facto dos procedimentos passarem a estar registados e não “estarem apenas na cabeça de uma pessoa”.

Os termos comerciais os clientes não pressionaram a empresa para o processo de certificação em curso, embora em termos de serviços laboratoriais a certificação específica que a empresa possuiu seja importante.

❖ Instrumentos de Gestão

A empresa apresenta um nível de formalização consistente com a sua integração no universo de uma grande empresa. A empresa-mãe possuiu um Código de Ética que foi divulgado e assumido por todas as empresas do grupo. O código é apresentado a todos os trabalhadores que entram para a empresa sendo fornecida documentação para consulta (o código está disponível na INTRANET).

A empresa-mãe tem instituído um provedor de ética e relatório de sustentabilidade.

As chefias da empresa tiveram formação em ética, procurando-se reproduzir a informação pelos colaboradores. No âmbito da formação foi abordado o código de ética e a existência do provedor de ética.

Sobre as vantagens da existência de um provedor de ética e de um código, a responsável entrevistada comentou:

- “É de todo o interesse ter os valores presentes”;
 - “Ajuda as pessoas a perceberem as consequências das suas atitudes. Leva as pessoas a reflectir”;
 - O resultado não é quantificável mas será positivo”
- ❖ O que a empresa entende por responsabilidade social?

Sobre a questão em análise obteve-se a seguinte resposta proferida pela responsável entrevistada:

“A empresa não ter como objectivo apenas o lucro, mas pensar também no bem-estar dos colaboradores (reverte também para a empresa) e da Sociedade onde está inserida”.

“Ter uma atitude também em relação ao ambiente”.

- ❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

Ao nível das motivações das boas práticas em análise verifica-se que as principais razões são diferentes para as três práticas destacadas. Enquanto a prática externa de concessão de estágios é motivada em primeira instância pelo objectivo de “atingir custos competitivos ou atingir uma melhor margem” já as práticas internas são motivadas em primeira instância ou pela “satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas” (plano de reformas e assistência médica) ou por “contribuição voluntária da empresa” (formação e formalização da ética) (tabela 1 do apêndice 4.5).

Os custos gerados ou foram superados por benefícios (formação e formalização da ética e concessão de estágios) ou foram superados por diminuição de outros custos (plano de reformas e assistência médica) (tabela 2 do apêndice 4.5).

A adaptação a novas circunstâncias é a forma que melhor caracteriza a acção da empresa nos domínios económico-financeiro, social interno e social externo. No

domínio ambiental a empresa primordialmente age por antecipação (tabela 3 do apêndice 4.5).

O "accionista" é a parte interessada com maior capacidade para influenciar a empresa e ao qual é reconhecida maior legitimidade em influenciar a empresa. O maior nível de urgência na actuação da empresa é atribuído aos "clientes". A "comunidade local" é classificada com o menor nível de importância em cada um dos três itens em análise (tabela 4 do apêndice 4.5).

O impacto da empresa é considerado elevado ao nível dos colaboradores e clientes sendo considerado como baixo ao nível dos accionistas, comunidade local e fornecedores.

Em termos de favorecimento da empresa, os clientes são a parte interessada alvo de maior atenção por parte da empresa surgindo os accionistas em segundo lugar. A comunidade local é a parte interessada menos favorecida pela empresa.

Em termos de classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com as partes interessadas o entendimento da empresa corresponde a um relacionamento positivo, ainda que não excelente, com todas as partes interessadas com excepção da comunidade local cujo relacionamento é classificado a um nível fraco.

Em termos de evolução ao longo dos próximos três anos a empresa perspectiva a manutenção do nível de relacionamento com as partes interessadas com excepção da melhoria do relacionamento com a comunidade local para um nível satisfatório (tabela 5 do apêndice 4.5).

6.2.6 Empresa F

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "F" tem como actividade principal a produção de Artes Gráficas. Foi fundada em 1987. É uma empresa familiar de primeira geração trabalhando na empresa os dois filhos do empresário coadjuvando o pai.

A facturação da empresa em 2009 foi de 3.205.000,00 €

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 63 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas possui uma unidade industrial num Conselho limítrofe de Lisboa.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas entrevistas ao Sócio Gerente, e aos seus dois filhos que participam na gestão da empresa, um afecto à Contabilidade e área Administrativa, outro afecto à área Comercial e Produção.

As entrevistas tiveram lugar em 2010 nas seguintes datas: 8 de Abril, 20 de Abril e 6 de Julho.

❖ Valores da empresa:

Durante as entrevistas o Sócio-Gerente afirmou:

- "Sou dono da Gráfica, mas sou gráfico";
- "Também olho para os números mas não sou cego pelos números";
- "Tenho clientes que não pedem preços a outro lado", "As pessoas confiam em mim, não se pode abusar" (a propósito da elaboração de orçamentos a apresentar a clientes);
- "O melhor que temos é o que as pessoas sabem fazer";
- "O melhor activo é ter uma boa equipa de trabalho";
- "As empresas fazem-se com as pessoas".

Sobre a relação com os clientes, o filho do Sócio-Gerente (colabora na gestão da área Comercial e Produção) comentou a propósito da fidelidade dos clientes (com alguns dos quais a empresa tem uma relação comercial há 20 anos):

- “Grande parte - são quase amigos, ao princípio há algum gelo, vai-se criando uma amizade, uma parceria, pedem-se opiniões, a relação com os clientes é quase de amizade”.

Sobre esta questão o Sócio-Gerente afirmou:

- “Os melhores vendedores são os nossos clientes”

❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 37 – Acções evidenciadas - Empresa F

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Recrutamento de trabalhadores portadores de deficiência	A empresa acolhe trabalhadores portadores de deficiência (surdos mudos).	
Formação	A empresa encara a formação de uma forma quotidiana. Como refere o empresário: “a formação é constante”.	Através da formação a empresa habilita os seus trabalhadores a ocuparem diferentes postos de trabalho. A este propósito o empresário refere: “é impensável faltar alguém e a máquina estar parada”. Ao nível dos resultados da formação afirma: “é bom para nós, não é uma obrigação”.
Ambiente	As sobras de papel (resíduos de aparas ou eventuais trabalhos estragados) são enviadas para reciclagem.	As sobras são vendidas e pagas à tonelada.
ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Concessão de Estágios	A empresa concede com alguma periodicidade estágios a alunos finalistas de cursos superiores de Artes Gráficas do Ensino Superior Politécnico.	A empresa está consciente que os alunos das escolas superiores são futuros compradores.
Visitas de estudo	A empresa é frequentemente visitada por alunos de cursos superiores de Artes Gráficas e também por crianças do ensino básico.	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

❖ Certificação

A empresa não é certificada. Os responsáveis afirmaram que os clientes não questionam sobre a certificação em qualidade.

A este propósito o Sócio-Gerente refere: "Como se trabalha no dia-a-dia é que é importante", "alguns trabalhos são feitos aqui e não em empresas certificadas".

❖ Instrumentos de Gestão

A empresa apresenta um nível de formalização escasso. Não existe manual de acolhimento.

A este nível a actividade da empresa caracteriza-se pela informalidade. Por exemplo, o Sócio-Gerente afirmou: "Controlador da qualidade somos todos", "eu sou o melhor controlador da qualidade, mas tenho pessoas qualificadas".

❖ O que a empresa entende por responsabilidade social?

Sobre a questão em análise obteve-se a seguinte resposta proferida pelo sócio-gerente: "Responsabilidade que a empresa tem sobre os trabalhadores".

❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

A "contribuição voluntária da empresa" é a justificação prioritária para as boas práticas em análise, quer no domínio interno, quer no domínio externo. "Atingir custos competitivos ou atingir uma melhor margem" é a justificação que surge em segundo plano para as acções internas, enquanto na acção externa em destaque a motivação em segundo plano é a "satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas" (tabela 1 do apêndice 4.6).

Nas acções internas em análise os "custos gerados foram superados por benefícios". Para a acção externa seleccionada o Sócio-Gerente considerou não ser aplicável uma análise de consequências ao nível de custos ou benefícios (tabela 2 do apêndice 4.6).

Prioritariamente a empresa age por antecipação (domínio ambiental e social interno) ou por adaptação a novas circunstâncias (domínio económico financeiro).

A nível social externo o Sócio-Gerente optou por não classificar a actuação da empresa (tabela 3 do apêndice 4.6).

Os clientes são a parte interessada em destaque enquanto parte interessada detentora de maior capacidade para influenciar a empresa, maior legitimidade no exercício da influência e maior urgência na actuação da empresa. No pólo oposto encontra-se a comunidade local, parte interessada que foi classificada com menor nível de importância nas diferentes questões em análise (tabela 4 do apêndice 4.6).

O impacto da empresa é considerado elevado ao nível de todas as partes interessadas em análise, com excepção da comunidade local, sendo neste caso o impacto considerado como médio.

Em termos de favorecimento da empresa, os clientes são a parte interessada alvo de maior atenção por parte da empresa surgindo-se os colaboradores em segundo lugar. A comunidade local é a parte interessada menos favorecida pela empresa.

Em termos de classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com as partes interessadas, o Sócio-Gerente da empresa classificou o relacionamento com todas as partes interessadas como excelente, tendo optado por não classificar o relacionamento com os accionistas.

Em termos de evolução ao longo dos próximos três anos a empresa perspectiva a manutenção do relacionamento com as partes interessadas ao nível excelente (tabela 5 do apêndice 4.6).

6.2.7. Empresa G

❖ Apresentação geral da empresa:

A empresa "G" tem como actividades principais a vigilância especializada (Actividades de Segurança Privada). Foi fundada em 1968. Integra um grupo multinacional.

A facturação da empresa em 2009 foi de 113.320.633,04 €

Ao nível dos seus recursos humanos a empresa emprega cerca de 6590 trabalhadores.

Em termos de instalações físicas a sua unidade administrativa está situada num Concelho limítrofe de Lisboa.

❖ Entrevistas e responsáveis entrevistados:

Foram realizadas duas entrevistas. Na primeira, em 4 de Junho de 2010, foi entrevistado o Director de Recursos Humanos da empresa. Numa segunda entrevista que teve lugar em 28 de Outubro de 2010 participaram o *CEO* da empresa e o Director de Recursos Humanos.

❖ Valores da empresa:

Ao nível dos valores a "confiança" foi posta em destaque pelo Director de Recursos Humanos: "A actividade é feita na casa do cliente".

Relativamente a esta questão o *CEO* da empresa referiu: "O que está na génese do sucesso são os valores", "As pessoas quando saem nunca esquecem a empresa," "nada se consegue se as pessoas não estiverem comprometidas"

Em termos de valores foi apontado como fundamental os princípios da integridade, honestidade e verticalidade²⁴. Para além destes valores foi também

²⁴. O princípio da integridade é posto em destaque no Código de Conduta da empresa, como princípio subjacente à actuação dos funcionários da empresa.

destacada a importância de princípios de colaboração, apoio, bem como focalização no cliente.

- ❖ Conjunto de acções desenvolvidas pela empresa/ exemplos de boas práticas:

Quadro 38 – Acções evidenciadas – Empresa G

ACÇÕES INTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Formação	Para além das obrigações impostas pelo Código do Trabalho existe também regulamentação específica para o sector ao nível da formação. A empresa tem presente que o vigilante é a “face visível da organização” pelo que, “se a actuação não for a correcta faz perigar o serviço ao cliente”.	O grande objectivo da empresa é estar além dos <i>standards</i> legais.
ACÇÕES EXTERNAS		
Âmbito	Acção	Objectivos e Resultados
Redução do impacto ambiental	Minimizar emissões de CO2 ao nível dos veículos – frota automóvel.	Reduzir as emissões anuais
Colaboração no processo de normalização	A empresa tem vindo a colaborar com uma organização <i>multi-stakeholder</i> para o desenvolvimento de <i>standards</i> em âmbito de definição de códigos de ética	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e relatórios da empresa

- ❖ Certificação

A empresa é certificada em qualidade (ISO 9001) e ambiente (ISO 14001).

Em termos das vantagens do processo de certificação, o Director de Recursos Humanos referiu que ao nível de organização interna a empresa retirou vantagens do processo de certificação em qualidade, ainda que tenha demorado algum tempo até a empresa interiorizar as vantagens do sistema.

Ao nível da certificação ambiental o Director de Recursos Humanos começou por referir que embora aparentemente não fizesse sentido uma empresa de serviços debruçar-se sobre o domínio ambiental, a empresa regista um impacto no ambiente maior do que inicialmente pensava, por via do impacto da frota automóvel.

❖ Instrumentos de Gestão

A responsabilidade social está reflectida num conjunto de instrumentos de gestão

- A empresa tem um código de conduta.
- A empresa implementou um sistema de gestão com quatro eixos de actuação: política de qualidade, responsabilidade social, protecção do meio ambiente e higiene e segurança no trabalho.

Durante as entrevistas foi referida a importância da adequação da estrutura da empresa no âmbito de um adequado acompanhamento dos trabalhadores. Desta forma a empresa apresenta-se estruturada em subdivisões, apostando em delegação de processos de gestão, o que conduz a uma rápida resposta às necessidades apresentadas pelos trabalhadores. A estrutura da empresa permite desta forma um adequado acompanhamento dos trabalhadores e também dos próprios clientes. O relacionamento próximo entre os trabalhadores e as suas chefias directas é considerado como um factor importante para a promoção dos valores da empresa.

❖ O que a empresa entende por responsabilidade social?

Sobre esta questão obtiveram-se as seguintes respostas proferidas pelo Director de Recursos Humanos da empresa:

- “Deverá ser tudo aquilo que está para além da lei, para que as pessoas se sintam bem, bem enquadradas, para que as pessoas se sintam bem e felizes”;
- “As pessoas estejam aqui e não procurem outros empregos”;

O CEO da empresa referiu:

- “Corresponde à nossa política de qualidade/responsabilidade social/Ambiente e Higiene e Segurança”;
- “Saber viver em Sociedade”, “Existe um contrato social”, “Queremos ser um exemplo”;
- “Dialogamos com os parceiros sociais, dialogamos com os sindicatos”;
- “Promovemos o desenvolvimento de competências e condições de trabalho”;
- “É fazer negócios com ética”.

❖ Análise às motivações das boas práticas e resultados atingidos

A “satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas” é a justificação principal para uma das acções internas em destaque (elevação das habilitações académicas) e para a acção realizada no domínio externo. A motivação “contribuição voluntária da empresa” surge como principal motivação para a acção de criação de um regulamento interno de álcool e substâncias aditivas (tabela 1 do apêndice 4.7).

No que respeitas às acções internas os “custos gerados foram superados por benefícios” (elevação das habilitações académicas) ou “foram superados por diminuição de outros custos” (regulamento interno de álcool e substâncias aditivas). No que respeita à acção externa seleccionada os “custos gerados foram superados por benefícios” (tabela 2 do apêndice 4.7).

No domínio ambiental e no domínio económico-financeiro a empresa actua prioritariamente por antecipação enquanto nos domínios social interno e social externo a adaptação a novas circunstâncias é a principal via de actuação da empresa (tabela 3 do apêndice 4.7).

Os accionistas são considerados como a parte interessada com maior capacidade para influenciar a empresa e com maior legitimidade no exercício da influência, surgindo em segundo plano ao nível da urgência na actuação da empresa. No que respeita a este último factor foram os colaboradores a parte interessada considerada com maior urgência (tabela 4 do apêndice 4.7).

Os clientes são destacados como a parte interessadas com maior grau de favorecimento por parte da empresa, melhor nível de classificação do relacionamento actual e do relacionamento a 3 anos (tabela 5 do apêndice 4.7).

A empresa exerce um impacto percebido como elevado ao nível dos colaboradores e accionistas, sendo esse mesmo impacto percebido como médio ao nível dos clientes. Junto de comunidade local e fornecedores o impacto é percebido como baixo (tabela 5 do apêndice 4.7).

6.2.8 Análise comparativa dos resultados

A análise aos resultados do processo de entrevistas conduzido junto das 7 empresas do painel, será efectuada considerando as dimensões seguidamente descritas:

Quadro 39 – Dimensões da análise comparativa dos resultados

1	Boas práticas em destaque pelas empresas
2	Motivações das boas práticas
3	Resultados das boas práticas das empresas
4	Caracterização da actuação das empresas em diferentes domínios
5	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa
6	Caracterização do relacionamento das empresas com as suas partes interessadas
7	Estágios de formalização instituídos
8	Identificação de diferentes “percursos” (processos de gestão)

Fonte: Elaboração própria

1 - Boas práticas em destaque pelas empresas

Da análise efectuada às boas práticas destacadas pelas empresas poder-se-á apresentar a síntese constante da tabela seguinte.

Quadro 40 – Síntese de boas práticas

Empresas	Acções Internas	Acções Externas
Empresa A	Acções de carácter ambiental	Acções de carácter ambiental
	Acções desenvolvidas junto dos trabalhadores	Acções de carácter social
Empresa B	Acções desenvolvidas juntos dos trabalhadores	Apoio à comunidade

Empresa C	Acções desenvolvidas junto dos trabalhadores	Existência de protocolos e apoios a instituições da comunidade
Empresa D	Acções desenvolvidas junto dos trabalhadores	Apoio à comunidade
		Relacionamento com fornecedores
		Relacionamento com clientes
Empresa E	Acções desenvolvidas junto dos trabalhadores	Acções de carácter social
		Concessão de estágios
		Acções de carácter ambiental
Empresa F	Recrutamento de trabalhadores portadores de deficiência	Concessão de estágios
	Formação	Realização de visitas de estudo
	Acções de carácter ambiental	
Empresa G	Formação	Acções de carácter ambiental
		Colaboração com organização <i>multi-stakeholder</i>

Fonte: Elaboração própria

Considerando as boas práticas em destaque imerge a primeira ilação a retirar da análise aos sete casos empresariais.

1ª Ilação

Em contexto interno as boas práticas estão essencialmente associadas à gestão dos recursos humanos no âmbito de um vasto conjunto de acções realizadas junto dos trabalhadores. Em âmbito externo para além de acções de carácter ambiental e apoios de várias naturezas, são apontadas acções realizadas junto da comunidade local, tal como celebração de protocolos com associações e apoio à integração de trabalhadores com maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho. Pelo exposto, constata-se que tais acções realizadas a nível externo

estão também em parte associadas à própria gestão dos recursos humanos da empresa por via da integração de trabalhadores com percursos de vida especiais.

2 - Motivações das boas práticas

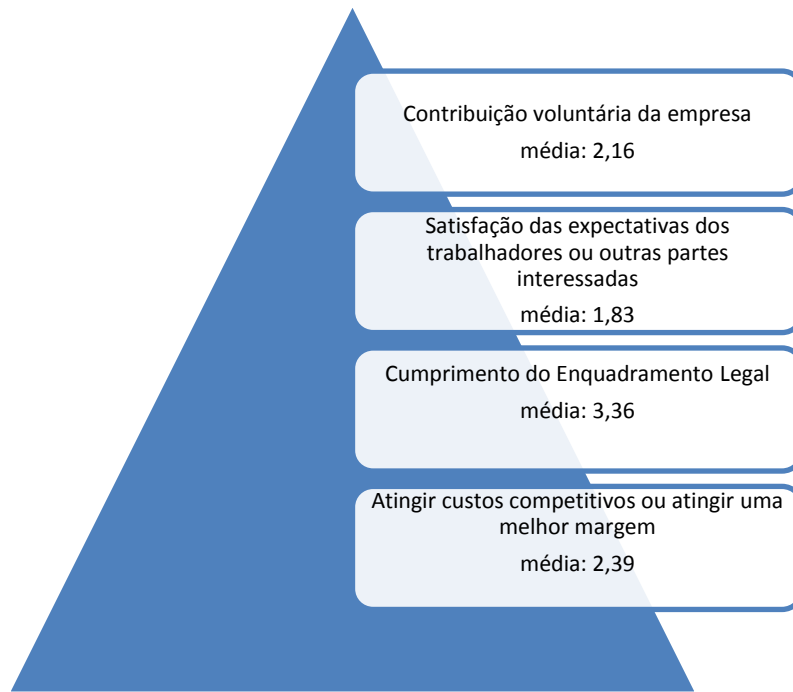
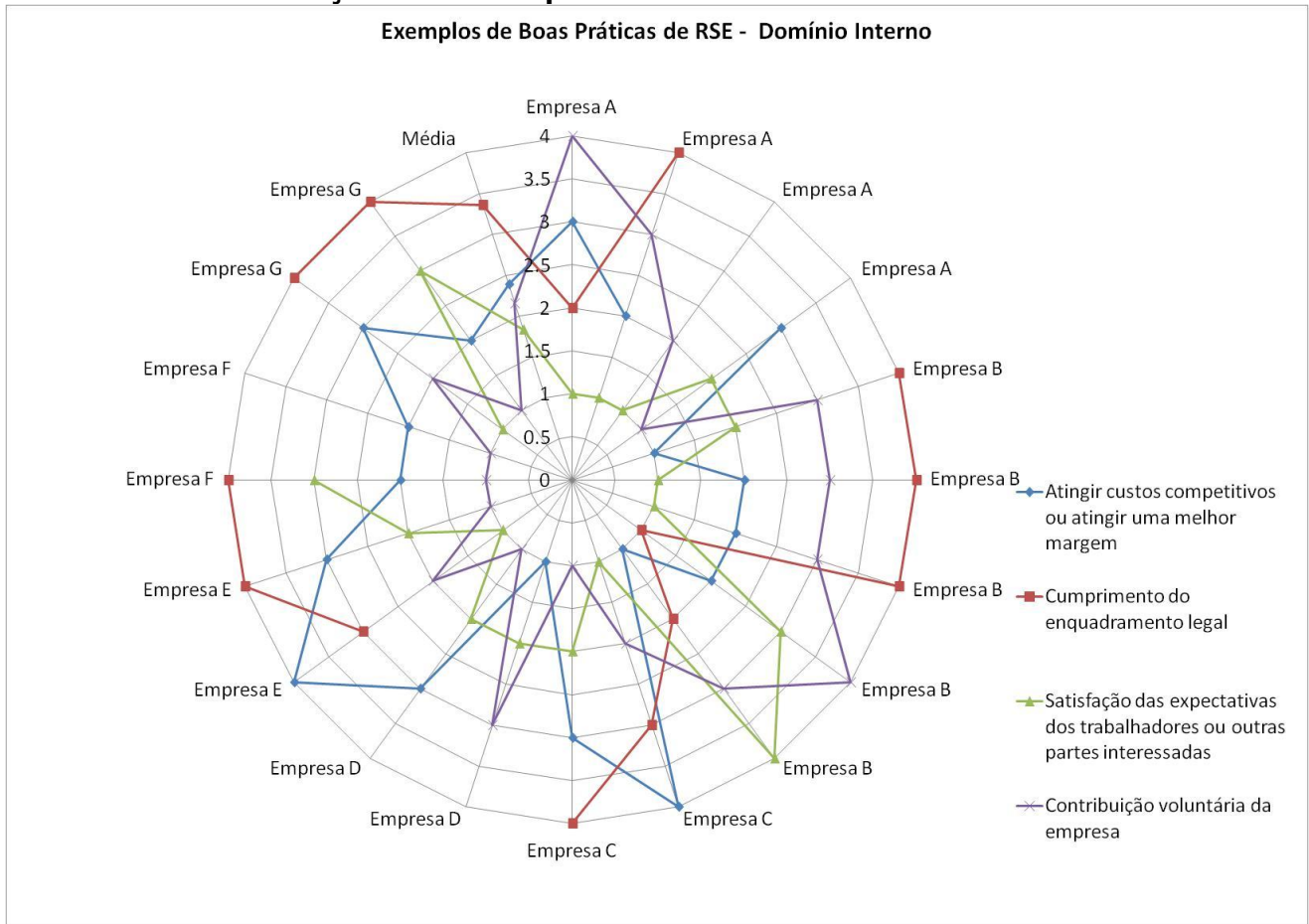


Figura 20 - Principais motivações das boas práticas das empresas – Nível interno
Fonte: Elaboração própria, inspirado em Carroll (1991)

No que respeita à análise das motivações assiste-se a uma predominância das motivações de nível superior no que respeita à tipologia de Carroll (1991).

Gráfico 7 – Motivações das boas práticas – Domínio interno



Fonte: Elaboração própria

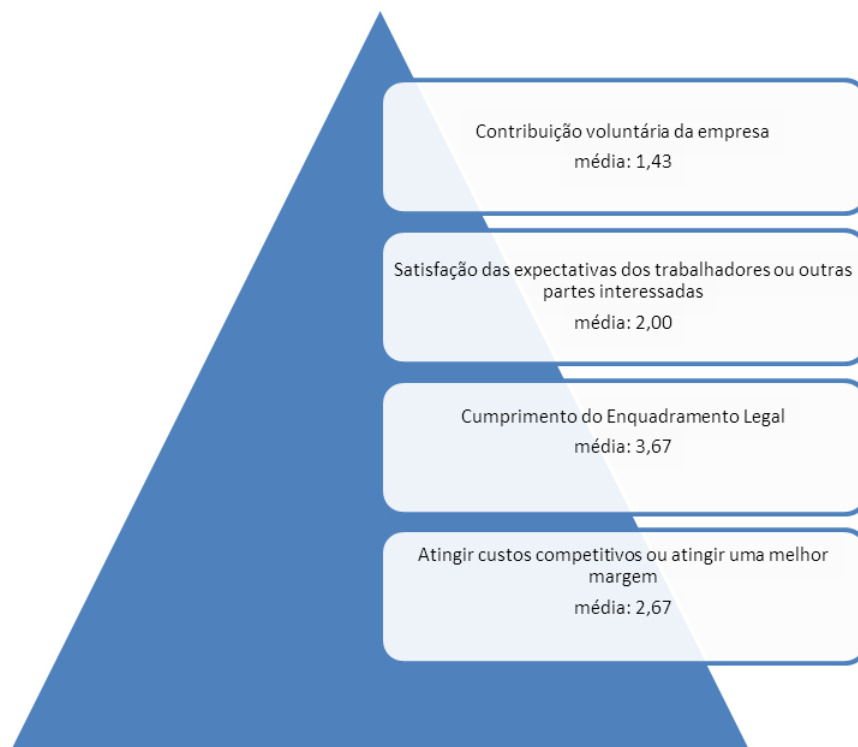
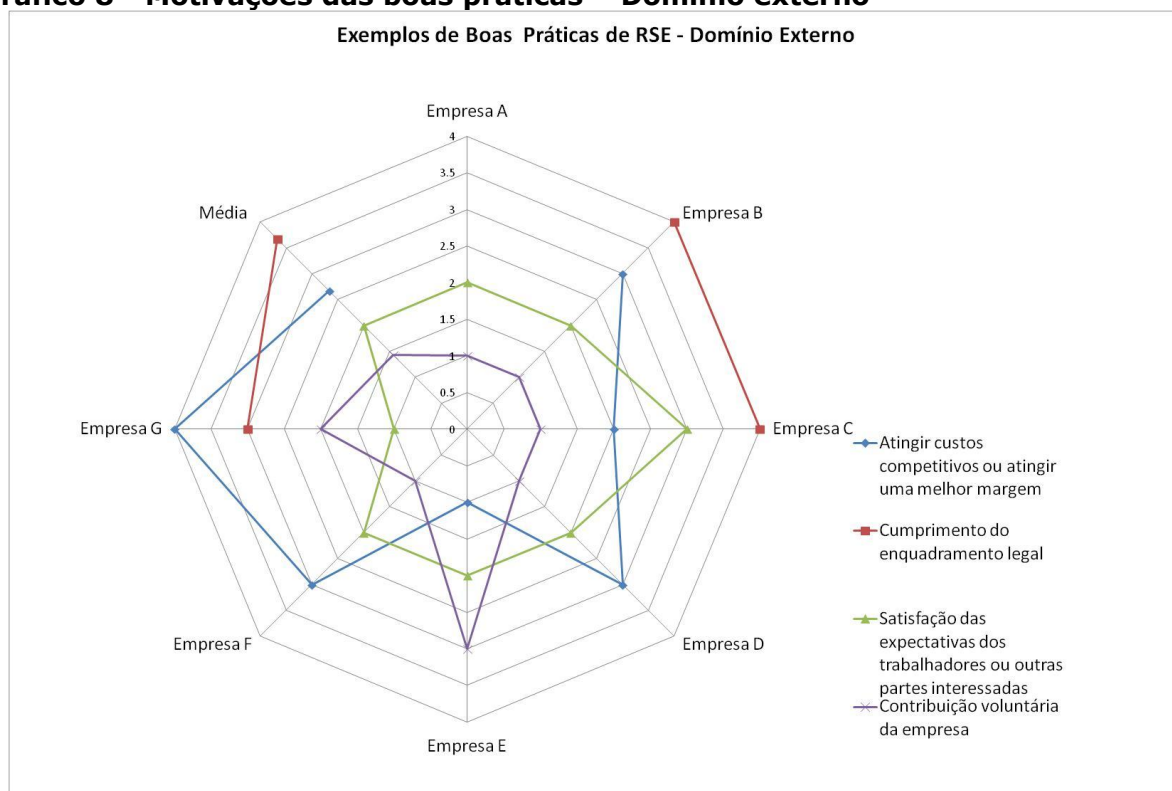


Figura 21 - Principais motivações das boas práticas das empresas – Nível externo
 Fonte: Elaboração própria, inspirado em Carroll (1991)

Também a nível externo as motivações de nível superior assumem mais importância comparativamente às motivações de nível inferior.

Gráfico 8 - Motivações das boas práticas – Domínio externo



Fonte: Elaboração própria

2ª Ilação

As empresas classificam as suas boas práticas essencialmente enquanto contribuições voluntárias da empresa ou acções no sentido da satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas - motivações associadas às motivações de nível superior da tipologia de Carroll (1991).

A motivação “contribuição voluntária da empresa” assume maior expressão nas acções de nível externo comparativamente às acções de nível interno.

Tanto no que concerne às acções a nível externo como nas acções a nível interno à motivação “cumprimento do enquadramento legal” é atribuída menor importância em termos médios.

Destes resultados poder-se-á concluir na consideração por parte das empresas da responsabilidade social enquanto prática voluntária da empresa.

3 – Resultados das boas práticas das empresas

Como se poderá constatar nos gráficos seguidamente apresentados, as empresas entendem como resultado principal nas suas boas práticas, a geração de benefícios em valor que permite superar os custos gerados com a implementação de tais práticas.

Gráfico 9 – Resultados das boas práticas – domínios interno e externo



Fonte: Elaboração própria

Foi possível compreender durante as entrevistas realizadas na empresa os principais benefícios que as empresas associam as suas acções:

Quadro 41 – Benefícios das boas práticas

Empresa A	Acções de carácter ambiental	Redução do impacto ambiental da empresa e benefícios económicos associados
	Acções desenvolvidas junto dos trabalhadores (ginástica laboral, café da manhã)	Saúde e bem-estar dos trabalhadores. Troca de ideias entre os colaboradores
Empresa B	Progressão na carreira, Pagamento de salários acima da média relativamente à prática do sector, política de formação contínua.	Permanência na empresa Existência de “espírito de equipa”
	Formação em segurança pelo Departamento de Segurança; Controlo de alcoolemia	Poucos acidentes de trabalho e reduzida ocorrência de baixas prolongadas. Maior produtividade
Empresa C	Existência de apoios sociais aos trabalhadores	Garantia de estabilidade aos trabalhadores da empresa
	Progressão interna dos trabalhadores	Empresa declara que tenta “puxar pelas pessoas”, equacionando sempre a hipótese de um recrutamento interno.

Empresa D	Formação	Maior delegação e criação de "massa crítica" ao nível da gestão
	Flexibilidade na gestão de recursos humanos	Permanência na empresa
Empresa E	Apoio social aos trabalhadores	Bem-estar dos colaboradores
	Formação	Motivação e "estar à frente no seu domínio técnico"
Empresa F	Formação	Capacitação técnica dos trabalhadores
	Recrutamento de trabalhadores portadores de deficiência	
Empresa G	Formação	Estar além dos <i>standards</i> legais.

Fonte: Estudos de caso, painel empresas (quadros individuais)

Entre as acções efectuadas pelas empresas destaca-se a formação, como actividade comumente citada. Da análise às motivações apontadas para as acções de formação evidencia-se um resultado "win-win" através do qual os trabalhadores são beneficiados com uma maior capacitação enquanto os resultados da empresa são beneficiados quer com uma maior capacidade técnica, quer com uma maior produtividade (figura seguinte).



Figura 22 – Resultados das acções de formação

Fonte: Elaboração própria

3ª Ilação

Da análise ao mapa de resultados das boas práticas das empresas conclui-se que a nível interno a consequência “os custos gerados foram superados por benefícios” e a consequência os “custos gerados foram superados por diminuição de outros custos” são os resultados mais expressivos das acções das empresas.

Tanto ao nível do domínio interno como ao nível do domínio externo as acções resultam maioritariamente em geração de benefícios.

Com excepção de um caso (domínio interno), as empresas não associam geração de custos aos resultados das suas acções.

4 – Caracterização da actuação das empresas em diferentes domínios

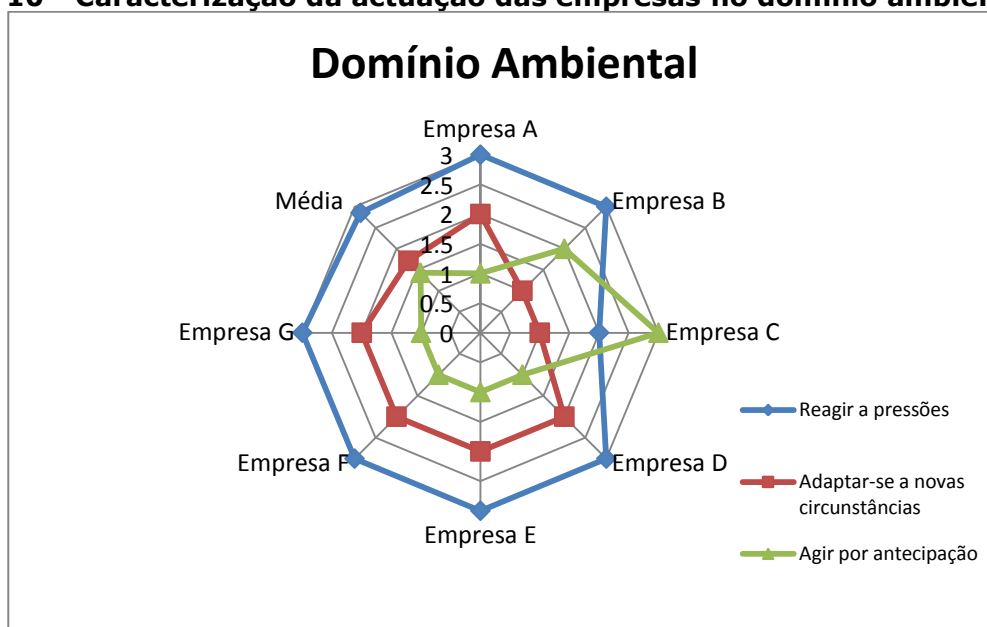
A acção das empresas no domínio ambiental é essencialmente associada a “acção por antecipação”. A atitude “reagir a pressões” é quase unanimemente considerada como menos frequente.

Quadro 42 - Caracterização da actuação das empresas no domínio ambiental

Domínio Ambiental			
<i>(de 1 mais caracteriza a 3 menos caracteriza a acção da empresa - hierarquização)</i>			
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
Empresa A	3	2	1
Empresa B	3	1	2
Empresa C	2	1	3
Empresa D	3	2	1
Empresa E	3	2	1
Empresa F	3	2	1
Empresa G	3	2	1
Média	2,86	1,71	1,43

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 10 - Caracterização da actuação das empresas no domínio ambiental



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

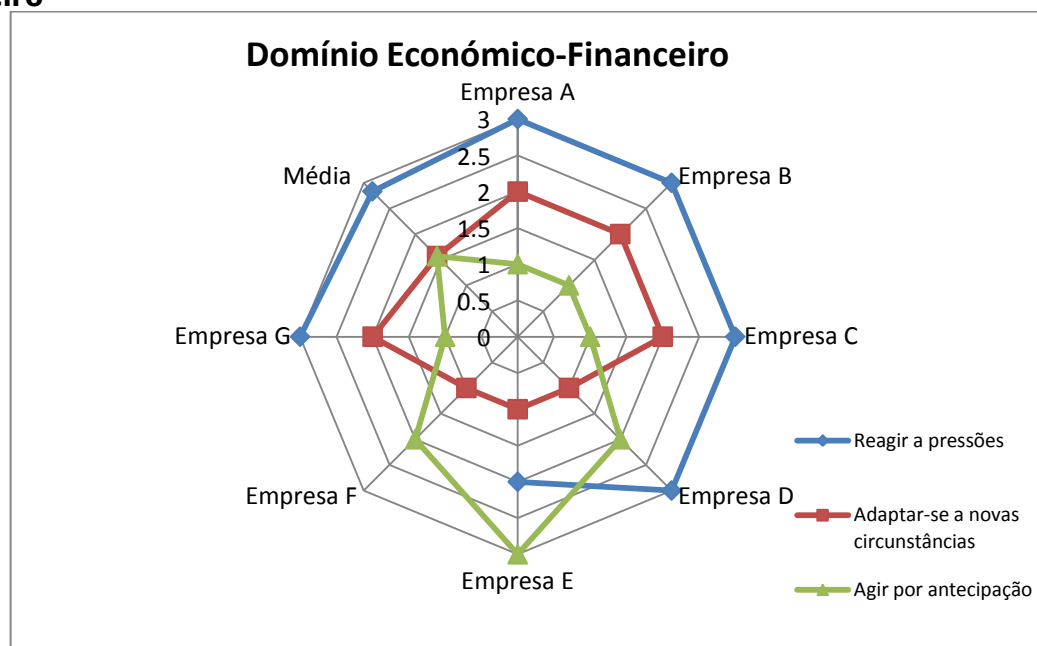
Ao nível económico-financeiro, a “adaptação a novas circunstâncias” e a “acção por antecipação” são classificadas de idêntica forma em termos médios sendo as atitudes percebidas como as que melhor caracterizam a actuação da empresa.

Quadro 43 - Caracterização da actuação das empresas no domínio económico-financeiro

Económico-Financeiro			
<i>(de 1 mais caracteriza a 3 menos caracteriza a acção da empresa - hierarquização)</i>			
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
Empresa A	3	2	1
Empresa B	3	2	1
Empresa C	3	2	1
Empresa D	3	1	2
Empresa E	2	1	3
Empresa F	-	1	2
Empresa G	3	2	1
Média	2,83	1,57	1,57

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 11 - Caracterização da actuação das empresas no domínio económico-financeiro



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

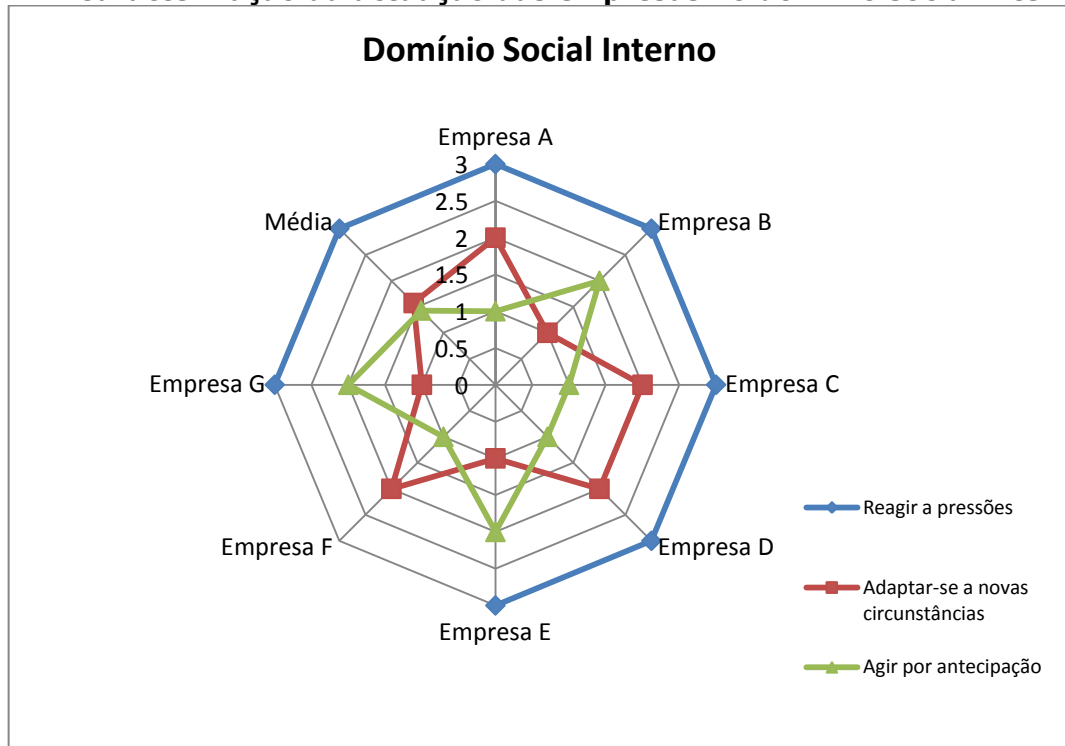
No que respeita ao domínio social interno todos os respondentes classificaram a “reação a pressões” como a actuação que menos caracteriza a actuação da empresa. A “adaptação a novas circunstâncias” e a “acção por antecipação” foram ambas classificadas ou como a actuação que melhor caracteriza a actuação da empresa ou com classificação de nível intermédio.

Quadro 44 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social interno

Social Interno			
(de 1 mais caracteriza a 3 menos caracteriza a acção da empresa - hierarquização)			
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
Empresa A	3	2	1
Empresa B	3	1	2
Empresa C	3	2	1
Empresa D	3	2	1
Empresa E	3	1	2
Empresa F		2	1
Empresa G	3	1	2
Média	3,00	1,57	1,43

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 12 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social interno



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

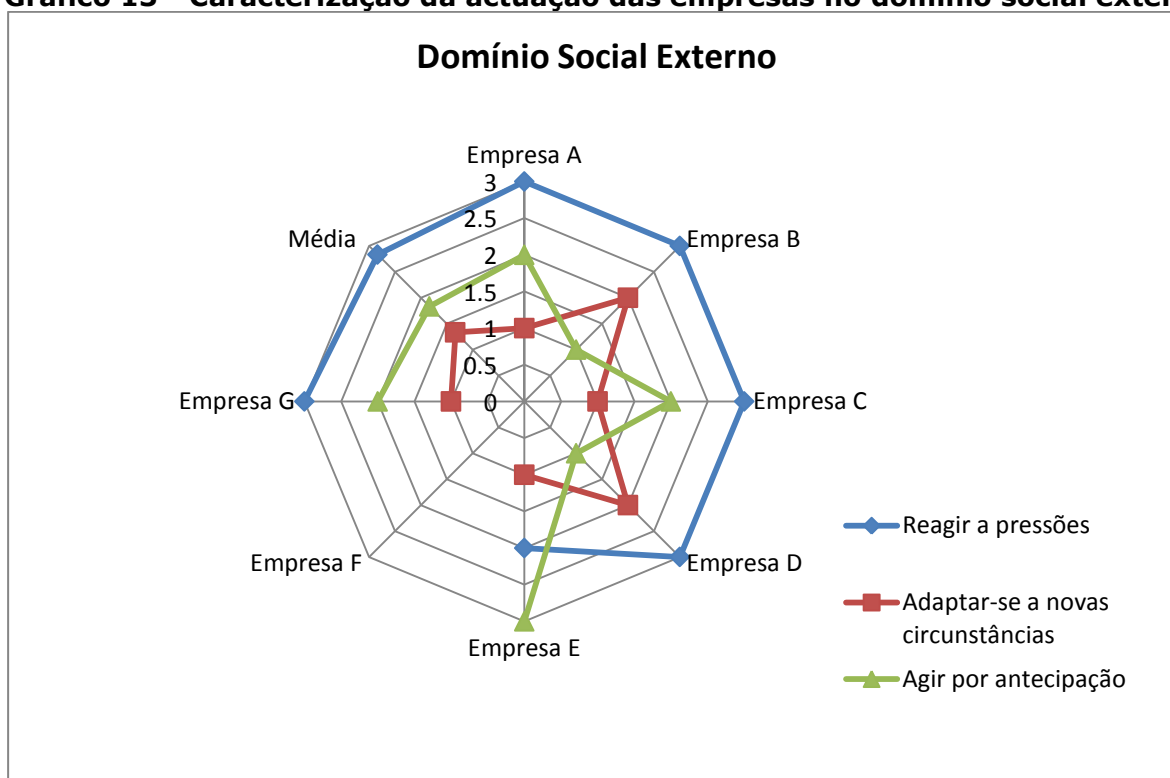
Também a nível externo a "reação a pressões" foi classificada como a forma de actuação menos relevante. Neste âmbito a "adaptação a novas circunstâncias" foi a forma de actuação que obteve maior número de respostas correspondentes a primazia de actuação.

Quadro 45 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social externo

Social Externo			
<i>(de 1 mais caracteriza a 3 menos caracteriza a acção da empresa - hierarquização)</i>			
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
Empresa A	3	1	2
Empresa B	3	2	1
Empresa C	3	1	2
Empresa D	3	2	1
Empresa E	2	1	3
Empresa F			
Empresa G	3	1	2
Média	2,83	1,33	1,83

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 13 - Caracterização da actuação das empresas no domínio social externo



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

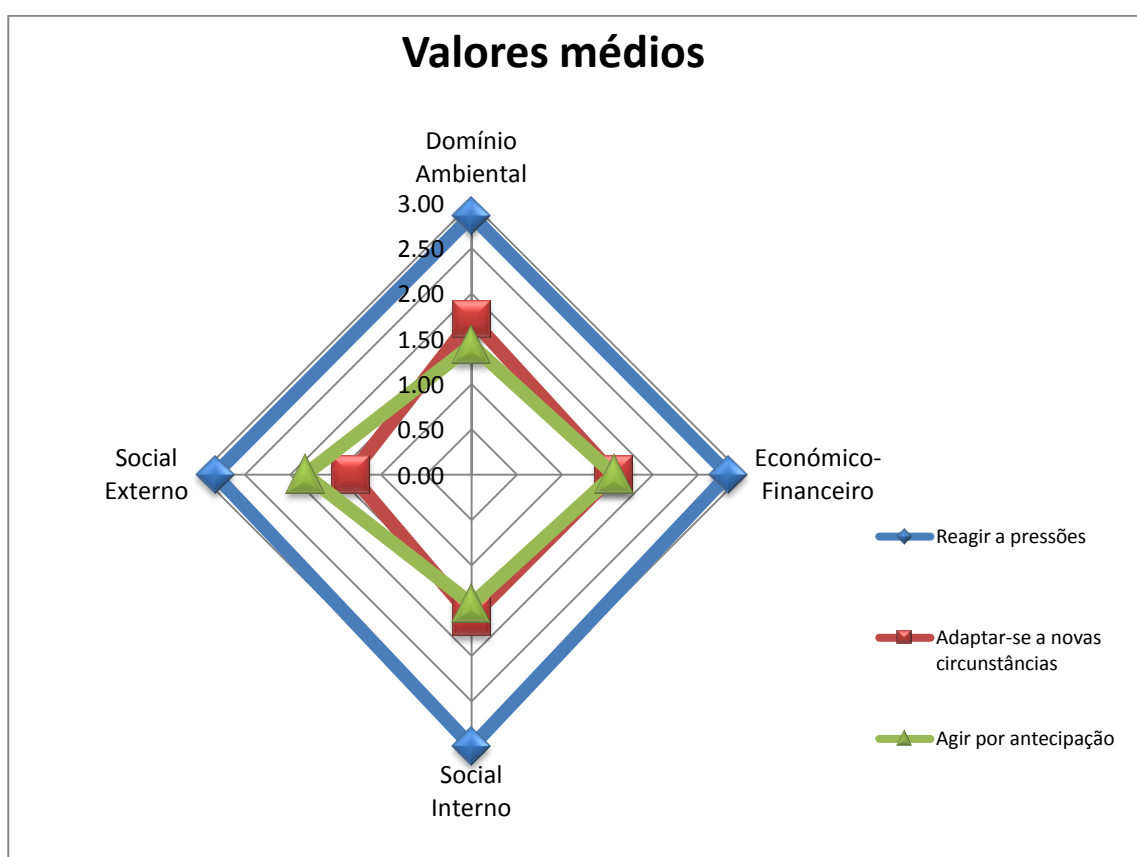
No quadro seguidamente apresentado procede-se à agregação da informação anteriormente analisada.

Quadro 46 - Caracterização da actuação das empresas por domínio-valores médios

Valores Médios			
<i>(de 1 mais caracteriza a 3 menos caracteriza a acção da empresa - hierarquização)</i>			
Domínio	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
Ambiental	2,86	1,71	1,43
Económico-Financeiro	2,83	1,57	1,57
Social Interno	3,00	1,57	1,43
Social Externo	2,83	1,33	1,83

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 14 - Caracterização da actuação das empresas por domínio - valores médios



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

4ª Ilação

De uma forma geral a actuação das empresas caracteriza-se essencialmente por “adaptação a novas circunstâncias” e “agir por antecipação”. “Reacção a pressões” é a actuação menos considerada como caracterizando a actividade da empresa em qualquer uma das dimensões analisadas.

5 – Caracterização da acção da “parte interessada” sobre a empresa

❖ Capacidade

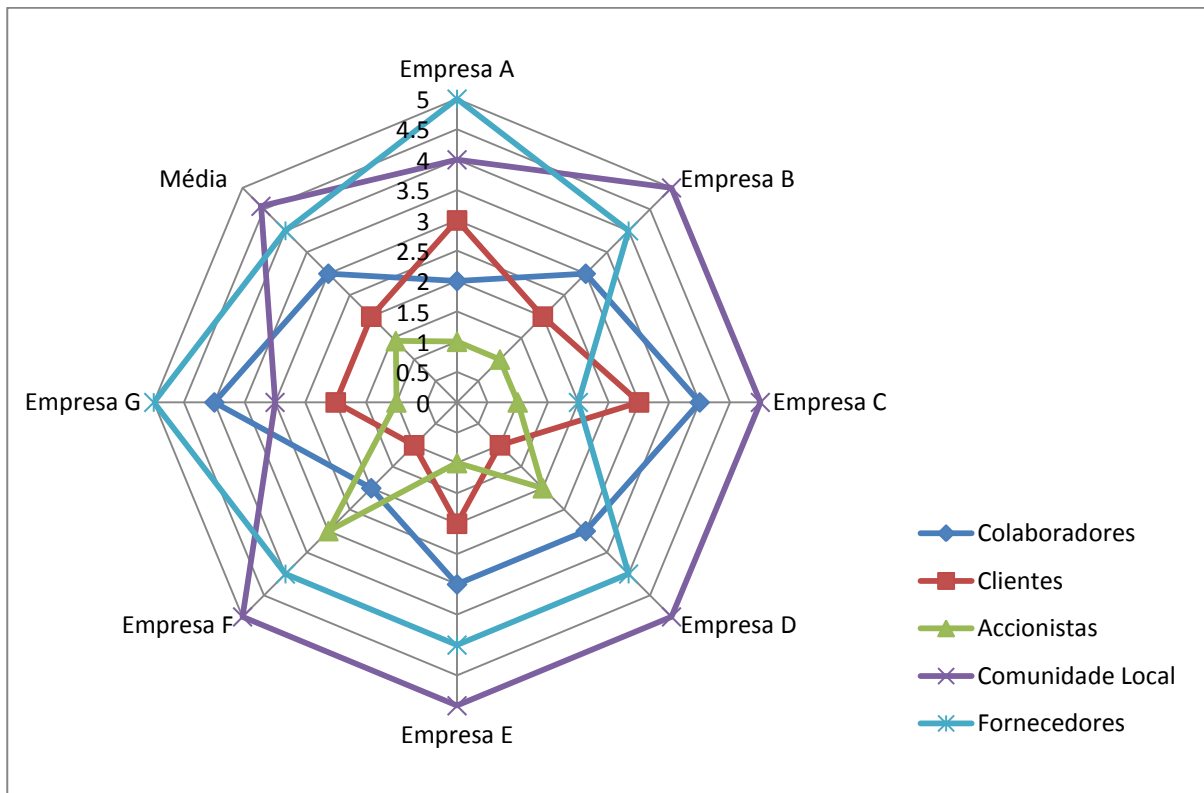
A capacidade da parte interessada em influenciar a empresa é sobretudo atribuída à parte interessada “accionista”. Comunidade Local e Fornecedores são partes interessadas às quais são menos reconhecidas capacidades de influência, com excepção da empresa C no que respeita aos fornecedores (circunstância que se justificará pelas características específicas do sector de actividade).

Quadro 47 - Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa
(de 1 maior importância a 5 menor importância - hierarquização)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	2	3	1	4	5
Empresa B	3	2	1	5	4
Empresa C	4	3	1	5	2
Empresa D	3	1	2	5	4
Empresa E	3	2	1	5	4
Empresa F	2	1	3	5	4
Empresa G	4	2	1	3	5
Média	3,00	2,00	1,43	4,57	4,00

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 15 - Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

❖ Legitimidade

As empresas consideraram unanimemente a parte interessada comunidade local como a menos legitimada para o exercício de influência sobre a empresa. A unanimidade estendeu-se à avaliação da legitimidade dos fornecedores. Os accionistas foram considerados como detentores de maior legitimidade para o exercício da influência, seguindo-se-lhes os clientes num segundo plano.

Quadro 48 - Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa

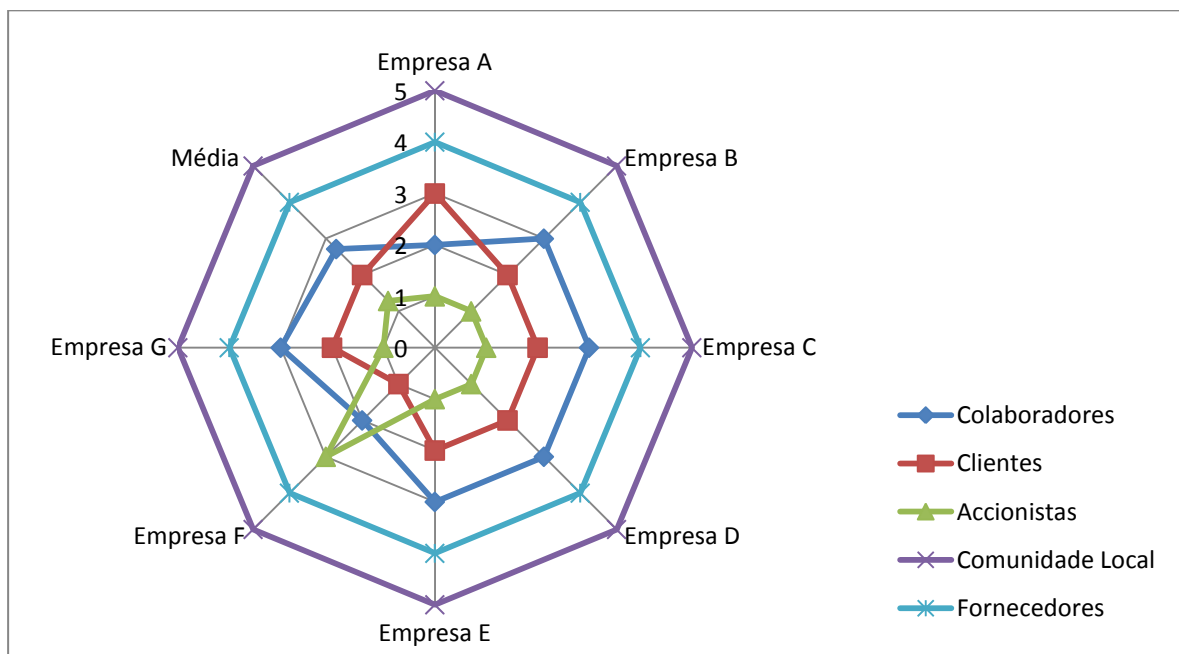
(de 1 maior importância a 5 menor importância - hierarquização)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	2	3	1	5	4
Empresa B	3	2	1	5	4
Empresa C	3	2	1	5	4

Empresa D	3	2	1	5	4
Empresa E	3	2	1	5	4
Empresa F	2	1	3	5	4
Empresa G	3	2	1	5	4
Média	2,71	2,00	1,29	5,00	4,00

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 16 - Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

❖ Urgência

A urgência da parte interessada na actuação da empresa é em primeiro lugar reconhecida aos clientes. À parte interessada comunidade local foi reconhecida menor nível de urgência na actuação da empresa.

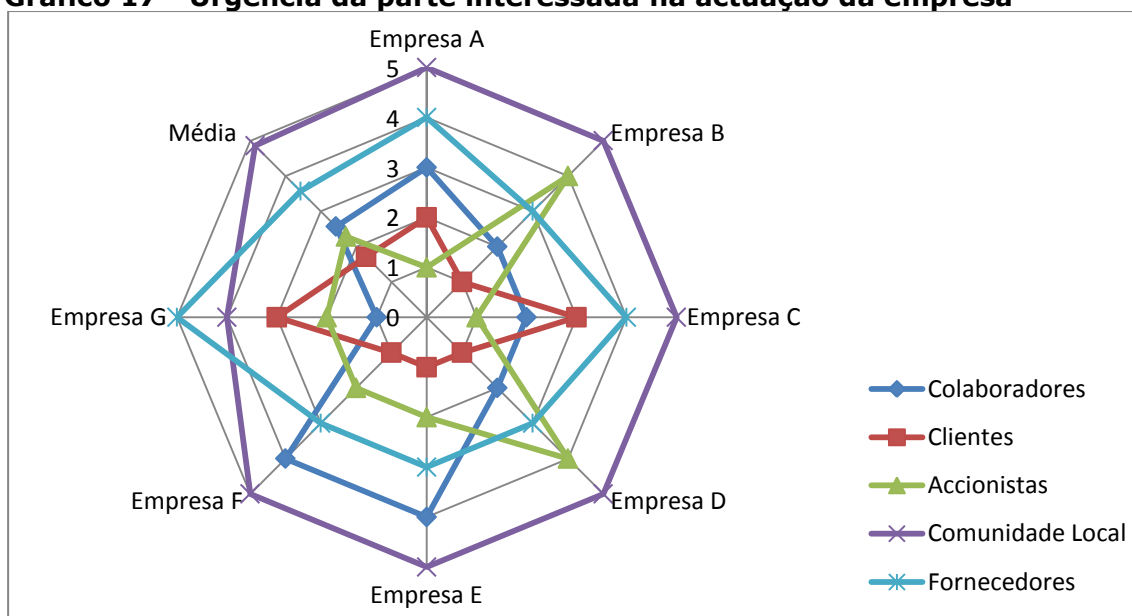
Quadro 49 - Urgência da parte interessada na actuação da empresa

(de 1 maior importância a 5 menor importância - hierarquização)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	3	2	1	5	4
Empresa B	2	1	4	5	3
Empresa C	2	3	1	5	4
Empresa D	2	1	4	5	3
Empresa E	4	1	2	5	3
Empresa F	4	1	2	5	3
Empresa G	1	3	2	4	5
Média	2,57	1,71	2,29	4,86	3,57

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 17 - Urgência da parte interessada na actuação da empresa



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

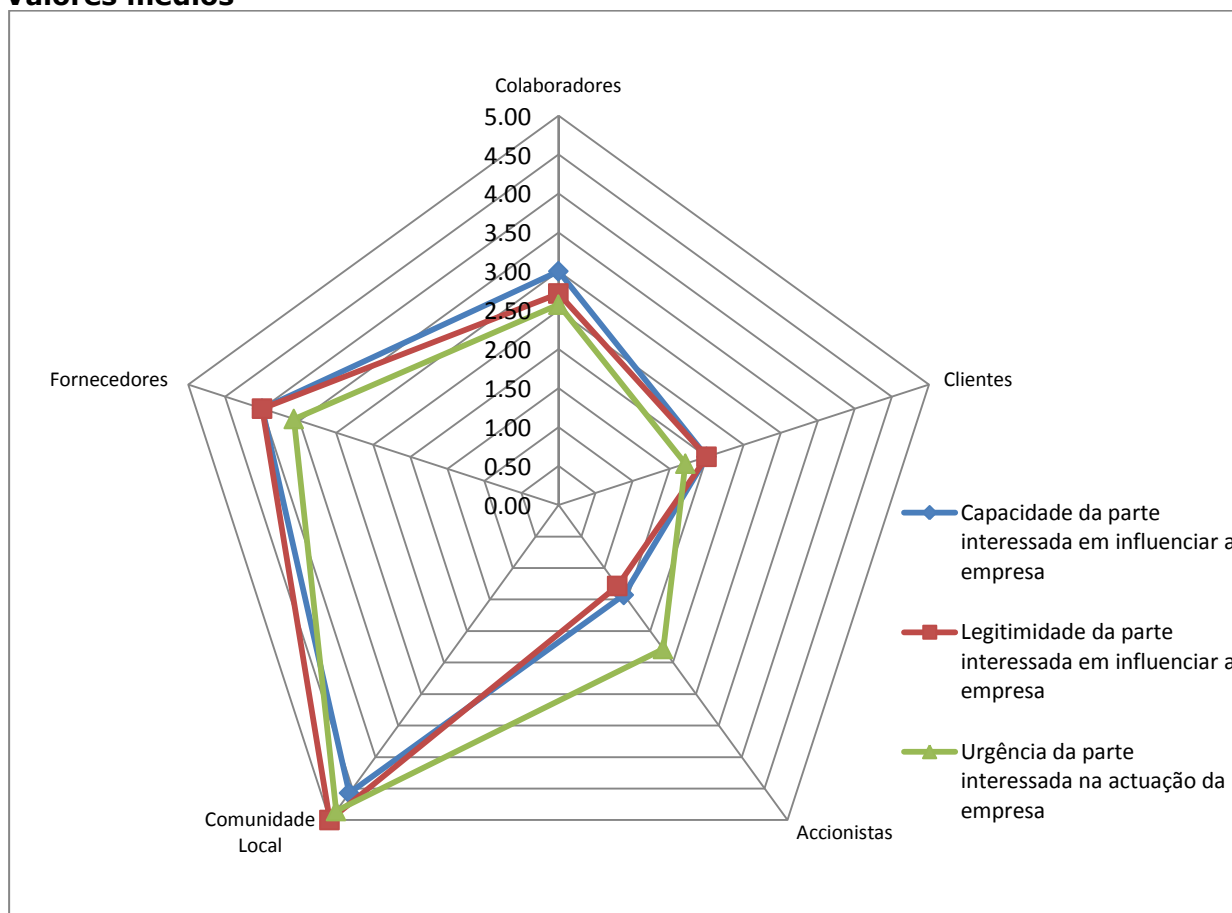
O quadro seguinte sintetiza os resultados acima listados.

Quadro 50 – Capacidade, legitimidade e urgência das partes interessadas - Valores médios

<i>(de 1 maior importância a 5 menor importância - hierarquização)</i>						
Valores Médios	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores	
Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	3,00	2,00	1,43	4,57	4,00	
Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	2,71	2,00	1,29	5,00	4,00	
Urgência da parte interessada na actuação da empresa	2,57	1,71	2,29	4,86	3,57	

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 18 – Capacidade, legitimidade e urgência das partes interessadas- Valores médios



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

5ª Ilação

Em termos da análise de Capacidade, Legitimidade e Urgência assiste-se a uma maior valorização de Accionistas e Clientes e por outro lado a uma valorização menor de fornecedores e comunidade local. Os colaboradores situam-se a um nível intermédio. Aos accionistas é atribuída maior legitimidade no exercício da influência e maior capacidade no exercício da influência, aos clientes é atribuída maior urgência na actuação da empresa.

Assiste-se a uma relativa coincidência dos graus de importância de cada parte interessada no que respeita às três dimensões em análise. Neste sentido o gráfico acima reproduzido manifesta uma quase sobreposição da representação de cada dimensão.

6 – Caracterização do relacionamento das empresas com as suas partes interessadas

❖ Impacto da empresa na parte interessada

Quadro 51 - Impacto da empresa na parte interessada

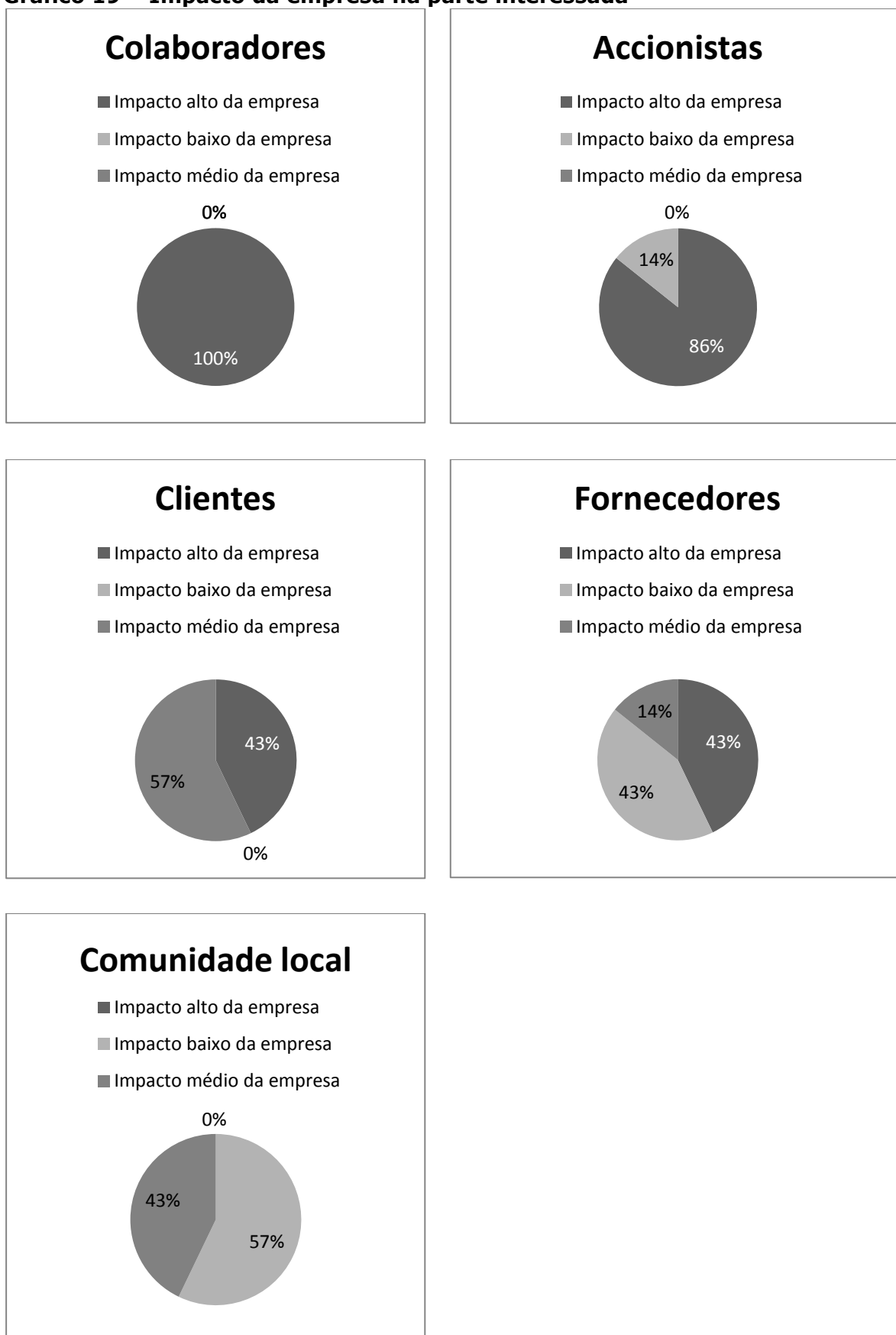
Empresa:	Colaboradores	Cientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	A	A	A	M	B
Empresa B	A	M	A	B	A
Empresa C	A	M	A	M	M
Empresa D	A	M	A	B	A
Empresa E	A	A	B	B	B
Empresa F	A	A	A	M	A
Empresa G	A	M	A	B	B

Nota: o sombreado reflecte o grau de importância (A – impacto alto; M – impacto médio; B – Impacto baixo)

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Todas as empresas consideram ter um alto impacto junto dos seus colaboradores. O impacto sobre o accionista é igualmente considerado elevado registando-se apenas uma única percepção diferente (a empresa E considera este impacto como sendo baixo, circunstância que poderá ser explicada pelo facto de integrar o universo empresarial de um grande grupo nacional). O impacto junto dos clientes é percebido como sendo de nível médio/alto. Destaca-se o impacto baixo/médio das empresas junto das suas comunidades locais. Ao nível dos fornecedores os três níveis de impacto foram considerados. As empresas B, D e F consideram o seu impacto junto dos fornecedores como elevado.

Gráfico 19 – Impacto da empresa na parte interessada



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

6ª Ilação

O nível intermédio associados à parte interessada colaboradores no que respeita às dimensões capacidade, urgência e legitimidade não é acompanhada com idêntico nível no que respeita à percepção do impacto da empresa sobre esta parte interessada. Efectivamente no que concerne ao impacto da empresa sobre as suas partes interessadas, a parte interessada colaboradores foi unanimemente considerada como alvo de um impacto alto.

❖ Grau de favorecimento da parte interessada

No que respeita ao grau de favorecimento da parte interessada as respostas das empresas colocam em destaque as mesmas partes interessadas já destacadas aquando da análise “capacidade, legitimidade e urgência”. Efectivamente os clientes e os accionistas destacam-se como as partes interessadas prioritariamente atendidas pela empresa, os colaboradores são referenciados numa situação intermédia e fornecedores e comunidade local são as partes interessadas aos quais as empresas atribuem menor grau de favorecimento.

O elevado grau de favorecimento dos fornecedores pela empresa C justificar-se-á pelas características intrínsecas à sua actividade (transformação e comercialização de alimentos ultracongelados - peixe), especialmente crítico no que respeita à captação de *inputs*.

Quadro 52 - Grau de favorecimento da parte interessada

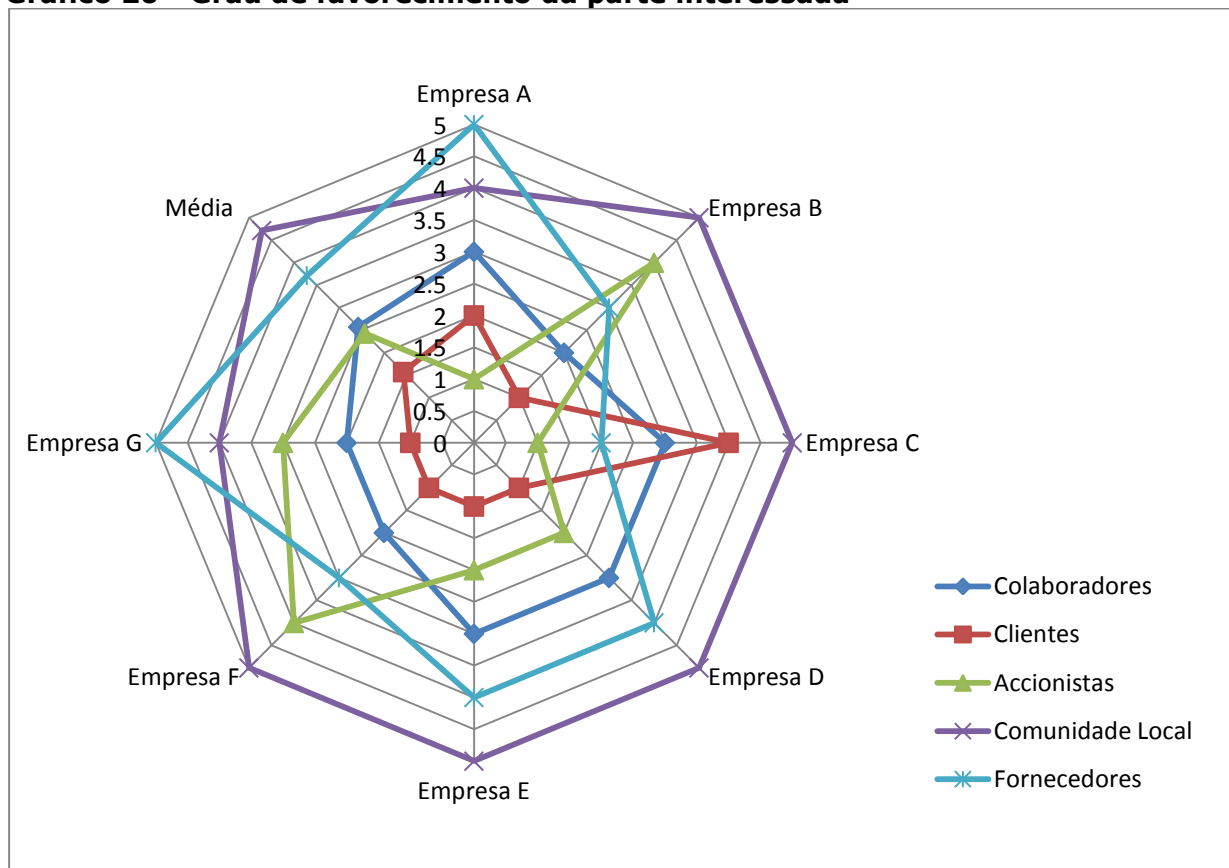
(de 1 mais favorecido a 5 menos favorecido - hierarquização)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	3	2	1	4	5
Empresa B	2	1	4	5	3
Empresa C	3	4	1	5	2
Empresa D	3	1	2	5	4
Empresa E	3	1	2	5	4

Empresa F	2	1	4	5	3
Empresa G	2	1	3	4	5
Média	2,57	1,57	2,43	4,71	3,71

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 20 - Grau de favorecimento da parte interessada



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

7ª Ilação

As empresas essencialmente privilegiam na sua acção as partes interessadas Clientes e Accionistas, destacando-se os Fornecedores e as Comunidades Locais como as partes interessadas menos privilegiadas.

❖ Situação actual do relacionamento com as partes interessadas

A questão correspondente à classificação atribuída pelas empresas à situação actual do relacionamento com as suas partes interessadas permitia uma qualquer classificação a cada parte interessada desde "excelente - 1" a "muito fraca - 5".

Os resultados evidenciam uma percepção favorável. Considerando que a escala de 1 a 5 é relevante, o facto de as empresas atribuírem como pior classificação a classificação 4 e apenas à parte interessada comunidade local (três empresa) e fornecedores (uma empresa). Exceptuando a comunidade local (classificação média de 3 a baixo do nível intermédio), os resultados médios atingidos correspondem a percepções favoráveis no que respeita aos relacionamentos com as restantes partes interessadas.

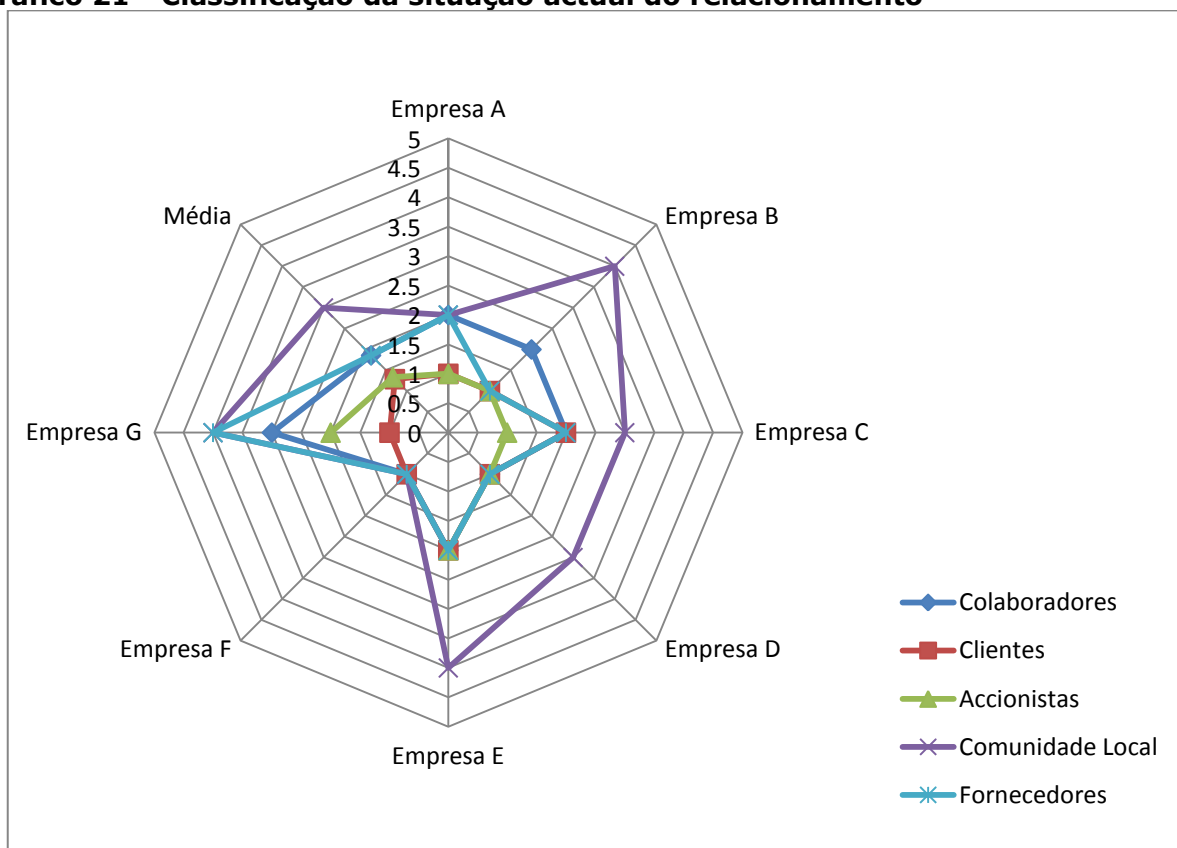
Na sequência das análises anteriores também a este nível se verifica uma primazia no que concerne à apreciação de clientes e accionistas, sendo que à comunidade local é atribuído o pior resultado.

Quadro 53 - Classificação da situação actual do relacionamento

<i>(de 1 excelente a 5 muito fraco - possibilidade de repetição de classificação)</i>					
	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	2	1	1	2	2
Empresa B	2	1	1	4	1
Empresa C	2	2	1	3	2
Empresa D	1	1	1	3	1
Empresa E	2	2	2	4	2
Empresa F	1	1		1	1
Empresa G	3	1	2	4	4
Média	1,86	1,29	1,33	3,00	1,86

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 21 - Classificação da situação actual do relacionamento



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

❖ Situação do relacionamento com as partes interessadas a 3 anos

Para um cenário a 3 anos as empresas perspectivam um quadro de relacionamentos com as partes interessadas que se pode classificar como “excelente” ou próximo de “excelente”. Ainda assim, a primazia continua a ser atribuída a clientes e accionistas e o último lugar à comunidade local.

Quadro 54 - Classificação da situação do relacionamento a 3 anos

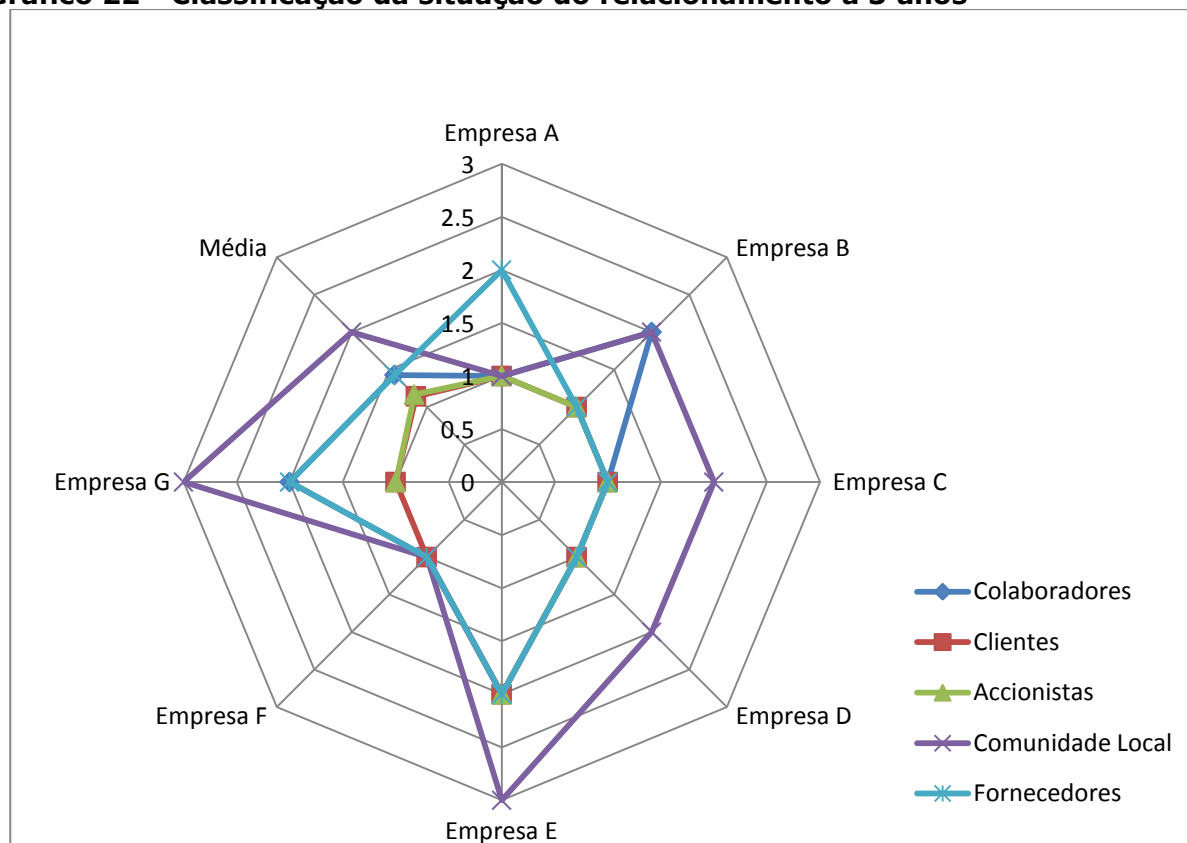
(de 1 excelente a 5 muito fraco - possibilidade de repetição de classificação)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Empresa A	1	1	1	1	2

Empresa B	2	1	1	2	1
Empresa C	1	1	1	2	1
Empresa D	1	1	1	2	1
Empresa E	2	2	2	3	2
Empresa F	1	1		1	1
Empresa G	2	1	1	3	2
Média	1,43	1,14	1,17	2,00	1,43

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 22 - Classificação da situação do relacionamento a 3 anos



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

8ª Ilação

Os resultados médios correspondem a percepções favoráveis no que respeita aos relacionamentos actuais com as partes interessadas com excepção da relação com a comunidade local. A 3 anos obtêm-se resultados médios que correspondem à percepção de melhorias no relacionamento com as partes interessadas.

❖ Súmula das percepções das empresas:

Do inquérito aplicado às empresas constata-se uma relativa proximidade em termos da reflexão das empresas sobre as suas práticas, impulso para a actuação e relação com partes interessadas.

Quadro 55 – Resumo das ilações do painel de 7 empresas

1ª Ilação	Boas práticas destacadas	As boas práticas destacadas durante o processo de entrevistas realçam a área da gestão de recursos humanos/apoio aos trabalhadores como o domínio interno mais importante no âmbito da actuação das sete empresas a nível interno. A nível externo a celebração de protocolos com associações da comunidade visando a integração de trabalhadores reforçam a preponderância da área dos recursos humanos como domínio essencial da intervenção das empresas.
2ª Ilação	Principais Motivações das boas práticas da empresa	Tendo por referência a tipologia de Carroll (1991) as motivações de nível superior são mais significativas do que as motivações de nível inferior.
3ª Ilação	Resultados das boas práticas	As acções em destaque nas análises efectuadas resultam sobretudo em geração de benefícios, tanto a nível interno (61%) como a nível externo (67%).
4ª Ilação	Impulso da acção da empresa	As empresas declaram essencialmente agir por “adaptação a novas circunstâncias” e a “agir por antecipação”.
5ª Ilação	Capacidade, Legitimidade e Urgência das partes interessadas	A capacidade da parte interessada em influenciar a empresa e a legitimidade em tal exercício é atribuída em primeira instância ao accionista, segundo reconhecida maior urgência aos clientes. Comunidade Local é a parte interessadas à qual é reconhecida menor capacidade, legitimidade e urgência seguida em cada um destes domínios pela classificação atribuída a fornecedores. Os colaboradores ocupam uma

		posição intermédia entre as diferentes partes interessadas.
6º Ilação	Impacto da empresa na parte interessada	Unanimemente considerado elevado sobre os colaboradores, seis das sete empresas consideraram igualmente elevado o impacto sobre os accionistas.
7º Ilação	Grau de favorecimento da parte interessada	A maior urgência atribuída aos clientes é acompanhada de uma percepção de maior favorecimento desta parte interessada. De uma forma global a percepção do grau de favorecimento é coerente com a percepção das dimensões capacidade, legitimidade e urgência, destacando-se a comunidade local como a parte interessada menos privilegiada seguindo-se os fornecedores.
8º Ilação	Classificação dos relacionamentos estabelecidos com as partes interessadas	As empresas percebem o seu relacionamento actual com as diferentes partes interessadas de forma positiva com excepção, em termos médios, da comunidade local. A classificação dos relacionamentos é coerente com a percepção do grau de favorecimento com a situação mais favorável a ser atribuída em termos médios a clientes, seguindo-se os accionistas. As empresas perspectivam evoluções favoráveis, num cenário a três anos.

Fonte: Elaboração própria

Procedendo-se a uma leitura integrada dos resultados alcançados poder-se-á concluir:

1. A actuação das empresas é “balizada” pela captação de capital financeiro: as empresas valorizam sobretudo as relações com as partes interessadas que sustentam o domínio financeiro da empresa (o seu capital – accionistas, a sua tesouraria – os clientes);
2. A sustentar esta primeira conclusão as empresas identificam os clientes e accionistas como as partes interessadas prioritárias se atentarmos à classificação proporcionada aos atributos poder, legitimidade e urgência. São estas também as partes interessadas mais favorecidas pelas empresas, ainda que seja unanimemente reconhecido o elevado impacto exercido sobre os colaboradores. No pólo oposto a accionistas e clientes encontram-se as partes

interessadas fornecedores e comunidade local, esta última ocupando um lugar de menor atenção por parte das empresas.

3. A actuação das empresas é essencialmente percebida como sendo caracterizada pela "acção por antecipação";

- em termos médios é a primeira forma de actuação no domínio ambiental e no domínio social interno;
- é a forma de actuação mais vezes valorizada em primeiro lugar no domínio económico financeiro, com média igual à actuação "adaptação a novas circunstâncias";
- a forma de actuação "adaptação a novas circunstâncias" é em termos médios classificada em primeiro lugar apenas ao nível do domínio social externo.

4 - O perfil das percepções anteriormente comentadas é de uma forma geral, comum às empresas do painel, ainda que em determinadas circunstâncias explicadas por características sectoriais algumas diferenças tenham sido encontradas. Do exposto poder-se-á concluir na 9ª ilação:

9ª Ilação

Os resultados às percepções das empresas convergem para uma relativa homogeneização das respostas independentemente da dimensão da empresa e independentemente dos instrumentos de gestão aplicados (maior ou menor formalização de procedimentos, existência de certificação, entre outros factores).

Enquanto as percepções sobre boas-práticas, resultados das boas práticas e relacionamento com as partes interessadas convergem para resultados relativamente homogéneos, os percursos de gestão associados a cada empresa variam consoante um determinado estágio evolutivo que pode ser descortinado quando são analisados os instrumentos de gestão e os processos de certificação.

7 - Estágios de formalização instituídos

Quadro 56 – Processos de certificação e instrumentos de gestão

Empresa	Processos de Certificação	Instrumentos de Gestão
Empresa A	Sim, em vários domínios: ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Ambiente), OSHAS 18001 (Segurança)	Código de Ética (da “empresa mãe”; Relatório de Sustentabilidade (da “empresa mãe”). A empresa tem um protocolo de compromisso de Fornecedores e Subcontratados,
Empresa B	Sim, no domínio da Qualidade	Não
Empresa C	ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 - Segurança Alimentar	Tem um manual de acolhimento
Empresa D	Não (está em processo de estudo)	Não
Empresa E	Em processo final de certificação Qualidade, Ambiente, Higiene e segurança no trabalho	A empresa-mãe possuiu um Código de Ética que foi divulgado e assumido por todas as empresas do grupo. Existe formação em ética a quadros intermédios que será estendida aos trabalhadores de cada área.
Empresa F	Não	Não
Empresa G	Certificada em ambiente (ISO 9001) e Qualidade (14001).	A empresa tem um código de conduta

Fonte: Empresas

- As empresas que integram os universos empresariais de grandes empresas apresentam um nível de formalização muito extenso (empresa A e empresa E). Estas empresas possuem códigos de ética através da empresa-mãe. Estas empresas apostaram também em processos de certificação. As empresas G e H são igualmente empresas certificadas e possuem códigos de conduta.

- As empresas B e C possuem certificações, não apresentando processos de formalização de ética.
- As empresas D e F não são certificadas em qualquer domínio e não implementaram processos de formalização de ética.
- Nenhuma das empresas do painel é certificada em responsabilidade social.

8- Identificação de diferentes “percursos” (processos de gestão)

As 7 empresas integrantes do painel apresentam diferentes características ao nível do seu estágio de desenvolvimento:

- Uma empresa (empresa G) é caracterizada por ser uma grande empresa, filial portuguesa de uma grande empresa internacional, enquanto as restantes seis empresas podem ser classificadas enquanto de menor dimensão.
- Algumas empresas são caracterizadas por uma natureza familiar: empresa B, empresa C, empresa F. Assume-se enquanto empresa familiar a empresa em cuja gestão de topo se encontrem dois ou mais familiares.
- Enquanto a maioria das empresas tem uma matriz nacional, a empresa A e a empresa G são empresas pertencentes ao universo empresarial de grandes grupos internacionais.
- Entre as empresas de matriz nacional a empresa E apresenta a característica de pertencer ao universo empresarial de uma grande empresa nacional.

O quadro seguinte sintetiza as características das 7 empresas do painel.

Quadro 57 - Caracterização geral das empresas

Empresa	Caracterização geral
Empresa A	Empresa integrante de um grande grupo multinacional do sector alimentar. Alto nível de formalização de questões éticas e alta experiência na criação de rotinas e procedimentos.
Empresa B	Empresa com capital familiar. A empresa tem uma componente exportadora

	<p>significativa.</p> <p>Tem experiência em processos de certificação não tendo formalização ética.</p>
Empresa C	<p>Empresa de capital familiar.</p> <p>Experiência em processos de certificação.</p> <p>Nível de formalização ético incipiente.</p>
Empresa D	<p>Empresa marcadamente influenciada pela figura do seu sócio-gerente e fundador.</p> <p>Não tem experiência em processos de certificação e não se verifica formalização de questões éticas.</p>
Empresa E	<p>Empresa integrante do universo empresarial de uma grande empresa portuguesa.</p> <p>Encontra-se em processo de certificação e usufrui da experiência da formalização de questões éticas posta à sua disposição pela casa-mãe.</p>
Empresa F	<p>Empresa de capital familiar</p> <p>Sem experiência em processos de certificação e sem formalização de questões éticas.</p>
Empresa G	<p>Empresa portuguesa, de grande dimensão, com capital tomado pela empresa mãe (empresa multinacional do sector da vigilância privada).</p> <p>Experiência em processos de certificação e com formalização ética.</p>

Fonte: Elaboração própria

6.2.9 Diferentes “estágios” de evolução

As características postas em destaque nos pontos anteriores permitem identificar diferentes estágios evolutivos no que concerne à responsabilidade social. Desde um primeiro estágio marcadamente influenciado pela figura do gestor de topo, até um quarto estágio no qual a responsabilidade social está traduzida em códigos e regulamentos, as empresas do painel permitem a constatação de quatro estágios evolutivos conforme indicados no quadro abaixo reproduzido.

Quadro 58 – Estágios evolutivos da responsabilidade social – 1ª abordagem

1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
<p>Consciência do empresário sobre o que é a responsabilidade social;</p> <p>Não existe formalização de questões éticas nem experiência em processos de certificação.</p>	<p>A empresa tem experiência em processos de certificação mas o processo de formalização ético ainda é incipiente.</p>	<p>A empresa tem experiência em processos de certificação e o processo de formalização ético já se iniciou.</p> <p>A empresa pertence ao universo empresarial de uma grande empresa nacional e capitaliza a experiência da "empresa mãe"</p>	<p>Processo de formalização ético extenso;</p> <p>Existência de procedimentos formalizados a nível global e funcional (por exemplo compras)</p>
<p>Empresa D (30 trabalhadores)</p> <p>Empresa F (63 trabalhadores)</p>	<p>Empresa B (174 trabalhadores)</p> <p>Empresa C (143 trabalhadores)</p>	<p>Empresa E (108 trabalhadores)</p>	<p>Empresa A (210 trabalhadores)</p> <p>Empresa G (6590 trabalhadores)</p>

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se uma tendência para o estágio evolutivo da formalização acompanhar o número de trabalhadores (menor número de trabalhadores exigirá menor formalização e permitirá um acompanhamento directo dos trabalhadores por parte da Direcção da empresa). Apesar desta constatação, empresas de dimensão intermédia (empresa A e em certa medida a empresa E) apresentam processos de formalização idênticos aos processos formalizados por uma grande empresa (empresa G). A integração no universo empresarial de uma grande empresa permite que a formalização seja adquirida por via de transmissão de práticas da casa mãe (tal será o caso da empresa A e da empresa E).

Ao nível do discurso dos entrevistados verifica-se que no que respeita à noção daquilo que é a responsabilidade social da empresa se assiste a uma evolução desde uma noção essencialmente focalizada nos trabalhadores da empresa e na responsabilidade que a empresa assume perante estes até uma fase correspondente a uma maior institucionalização da ética na qual se reconhece à empresa um papel de desenvolvimento na área onde está inserida.

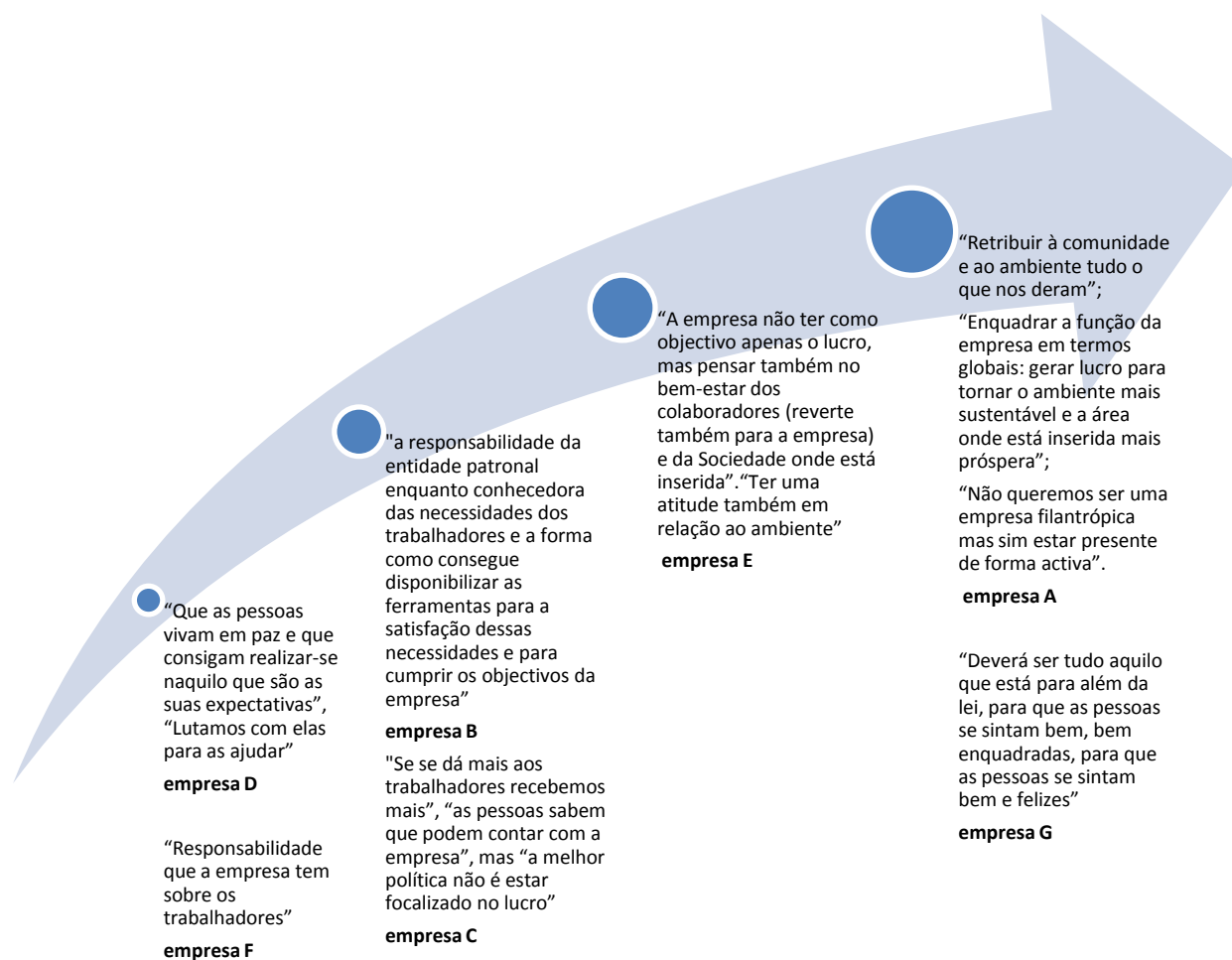


Figura 23 – Estágios evolutivos da responsabilidade social – evidências no discurso

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas

Do exposto poder-se-á proceder a uma caracterização mais detalhada de cada uma das fases identificadas, as quais poderão ser nomeadas por termos identificadores do estágio evolutivo de cada uma das fases: fase de Intuição, fase de Maturação, fase de Formalização, fase de Institucionalização.

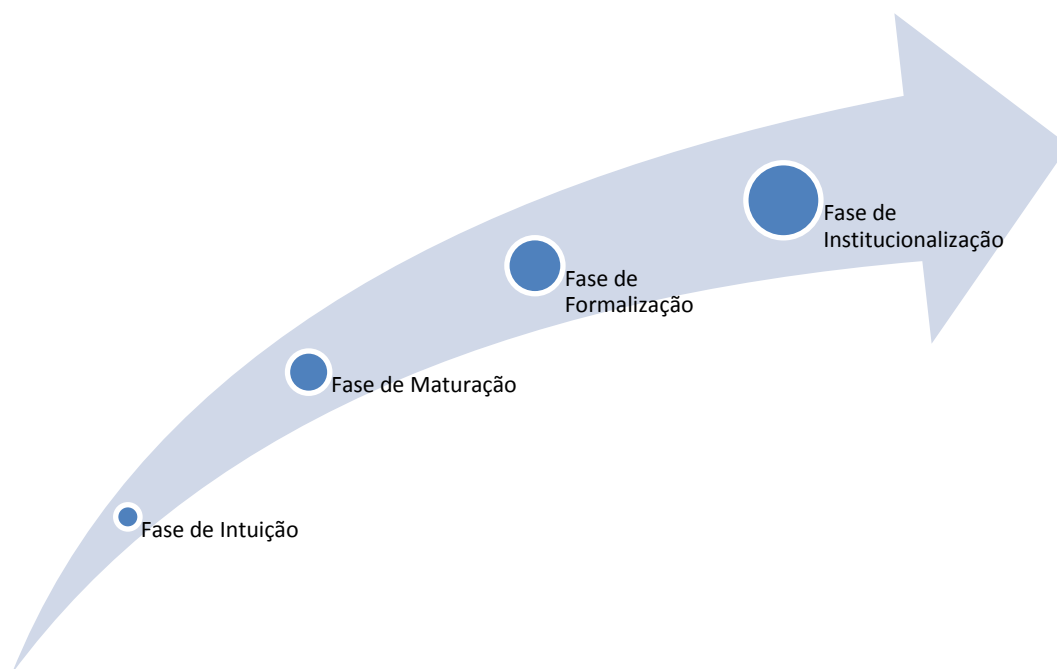


Figura 24 – Estágios evolutivos da responsabilidade social - da fase da intuição à fase da institucionalização

Fonte: Elaboração própria

Quadro 59 – Descrição dos quatro estágios iniciais da responsabilidade social das empresas

Fases	1º Estágio "Fase de Intuição"	2º Estágio "Fase de Maturação"	3º Estágio "Fase de Formalização"	4º Estágio "Fase de Institucionalização"
Características				
"Pessoas chave"	O gestor de topo A responsabilidade social é consequência da acção directa do gestor (sócio gerente)	Quadros intermédios O gestor de topo é assessorado por quadros intermédios, que assumem a figura de dinamizadores internos do tema	A estrutura da empresa O gestor responsabiliza-se pela institucionalização da responsabilidade social e sua transmissão pela estrutura da empresa	Os trabalhadores O gestor de topo assume a figura de "guardião" dos documentos instituídos, que deverão regular o comportamento ético da empresa.

Comprometimento com a responsabilidade social	<p>Pessoal</p> <p>Responsabilidade social dependente do perfil do gestor de topo.</p>	<p>Da estrutura</p> <p>O compromisso com a responsabilidade social é tendencialmente menos um compromisso individual e mais um compromisso colectivo.</p>		<p>Colectivo</p> <p>A empresa declara de forma escrita o seu compromissos com a responsabilidade social.</p> <p>Os trabalhadores individualmente darão cumprimento às regras estabelecidas.</p>
Processos de formalização	<p>Inexistente</p> <p>A empresa não tem experiência em processos de formalização (certificação ou existência de processos estandardizados em domínios afins à responsabilidade social).</p>	<p>Incipiente</p> <p>A empresa tem experiência em processos de formalização (por exemplo de qualidade) mas a formalização ética é ainda inexistente.</p>	<p>Inicial</p> <p>A empresa inicia a adopção de documentos de formalização da responsabilidade social.</p>	<p>Implementado</p> <p>A responsabilidade social é traduzida em códigos de ética e regulamentos especializados para áreas concretas.</p>
Processo de comunicação interno	<p>Informal</p> <p>Relação pessoal</p> <p>Contacto directo e diário entre o gestor de topo e os funcionários.</p>	<p>Informal</p> <p>Relação pessoal assessorada</p> <p>Directores e outros quadros superiores intervêm no processo de reflexão das questões éticas.</p>	<p>Formal</p> <p>Em estruturação</p> <p>Inicia-se o processo de formação (generalizado) e de debate de questões éticas, segundo planos previamente estabelecidos.</p> <p>A empresa prepara-se para a disseminação das atitudes éticas desejadas.</p>	<p>Formal</p> <p>Estruturado</p> <p>O processo de debate interno em questões éticas está instituído e são frequentes reuniões de acompanhamento de projectos conjuntos interdepartamentais, visando um desempenho mais responsável da empresa.</p>

Processo de Comunicação externo	<p style="text-align: center;">Inexistente ou pontual</p> <p>Não existe comunicação externa da responsabilidade social da empresa.</p> <p>O menor nível de formalização dos estágios iniciais implica a inexistência de um impulso do processo de comunicação externo.</p>	<p style="text-align: center;">Estruturado</p> <p>A empresa declara ao exterior o seu compromisso com a responsabilidade social, quer através da publicação dos códigos de ética quer através de instrumentos de comunicação (relatórios e página INTERNET).</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

A evolução entre o primeiro estágio e o quarto estágio estará dependente de dois factores essenciais: dimensão da empresa e Integração da empresa em universos empresariais de grandes empresas.

No que respeita à dimensão da empresa, será de esperar que o aumento do número de trabalhadores impulse a empresa do estágio inicial para o segundo estágio, bem como o alargamento da base de operações da empresa (do nível nacional para o nível internacional) possa também impulsar a dinâmica evolutiva. Neste caso estaremos perante uma dinâmica intrínseca à própria empresa.

No que diz respeito à integração da empresa em universos empresariais de grandes empresas, será expectável que as "empresas-mãe" disseminem pelas suas diferentes estruturas empresariais o trabalho já realizado no que respeita a formalização da responsabilidade social. Nesse caso, a progressão para um estágio de maior formalização poderá ser favorecida pela dinâmica da "empresa-mãe": tratar-se-á de uma dinâmica extrínseca à própria empresa, que assimilará e adaptará a aprendizagem previamente desenvolvida por uma entidade externa (ainda que com ligação accionista).

6.3 Realização de um estudo de análise ao processo de institucionalização da responsabilidade social numa empresa portuguesa²⁵

O enquadramento evolutivo exposto no ponto anterior deverá ser testado numa empresa que tendo um longo percurso de implementação da responsabilidade social, tendo culminado num processo de “institucionalização”, possa constituir um estudo de caso passível de identificar possíveis desenvolvimentos a este estágio evolutivo.

Identificou-se para o estudo pretendido a empresa Delta Cafés SGPS considerando a forte notoriedade da marca associada a projectos socialmente responsáveis e face ao carácter empreendedor do seu fundador, que há várias décadas tem vindo a ser uma personalidade em destaque, em Campo Maior em particular e no país em geral, por alguns atributos de gestão que a Delta nomeia como “gestão de rosto humano”.

Ao longo deste capítulo serão referenciados vários documentos, alguns dos quais relatórios de sustentabilidade que a empresa tem vindo a publicar a cada dois anos. A análise destes documentos publicados ao longo dos últimos anos permite verificar a própria evolução da empresa em matérias de responsabilidade social. Se a investigação se centrasse exclusivamente no último relatório publicado perder-se-ia a possibilidade a visão de conjunto proporcionada pela globalidade dos documentos.

- **A empresa Delta Cafés SGPS**

A Delta Cafés SGPS é uma organização “sub-holding” do Grupo Nabeiro/Delta Cafés, actuando no negócio nuclear do Grupo: a compra de café verde, torrefacção, comercialização e distribuição de café torrado.

²⁵. Este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2006a) e Seabra (2008b)

Tabela 3 – Delta cafés SGPS

Unidade de Negócio	Actividade
DELTA CAFÉS SGPS, S.A.	Holding do Grupo Nabeiro para a área dos cafés
NOVADELTA, S.A.	Torrefacção de Café
MANUEL RUI AZINHAIS NABEIRO, LDA.	Comércio Alimentar de Café
DELTA CAFÉS MADEIRA, SA	Comércio Alimentar de Café
NOVADELTA ESPANHA, SA	Comércio Alimentar de Café - Espanha
TORREFACÇÃO CAMELO, Lda	Torrefacção e Comércio de Café
NOVADELTA FRANCE, SARL	Comércio Alimentar de Café - França

Fonte: Adaptado de Delta Cafés (2009:12-13)

6.3.1 Atitude ética da empresa - enquadramento contextual

O posicionamento assumido pela empresa enquanto “organização de rosto humano” transmite o compromisso de posicionamento ético face às suas “partes interessadas”, entre as quais trabalhadores e clientes mas também face a outros *stakeholders*, nomeadamente a comunidade local.

“O nosso modelo de Gestão de Rosto Humano é o ADN da empresa. Provém dos nossos valores de referência, tendo dado origem a uma missão muito focalizada nos nossos clientes e a um modelo de governo assente na partilha e no diálogo” (Delta Cafés, 2007; 11).

“A Delta Cafés não é partidária de benefícios imediatos que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa e da comunidade. No entanto, reconhece a necessidade de assegurar um retorno sustentável, a longo prazo, para garantir o cumprimento das expectativas das partes interessadas, através de um processo de inovação e investimento responsável” (Delta Cafés, 2009; 11).

Na entrevista realizada com a gestão de topo da empresa em Maio de 2008 foi enunciada a importância da devolução à “comunidade” de parte dos resultados financeiros da empresa, num objectivo de alcance de um “triplo lucro”: ambiental, económico e social.

Para os gestores de topo entrevistados haverá um “prémio” pago pelo mercado retribuindo não só o produto e o serviço prestado pela empresa mas também a

sua atitude ética. Em relação aos trabalhadores, os gestores acreditam que a “organização de rosto humano” proporciona “conforto” e “segurança”.

A expressão “organização de rosto humano” está alicerçada na profunda influência que o fundador da empresa exerce sobre o relacionamento da empresa com as suas “partes interessadas”.

- **A influência do fundador**

Manuel Rui Azinhais Nabeiro nasceu em Campo Maior a 28 de Março de 1931. Desde a infância que trabalhava em negócios familiares de torrefacção de café, produto que em Campo Maior usufruía da vantagem da proximidade a Espanha e da capacidade adaptativa das gentes da terra, que contrariando fronteiras fechadas abasteciam esse mercado contrabandeando o produto para além da fronteira.

“Quando comecei a colaborar na torrefacção do tio Joaquim, fazia o transporte dos sacos de café verde, cada um com 20 quilos, que ia buscar à central dos Caminhos de Ferro, de manhã, e levava num carrinho de mão até à fábrica. Era uma criança, mas carregava três ou quatro sacos ao longo de cerca de um quilómetro” (Garcia *et al.*, 2009: 22 - 23).

Com a idade de 30 anos funda a Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. Num artigo sobre a sua vida e obra publicado em 2003 (*ideias e negócios*, 2003), o empresário esclarece a sua estratégia de expansão de mercado:

“Não teria crescido como cresci, se tivesse ficado na fábrica a torrar café” (Nabeiro *in* *ideias e negócios*, 2003: 41).

A estratégia comercial ditou a abertura de Departamentos por todo o país e uma actividade de contacto intenso com os clientes.

A importância do universo empresarial de Manuel Rui Azinhais Nabeiro em Campo Maior é evidente. Para além de grande empregador da região, o apoio à comunidade local traduziu-se ao longo dos anos quer pelo empreendimento de estruturas empresárias de apoio à própria comunidade quer pelo apoio a infra-

estruturas de carácter social. O empresário não é alheio à importância da sua actividade para a comunidade envolvente. Perante ofertas para a venda da sua empresa, refuta-as:

“Não posso vender a Delta porque vivo numa comunidade que me estima. Se vendesse, estava a pensar só em mim...” (Nabeiro *in* ideias e negócios, 2003: 36).

“Eu não queria vender, porque já estava comprometido comigo mesmo, com a minha região e com o nosso trabalho no campo social. E eram boas propostas, de milhões de euros. Além disso, ouvi promessas de que não haveria despedimentos e de que a produção iria continuar em Campo Maior. Mas eu conheço o mundo empresarial, portanto não posso acreditar em promessas dessas, nem mesmo escritas” (Garcia *et al.*, 2009: 160).

“Perguntam-me muitas vezes: “Porquê em Campo Maior?” Eu respondo: “Porque nasci aqui e sinto a necessidade de fazer algo em prol de quem é carente” (Garcia *et al.*, 2009: 137).

Preocupa-se igualmente com a criação de empregos numa região onde os mesmos escasseiam:

“Poderíamos, com mais um toque nas máquinas, tornar as coisas mais automatizadas nas fábricas, mas eu prefiro criar mais empregos numa zona difícil do interior do país. Se amanhã a mão-de-obra escasseasse, em poucas horas conseguiria pôr as máquinas a trabalhar de outra maneira” (Garcia *et al.*, 2009: 53).

“Hoje em dia é vulgar as empresas deslocarem as fábricas de um lado para o outro, mas eu não mudaria de ânimo leve a fábrica de Campo Maior para outro local do país, e nunca o faria para fora de Portugal” (Garcia *et al.*, 2009: 137 - 138).

A comunidade recompensa o empresário pela sua dinâmica empreendedora e serviços prestados à Sociedade: Em 1995 recebe a comenda de mérito industrial atribuída pelo Presidente da República. A comunidade “oferece-lhe” em 1998 uma

estátua colocada na Praça da Liberdade em Campo Maior, que passará a ser um símbolo da importância daquele “rosto humano” para a cidade e para a região.

- **O apoio à comunidade envolvente**

O compromisso empresarial ético do Universo Delta é traduzido por um conjunto de princípios que se abordarão em próximos capítulos. Para além das práticas empresárias operacionalizadas pelo grupo, estes princípios têm uma tradução prática no apoio às comunidades locais. A este nível dever-se-á destacar a Associação Coração Delta e a dinâmica formativa do Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN).

- ❖ Associação Coração Delta

Os associados desta associação são colaboradores e as empresas do Grupo Nabeiro. O seu objectivo consiste na integração de todas as acções de voluntariado e projectos de cariz social (Delta Cafés, 2007).

- ❖ Centro Educativo Alice Nabeiro

“O Centro Educativo Alice Nabeiro, que tem como objectivo promover atitudes de responsabilidade social, desenvolver competências empreendedoras, incentivar o espírito da cidadania e promover o equilíbrio entre o trabalho e o lazer”.

(Página Delta Centro Educativo, em 24 de Março de 2011)

<http://centroeducativoalicenabeiro.org/frontend>).

Este centro apresenta uma oferta educativa de Jardim-de-Infância e de Actividade de Tempos Livres, acolhendo diariamente mais de 140 crianças dos 3 aos 12 anos.

“Pretende-se que o Centro Educativo não seja composto por um conjunto de actividades que obedeçam a um programa curricular rígido, mas sim, um espaço de aprendizagem através da experiência e da interacção das crianças com diferentes realidades” (Delta Cafés, 2009: 54).

Visitando o centro (visita realizada em Maio de 2008) pode-se constatar a diversidade de técnicas pedagógicas postas em prática em domínios variados que cobrem a informática, ciências da natureza, artes visuais, teatro e música, entre outras áreas formativas. Através de uma “oferta” de grande qualidade procura-se elevar o grau de exigência das crianças, contribuindo para a formação de cidadãos com amplos horizontes de vida.

“O CEAN nasceu da visão abrangente do Comendador Rui Nabeiro, inserido numa perspectiva de responsabilidade social e com um âmbito de intervenção de médio e longo prazo. Uma vez que se, por um lado, procura investir nas crianças da terra e da região, por outro, tenta conciliar a educação das crianças com a vida profissional dos seus funcionários” (Gomes, entrevista a Delta magazine, 2008:19).

Uma aposta muito particular do CEAN reside em fomentar nas crianças um espírito empreendedor, facto ao qual não será alheio o perfil do fundador do Universo Delta.

Na entrevista realizada em 23 de Novembro de 2010 os gestores entrevistados destacaram ainda como projecto “emblemático” da empresa, a edição do documento “Manual de Empreendedorismo” dedicado a crianças a partir dos 5 anos de idade.

“O Manual de Empreendedorismo – Ter ideias para Mudar o Mundo foi elaborado em 2008 pelo CEAN, e surge da preocupação do Grupo Nabeiro garantir que as crianças desenvolvam e melhorem competências, capacidades e espírito empreendedor” (Delta Cafés, 2009: 55).

Sobre os custos suportados com a actividade do centro, o Comendador Rui Nabeiro refere:

“Até à data, temos feito todos os dias as nossas contas e a empresa suporta perfeitamente esse custo, portanto é uma mais-valia para manter. Afinal, é um investimento que se recupera poupando na água ou no papel, e eu defendo que vale a pena. Se tivéssemos de dar contas a accionistas, provavelmente dir-nos-iam que não. Mas nesta empresa somos nós

próprios os accionistas, e enquanto eu cá estiver, faço questão de que seja assim. Nunca quis ter um Ferrari e nunca perguntei a nenhum dos meus netos se queria um. Acho que eles devem pensar, como eu, que ter um Ferrari nos dias de hoje é uma ofensa para quem não tem nada” (Garcia *et al.*, 2009: 190 - 191).

- **A criação de confiança**

Estes projectos de apoio à comunidade envolvente deixa claro o interesse da empresa em apoiar um conjunto de *stakeholders* que extravasam o domínio das “partes interessadas” directamente envolvidas com a actividade empresarial. A empresa operacionaliza desta forma o seu conceito de “Marca de Cidadania”:

“Uma marca de Cidadania é aquela que, voluntariamente, utiliza parte dos seus recursos em projectos de interesse público que beneficiem a comunidade onde está inserida, este é um compromisso da Delta cafés há mais de 40 anos” (Delta Cafés, 2003).

A nova geração de accionistas da empresa dá continuidade à operacionalização do conceito de Marca de Cidadania, associando à actividade empresarial as práticas sociais da empresa, numa “sintonia” que confere uma identidade própria à empresa. Escrevendo um editorial em 2008, o Dr. Rui Miguel Nabeiro, neto do fundador da empresa, refere:

“Desde sempre, assumimos uma intervenção filantrópica activa na sociedade. Directamente associada à acção comercial da Delta encontra-se a sua verdadeira dimensão social, a qual lhe confere uma autenticidade ímpar. Enquanto proscutores de uma gestão de rosto humano, assentamos o nosso desenvolvimento num compromisso: a responsabilidade para com o futuro, num equilíbrio entre as áreas económica, social e ambiental” (Nabeiro, in Delta magazine nº 29, 2008: 3).

A tradução prática do conceito confiança conduz a empresa ao apoio a iniciativas de natureza popular que eventualmente não corresponderão a uma estratégia ortodoxa de comunicação da marca:

“...por influência das suas origens, Rui Nabeiro, assumiu desde sempre uma intervenção activa na sociedade, apoiando diversas instituições sociais. Corporações de Bombeiros, Escolas de Ensino Especial, Juntas de Freguesias, Associações Desportivas Locais e iniciativas várias de solidariedade são exemplos constantes” (Delta Cafés, 2003).

Pese embora a diversidade de acções apoiadas e o seu carácter social e local (ainda que descentralizado), a empresa aposta neste relacionamento de proximidade como estratégia fundamental para a promoção da sua marca:

“O contacto pessoal permanente, a participação e sponsorização de feiras e festas populares, os convívios em Campo Maior, as caçadas, a dinamização de torneios e o forte apoio às iniciativas próprias dos clientes permitiram à Delta Cafés um lugar impar na valoração da relação Cliente – Fornecedor” (Delta Cafés, 2003).

A intervenção da empresa na esfera social, o apoio tão diversificados a projectos de natureza popular, acabará, tal como é crença dos dirigentes entrevistados, por se traduzir na sustentabilidade da marca por via da confiança criada:

“Actualmente, a valoração da marca é gerida pelo consumidor. A fidelização é cada vez mais “consentida” pela Confiança que o cliente tem na marca. Esta Confiança, no caso da Delta é a razão do seu sucesso e está associada à autenticidade impar da marca Delta, a sua dimensão social” (Delta Cafés, 2003).

Críticos à intervenção das empresas na esfera social poderão enfatizar o “prémio” através do qual a Sociedade retribui a intervenção social da empresa, tal como a confiança gerada e conseqüente preferência na compra, classificando a intervenção social como não financeiramente desinteressada e não genuinamente altruísta. No entanto, para uma análise mais profunda das motivações associadas a práticas de envolvimento com as “partes interessadas”, nomeadamente em domínios sociais, dever-se-á ter em consideração que quando o retorno económico e financeiro das “boas práticas comunitárias” não é certo, nem no tempo em que se concretiza, nem na dimensão, então será expectável que se assumam a atitude empresarial de apoio às “partes interessadas” como genuína

(Ciulla, 2000). Como a citada autora refere a este propósito, os empresários que ainda que acreditando que serão recompensados pelas suas boas práticas, desconhecem quando e como tal recompensa lhes será proporcionada “actuam intencionalmente segundo os seus valores e qualquer benefício futuro requer muita fé da sua parte” (Ciulla, 2000: 50-51).

A situação descrita corresponde à posição de Manuel Rui Azinhais Nabeiro. Numa reportagem a propósito da classificação da Novadelta como uma das 10 melhores empresas em Portugal no domínio da responsabilidade social, poder-se-á ler:

“Apesar de Rui Nabeiro sublinhar que tudo o que faz é por pura solidariedade, admite que “há mais-valias resultantes do facto de as pessoas começarem a compreender que vale a pena preferirem-nos” (Revista Exame, 2003: 61).

Esta forma de actuação fica patente na declaração “Um cliente um amigo”:

“Desde a sua fundação que a grande preocupação da Delta foi estabelecer relações personalizadas e douradoras com os seus clientes. Este modo de abordar os clientes e conquistar o mercado faz parte da nossa cultura organizacional e tem permitido o crescimento e notoriedade da Delta como um caso de sucesso. O relacionamento entre as partes gera mais valias que permitem aumentar a rentabilidade da relação comercial consolidando-se uma parceria entre a Delta e o Cliente” (Delta Cafés, 2007: 64).

“É uma empresa centrada nos seus clientes/consumidores, procurando contribuir de forma activa para a criação de valor no negócio dos clientes. Para tal, aposta na investigação e no desenvolvimento de produtos e serviços com maior valor acrescentado, procurando o equilíbrio económico, social e ambiental” (Delta Cafés, 2009: 11).

6.3.2 A Institucionalização da Ética na Delta Cafés

De forma a compreender o processo de “institucionalização da ética” na empresa analisar-se-á neste capítulo a sua dinâmica ao nível da formalização de processos.

- **Código de Ética**

“O código de ética da Delta Cafés SGPS explicita os compromissos de transparência e veracidade no processo de governação e no relacionamento com os *stakeholders* identificados, promove e respeita os direitos humanos como critério formal no processo de criação de valor, na tomada de decisão de investimento e/ou aquisições, orientando as suas operações em concordância com os princípios da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e com as directrizes para empresas multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico” (Delta Cafés, 2005: 65).

Dever-se-á destacar do texto citado as referências aos princípios da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e às Directrizes para Empresas Multinacionais da OCDE enquanto documentos fundamentais na definição do código de ética e consequente condução da postura ética da empresa.

A empresa tem a expectativa de que “através do código de ética (...) todos os seus colaboradores actuem de forma íntegra e responsável” (Delta Cafés, 2007: 15).

- **Conselho para o Desenvolvimento Sustentável**

Em Maio de 2004 a empresa instituiu o CODES – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável com a responsabilidade de “elaboração e disseminação da estratégia de responsabilidade social do Grupo Nabeiro” (Delta Cafés, 2007: 15).

O papel do CODES era ainda extensivo aos seguintes domínios:

“O CODES é ainda responsável pela criação dos princípios orientadores de negócio, dos objectivos estratégicos face às necessidades detectadas das

partes interessadas e pela criação e monitorização dos compromissos estabelecidos" (Delta Cafés, 2007: 12).

Dada a natureza interdisciplinar da sua acção o CODES era composto por representantes de todas as áreas da organização:

"Pertencem a este órgão os responsáveis e representantes de todas as áreas da organização, nomeadamente os colaboradores, a I&D, Ambiente, Financeira, Qualidade, Segurança Alimentar, Higiene Saúde e Segurança, Recursos Humanos, Marketing, Administração e Acção Social" (Delta Cafés, 2007: 15).

- **Comité de Sustentabilidade e Equipa da Sustentabilidade da Delta**

No relatório de sustentabilidade de 2009 a empresa informa que o CODES deu origem a dois órgãos distintos: O Comité de Sustentabilidade e a Equipa de Sustentabilidade. Tal desagregação ficou a dever-se à necessidade de agilizar processos de decisão. O Comité reúne trimestralmente e tem a missão de aprovar a estratégia de sustentabilidade da Delta Cafés. A Equipa é responsável pela gestão da sustentabilidade da empresa e reúne quinzenalmente.

- **Programas de formação e o projecto "embaixadores da sustentabilidade"**

Os programas de formação da Delta Cafés, contemplam matérias de sustentabilidade e responsabilidade social das organizações, tal como se poderá constatar na leitura do seu Relatório de Responsabilidade Empresarial 2004/2005.

"A Delta Cafés SGPS dispõe de um processo de integração dos novos colaboradores através de um manual de cultura Delta, disponibilizado em rede, (...) e acções de formação, promovendo a adequação e o desempenho das funções de acordo com o código ético e com os princípios orientadores do desenvolvimento da actividade" (Delta Cafés, 2005: 74).

O projecto "Embaixadores da sustentabilidade" foi destacado na entrevista de 23 de Novembro de 2010 como uma importante acção de promoção de boas práticas

no domínio económico e ambiental, segundo a qual uma equipa de trabalhadores (os embaixadores) dissemina junto dos seus colegas a importância de atitudes responsáveis ao nível de consumos e seus efeitos económicos e ambientais.

“Com o objectivo de disseminar as boas práticas ambientais e promover a diminuição dos impactes ambientais foi constituída uma rede voluntaria e interna de comunicação, disseminação e implementação dos conceitos inerentes à política de sustentabilidade da Delta Cafés que contempla um embaixador em cada uma das empresas e departamentos comerciais em Portugal e Espanha” (Delta Cafés, 2009: 34).

- **Canais de comunicação**

A empresa declara que “faz parte da cultura original da Delta o diálogo com todas as partes interessadas” (Delta Cafés, 2007: 111).

A empresa utiliza diferentes formas de auscultação “para se conhecer as necessidades das diferentes partes interessadas”, entre os quais, inquéritos, análise de reclamações e sugestões e o contacto directo com a administração (Delta Cafés, 2007: 111). A tabela seguinte apresenta um vasto conjunto de mecanismos de contacto com diferentes partes interessadas.

Tabela 4 - Partes interessadas e respectivos canais de comunicação

<i>Partes interessadas e respectivos canais de comunicação</i> (alguns canais de comunicação anunciados pela empresa)	
Investidores	Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas
Comunidade	Linha de atendimento, visitas, site, revista da empresa, Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas
ONG'S e Instituições	Reuniões, protocolos, projectos
Clientes e consumidores	Equipa comercial, linha de atendimento, feiras e lojas, site, revista, inquéritos
Fornecedores	Consultas de mercado, auditorias, Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas

Colaboradores	Reuniões regulares, comissões de trabalhadores, portal interno, revista, inquérito ao clima organizacional
Estado	Apoio a projectos

Fonte: Adaptado de Delta Cafés (2007: 112)

No que respeita a consultas a partes interessadas a empresa declara relativamente ao processo conduzido em 2009:

“O critério para a prioritização da consulta foi precisamente a importância que os colaboradores, organizações da comunidade, clientes e fornecedores têm para o negócio da Delta e a importância que o negócio da Delta tem para cada um dos parceiros” (Delta Cafés, 2009: 19).

Em 2003/2004 a Delta Cafés, SGPS editou o seu primeiro relatório de sustentabilidade que contou com um registo de “Independent Assurance Statement”.

A Delta Cafés, SGPS editou o documento “Relatório de Responsabilidade Empresarial 2004/2005, que incorpora uma “verificação por auditor independente do relatório de responsabilidade empresarial”. (Delta Cafés, 2005, páginas 94 e 95). Este relatório apresentava uma correlação de dados com a estrutura dos relatórios de sustentabilidade do Global Reporting Initiative (Delta Cafés, 2005: 14).

Posteriormente a Delta SGPS editou o documento Relatório de Sustentabilidade Delta 2007, de acordo com as directrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade G3 da Global Reporting Initiative, no nível B (Delta Cafés, 2007:169), tendo este documento sido alvo de verificação independente.

Mais recentemente a Delta editou o relatório de sustentabilidade 2009, divulgando dados de 2008 a 2009 e perspectivando os desafios de 2010-2011. Neste documento seguiram-se as directrizes da 3ª geração para a elaboração de relatórios de sustentabilidade GRI (nível B+) (Delta Cafés, 2009: 4).

No relatório de sustentabilidade de 2009 a empresa comenta o processo de análise e tratamento das sugestões e reclamações dos clientes, a existência de

uma linha telefónica para apoio a clientes e a existência de um serviço de *call center* específico para um determinado produto – Delta Q (Delta Cafés, 2009).

- **Certificação**

A Novadelta, S.A. é certificada pela norma de responsabilidade social SA 8000 desde 2002.

Para além desta norma a NovaDelta é ainda certificada pelas seguintes normas: ISO 22000:2005; NP EN ISO 14001: 2004; OHSAS 18001: 2007; NP EN ISO 9001:2008; EMAS (Delta Cafés, 2009, página 23).

Os domínios certificados pela empresa corporizam um sistema de gestão integrado correspondente à aposta numa gestão participada "(...) assente em processos com objectivos e metas claramente definidos e orientados para a satisfação dos clientes, para a redução dos impactos ambientais e sociais e para o controlo de potenciais riscos de segurança e saúde" (Delta Cafés, 2005: 42).



Figura 25 – Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Elaborado a partir de Delta Cafés (2005: 42).

- **Modelo de negócio (responsável)**

A empresa apresenta os seguintes eixos orientadores da sua actuação:

Tabela 5 - Eixos orientadores de actuação

Valores Delta	"Integridade, Transparência, Lealdade, Qualidade, Sustentabilidade, Solidariedade, Responsabilidade Social e Humildade".
Missão da Empresa	"Corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas".
Princípios Orientadores de negócio	"Governança Participativa; Negócio Sustentável e Responsabilidade Social e Ambiental".
Código de Ética	"Através do código de ética a Delta procura que todos os seus colaboradores actuem de forma íntegra e responsável".

Fonte: Delta Cafés (2007: 15)

A figura abaixo representada ilustra as 4 áreas que compõem os "Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável do Negócio". Cada uma destas áreas encontra-se estruturada num conjunto de princípios, apresentados na tabela seguinte.

Os "Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável do Negócio" são o resultado quer da institucionalização do Código Ético da Delta Cafés SGPS quer da assunção de responsabilidades em vários domínios: "responsabilidade para com os gestores de topo, responsabilidade para com os accionistas e investidores, responsabilidade para com os governos e sociedade civil, responsabilidade para com as redes de conhecimento e universidades, responsabilidade para com os parceiros comerciais e entidades sectoriais, responsabilidade para com os clientes/consumidores, responsabilidade para com a natureza, responsabilidade para com os colaboradores, responsabilidade para com a comunidade" (Delta Cafés, 2005: 51 - 53).

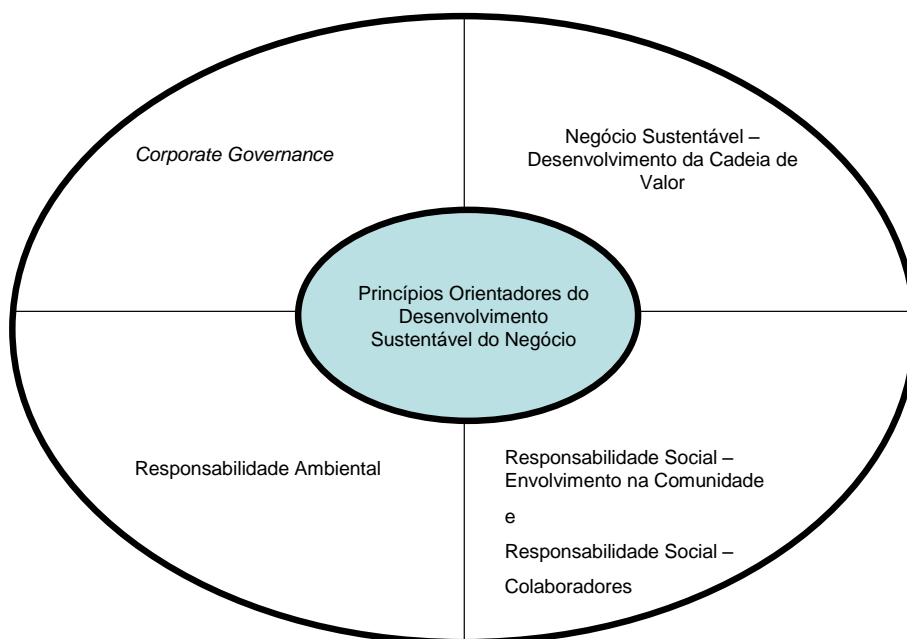


Figura 26 – Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável
 Fonte: Elaborado a partir de Delta Cafés (2005: 53 – 57).

Tabela 6 - Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável

Partes interessadas e respectivos canais de comunicação (alguns canais de comunicação anunciados pela empresa)	
Corporate Governance	Princípios de Integridade e Transparência; Princípios de Governança Participativa; Princípios de Inovação, Excelência e Liderança; Princípios de Isenção e Confidencialidade na Comunicação; Princípios de Melhoria Contínua e Accountability.
Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor	Princípios Económicos; Princípios de Selecção, Avaliação e Desenvolvimento dos Parceiros Comerciais; Princípios de Livre Concorrência; Princípios de Comunicação Comercial e Consumo Responsável; Princípios de Desenvolvimento Sustentável nas Origens.
Responsabilidade Ambiental	Princípios de Comprometimento com a Causa Ambiental; Princípios de Gestão dos Impactos Ambientais;
Responsabilidade Social – Colaboradores	Princípios de Respeito pelos Direitos Humanos; Princípios de Liberdade de Associação Sindical, Diversidade e Igualdade de Oportunidades; Princípios de Desenvolvimento Profissional e

	Promoção de Talentos; Princípios de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.
Responsabilidade Social – Princípios de Gestão do Envolvimento na Comunidade	Princípios de Gestão do Envolvimento na Comunidade

Fonte: Delta Cafés, (2005: 53 – 55).

6.3.3 A Operacionalização da Ética na Cadeia de Valor da Delta Cafés

Nesta fase do estudo de caso procura-se compreender o impacto do processo de institucionalização da ética na Delta Cafés e da sua operacionalização, ao nível da gestão da cadeia de valor da empresa e sua extensão, a montante e a jusante. Será feita referência à forma pela qual a Delta Cafés estruturou na sua organização o “conceito de “Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor” (Delta Cafés, 2005: 54 - 55).

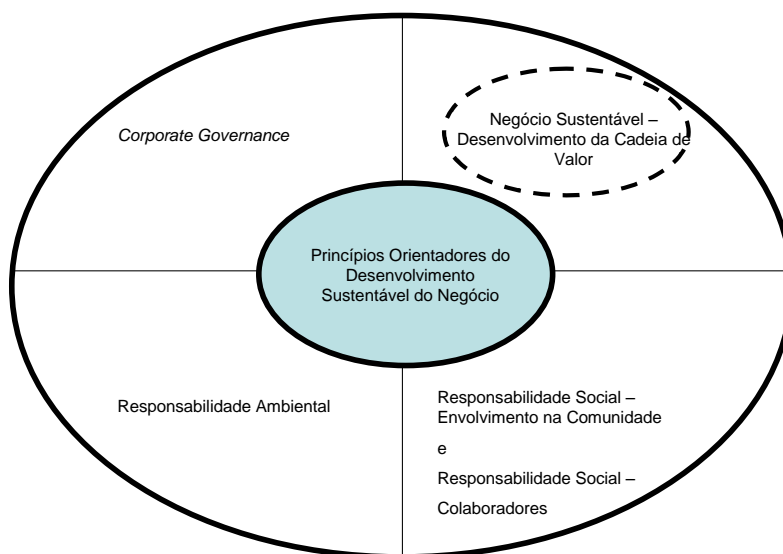


Figura 27 – Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de Delta Cafés, (2005: 53 – 57).

O conceito de “Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor” é operacionalizado através de um conjunto de princípios listados na tabela seguinte.

Tabela 7 - Princípios Orientadores do Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor

<i>Negócio Sustentável – Desenvolvimento da Cadeia de Valor</i>	
Princípios Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A rentabilidade dos negócios é fundamental para atingir a excelência, a competitividade e para corresponder às exigências dos stakeholders;</i> • <i>Só com resultados e com base financeira sólidos é possível garantir ciclos de inovação e investimentos permanentes de forma a manter a liderança do mercado nacional e aumentar a competitividade nos mercados exteriores;</i> • <i>As decisões estratégicas assentam não só em critérios financeiros, mas também na responsabilidade social e ambiental.</i>
Princípios de Selecção, Avaliação e Desenvolvimento dos Parceiros Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Os critérios-base para a selecção e avaliação de fornecedores e parceiros estão em conformidade com as normas de qualidade, das condições comerciais, os prazos definidos, o cumprimento da legislação laboral, social e fiscal e os critérios específicos de responsabilidade social e ambiental, tais como a proibição do trabalho infantil e trabalho forçado, as políticas de saúde e segurança e adopção de padrões ambientais;</i> • <i>A Delta Cafés SGPS colabora com os seus fornecedores e parceiros comerciais no sentido de um aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objectivo de aumentar a competitividade da cadeia, respeitando os princípios de responsabilidade ambiental e social e minimizando/eliminando os riscos à saúde e à segurança dos seus colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes.</i>
Princípios de Livre Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Delta Cafés SGPS proíbe expressamente práticas ilegais (corrupção, comissões e facturação falsa) e de concorrência desleal para a obtenção de vantagens competitivas na interacção com os diversos stakeholders;</i> • <i>A Delta Cafés SGPS concorre lealmente dentro da legalidade com todos os competidores, não recorrendo a práticas restritivas que impeçam os outros de concorrer</i>

	<i>com as empresas do grupo.</i>
Princípios de Comunicação Comercial e Consumo Responsável	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Delta Cafés SGPS promove uma política de comunicação comercial informativa, respeitando os princípios de transparência, da qualidade de informação relacionada com os produtos, serviços, rotulagem e conteúdos promocionais, promovendo a emergência do "Consumo Responsável".</i>
Princípios de Desenvolvimento Sustentável nas Origens	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integridade e Transparência: exigir aos parceiros de negócio evidências documentadas de integridade e transparência no desenvolvimento da sua actividade;</i> • <i>Qualidade: incentivar e premiar os cafés com qualidade superior;</i> • <i>Capacitação: dinamizar o associativismo e possibilitar a formação/capacitação dos pequenos produtores locais;</i> • <i>Comércio Sustentável: possibilitar a acessibilidade ao mercado global, de forma continuada, aplicando as mais valias na origem;</i> • <i>Responsabilidade Ambiental: incentivar e premiar os procedimentos de responsabilidade ambiental, conservação dos solos, gestão sustentada da plantação, poupança de água, utilização de fertilizantes biológicos e recurso às energias renováveis e políticas de reciclagem;</i> • <i>Responsabilidade Social: fomentar a criação de boas condições de segurança e higiene, promovendo a das convenções internacionais sobre salários e Direitos Humanos. Possibilitar iguais condições dignas de emprego entre mulheres e homens e incentivar permanentemente a escolaridade;</i> • <i>Accountability: promover auditorias periódicas aos parceiros de negócio. Contribuir para a melhoria constante dos processos e possibilitar ao consumidor responsável aferir os benefícios ambientais e sociais alcançados ao longo da cadeia de valor.</i>

Fonte: Delta Cafés, (2005: 54 – 55).

De forma clara a empresa declara a importância da sustentabilidade económica como garante da actividade da empresa alargando as suas preocupações no

âmbito da cadeia de valor à Selecção, Avaliação e Desenvolvimento dos Parceiros Comerciais bem como ao princípio da Livre Concorrência e à Comunicação Comercial e Consumo Responsável.

- **O Desenvolvimento Sustentável nas Origens**

Num estudo sobre o tema Responsabilidade Social das Organizações (Seabra *et al.*, 2008a) observou-se o efeito “win-win” do projecto um “Um café por Timor” empreendido pela NovaDelta. Foi alvo do citado estudo a aferição do impacto do projecto desenvolvido pela empresa em Timor que teve como objectivo inserir a produção deste país no mercado internacional de café. As conclusões do estudo apontaram para benefícios quer para a comunidade timorense quer para a empresa, que teve a sua marca valorizada por via da participação num desafio “acarinhado” pela população portuguesa.

O projecto “Um café por Timor” empreendido pela NovaDelta é um exemplo da pressão exercida pela sociedade civil sobre as empresas e suas cadeias de abastecimento. A população portuguesa tem vindo a aderir a causas sociais sob a forma de compra de produtos que de alguma forma promovam comunidades ou grupos desfavorecidos.

“Também criámos a campanha Um Café por Timor. Por cada pacote vendido, revertia para o país um determinado valor. Abrimos uma conta corrente e fomos endossando as verbas. Juntaram-se uns milhares largos de euros” (Garcia *et al.*, 2009: 189).

No caso do projecto em análise, o mercado português, sensibilizado por questões culturais e sentimentais, aderiu à compra de um produto que resultava de um processo de colaboração entre a NovaDelta e produtores timorenses. A empresa respondeu a um sentimento de solidariedade do povo português empreendendo um projecto de colaboração com as comunidades locais timorenses, gerido por via do Princípio de Desenvolvimento Sustentável nas Origens.

“A nossa ajuda passou também por levar apoio e conhecimento aos fazendeiros locais. Enviei três pessoas do Equador e das Honduras, especializadas no tratamento do café, para os ensinar. Existem, no

mercado, máquinas manuais para grupos pequenos, das quais comprámos, no Brasil, umas dezenas largas, e distribuímo-las pelas cafeeiras. Na Índia, adquirimos dois contentores de encerrados, para colocarem por baixo do café, quando está a secar, e por cima, à noite, para evitar humidade. Foi tudo oferecido” (Garcia *et al.*, 2009: 189).

O apoio à actividade económica foi complementado pelo apoio social:

“Em Timor, a uns 30 quilómetros da capital, recuperámos uma escola, instalámos lá um gerador, e depois recuperámos mais outras quatro, em várias zonas do país” (Garcia *et al.*, 2009: 189).

Numa expansão do princípio de “desenvolvimento sustentável nas origens” a outros territórios a Delta Cafés SGPS apresentava no seu relatório de Responsabilidade Empresarial 2004/2005, objectivos tanto para o seu envolvimento em Timor, como também para acções em Angola e no Brasil.

Tabela 8 – Projectos de Desenvolvimento Sustentável

Delta Timor	Cafés	<i>“Capacitação dos produtores de café através do acompanhamento por especialistas da Delta Cafés”;</i> <i>“Gestão segundo as normas SA 8000 permitindo a promoção de emprego digno e seguro”;</i> <i>“A sua relação com os fornecedores locais, através de contratos de sustentabilidade, cria as condições para a capacitação, redução da pobreza, promove as condições de paz e criação de confiança, ou seja, o desenvolvimento integrado da comunidade para o bem comum.”</i>
Projecto Angola		<i>“Recuperar a qualidade do café de Angola, através da capacitação dos produtores locais, potenciando o desenvolvimento sustentável das comunidades”.</i>
Projecto Brasil		<i>“Iniciar a comercialização da marca Delta no maior país produtor de café do mundo, segundo as normas do comércio sustentável, contribuindo para minimizar a assimetria social através de acções sociais na comunidade.”</i>

Fonte: Delta Cafés (2005: 70 – 71).

Para preconizar os objectivos acima indicados na tabela 5, (integralmente cumpridos em 2004 no que respeita a Timor e parcialmente cumpridos em 2004

no que respeita a Angola e Brasil), a empresa comprometia-se a implementar os princípios orientadores do projecto de sustentabilidade nas origens, nomeadamente estabelecendo contratos com fornecedores, a todos os níveis da cadeia de produção com duração de 2 anos (projecto Angola) e estabelecendo um contrato de 3 anos com uma cooperativa brasileira. No que respeita a Timor a empresa capacitou continuamente os pequenos produtores, durante todo o processo de cafeicultura, com a colaboração de profissionais timorenses formados pela empresa (Delta Cafés, 2005: 70 - 71).

- **Iniciativas de comércio justo e café certificado**

A Novadelta formalizou parcerias na área do comércio justo nomeadamente com a ONG Equação e com o consórcio CTM – Altromercato.

“A Delta Cafés defende a celebração de protocolos com o terceiro sector para o estabelecimento de parcerias e redes de Comércio Justo, as quais garantem o pagamento de um preço justo ao produtor e apoiam projectos de desenvolvimento das comunidades produtoras para fomentar a sustentabilidade ambiental e promover práticas amigas do ambiente” (Delta Cafés, 2009: 28).

A Delta Cafés incorporou nos seus produtos da gama “Origens seleccionadas Delta” 30% de café certificado pela “Rainforest Alliance”.

“A Rainforest Alliance, Organização Não Governamental com dimensão internacional, assegura que os agricultores cumprem os *standars* de conservação dos recursos naturais, os direitos dos trabalhadores e promovem o bem-estar da comunidade local, com o principal objectivo de proteger os ecossistemas” (Delta Cafés, 2009: 30).

6.3.4 Análise quantitativa comparada

Apresenta-se neste capítulo os resultados do inquérito aos responsáveis de topo entrevistados no dia 23 de Novembro de 2010. Optou-se neste capítulo por apresentar as respostas dos gestores da Delta Cafés comparando tais respostas com as médias das respostas obtidas no painel de sete empresas correspondentes à estratégia de investigação descrita anteriormente neste trabalho.

- **Actuação da empresa: domínios da tripla sustentabilidade**

Os resultados evidenciam a importância da “acção por antecipação” da empresa Delta a nível social externo enquanto em domínio ambiental a empresa dá primazia à “adaptação a novas circunstâncias”.

Quadro 60 – Quadro de análise comparativa - actuação da empresa em diferentes domínios de actividade

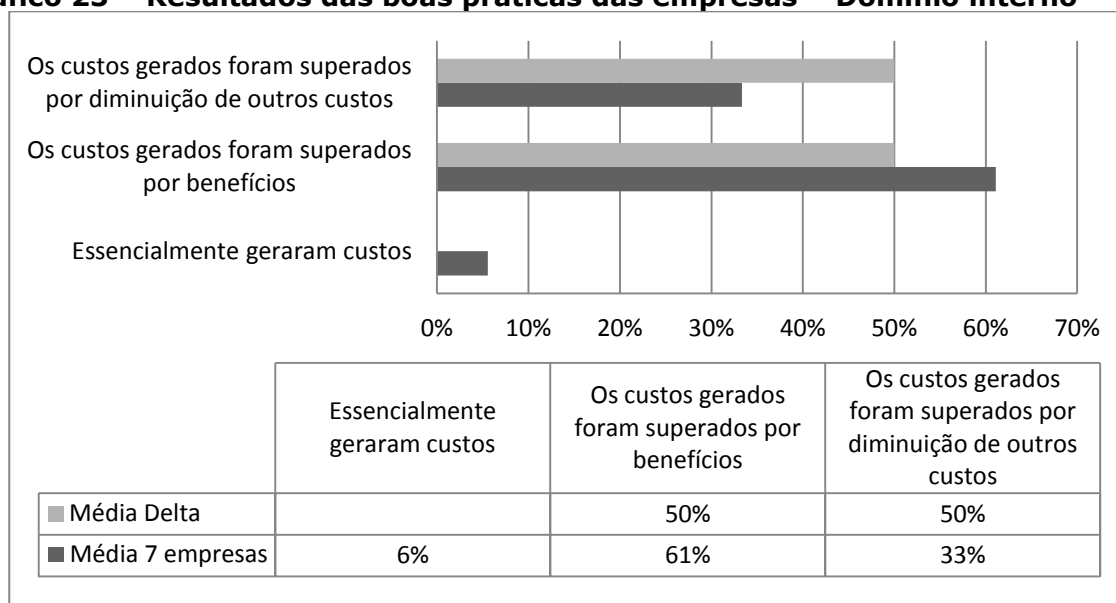
Média 7 empresas	Valores Médios	(de 1 mais caracteriza a actuação da empresa a 3 menos caracteriza a actuação da empresa)		
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação	
Domínio Ambiental	2,86	1,71	1,43	
Económico-Financeiro	2,83	1,57	1,57	
Social Interno	3,00	1,57	1,43	
Social Externo	2,83	1,33	1,83	
Delta Cafés				
	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação	
Domínio Ambiental	2,00	1,00	3,00	
Económico-Financeiro	3,00	2,00	1,00	
Social Interno	3,00	1,00	2,00	
Social Externo	3,00	2,00	1,00	

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

- **Resultados das boas práticas**

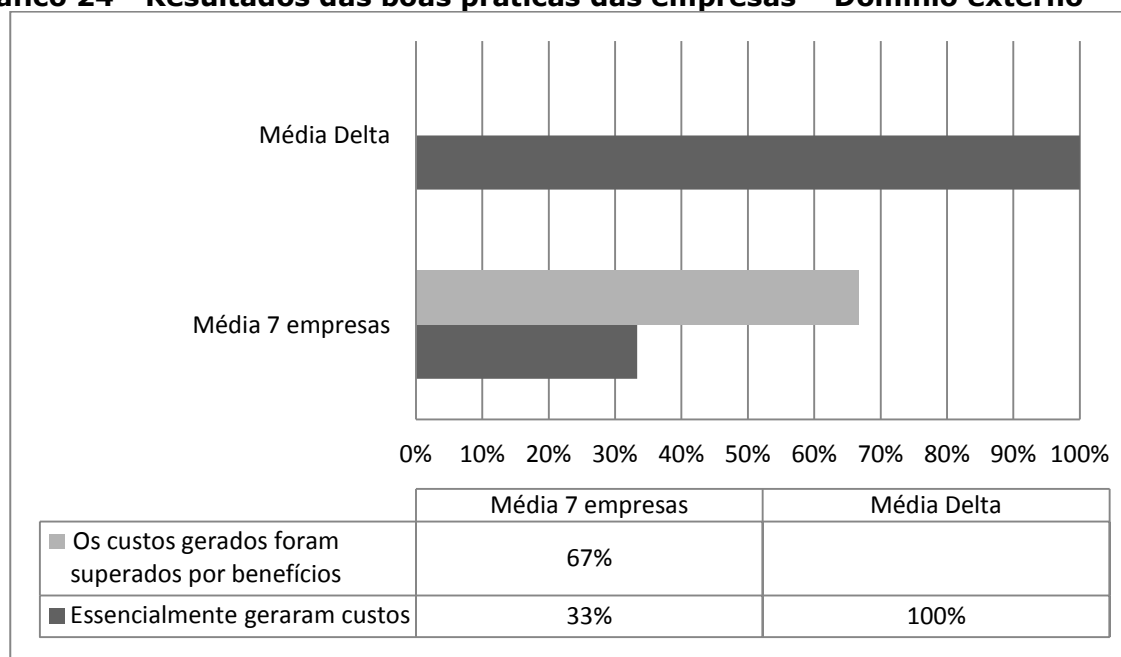
Os resultados da Delta Cafés evidenciam a assunção de custos líquidos no processo de avaliação dos resultados das boas práticas em domínio externo. A nível interno os resultados da empresa encontram maior paralelismo com os resultados do painel de 7 empresas.

Gráfico 23 – Resultados das boas práticas das empresas – Domínio interno



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 24 - Resultados das boas práticas das empresas – Domínio externo



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Os resultados são coerentes com o discurso da empresa e seu fundador: a empresa age por antecipação em ambiente externo, ainda que reconhecendo os custos de tais acções justificando-as pela importância das mesmas, ou seja, por não poder de deixar de as executar.

- **Caracterização da acção da “parte interessada” sobre a empresa**

Da análise às respostas sobre Capacidade/Legitimidade e Urgência das partes interessadas destaca-se no que respeita à “comunidade local” o reconhecimento por parte da Delta Cafés de uma urgência de nível elevado (2º nível), enquanto a maior legitimidade na influência sobre a empresa é reconhecida á parte interessada “colaboradores”. No que concerne à capacidade em influenciar a empresa a parte interessada em destaque são os clientes.

Quando comparadas as respostas Delta Cafés com as respostas do painel das sete empresas destaca-se a diferença ao nível das respostas no que concerne à parte interessada accionistas, não assumindo no caso da Delta a primazia em qualquer um dos aspectos em valorização.

Quadro 61 – Quadro de análise comparativa - Capacidade, Legitimidade e Urgência

<i>De 1 (maior importância) a 5 (menor importância)</i>					
Valores Médios 7 empresas	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	3,00	2,00	1,43	4,57	4,00
Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	2,71	2,00	1,29	5,00	4,00
Urgência da parte interessada na actuação da empresa	2,57	1,71	2,29	4,86	3,57
Delta Cafés	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	3,00	1,00	2,00	4,00	5,00

Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Urgência da parte interessada na actuação da empresa	4,00	1,00	3,00	2,00	5,00

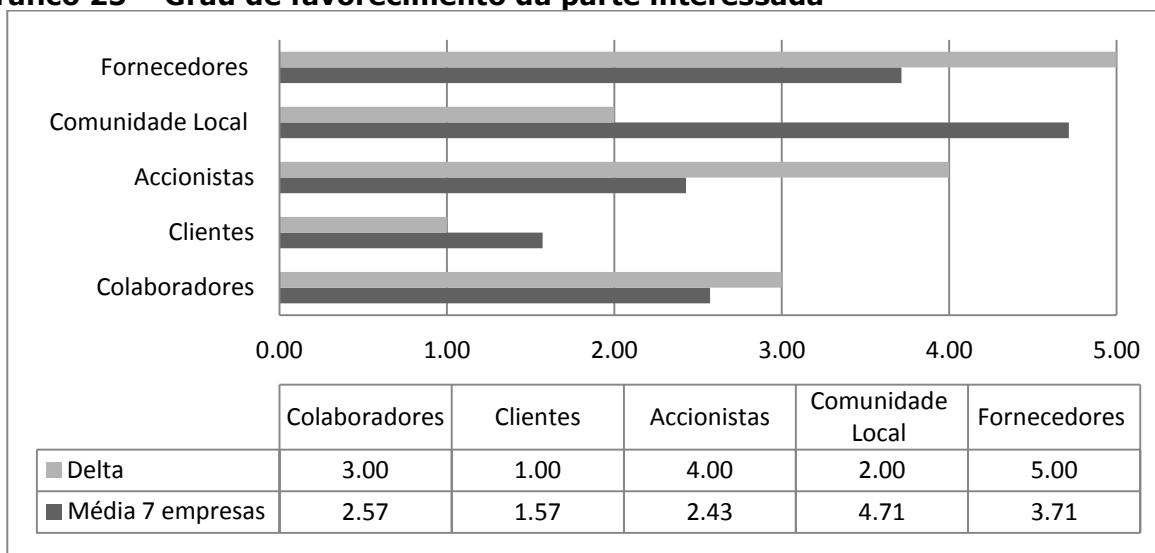
Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

- **Relacionamento com as partes interessadas**

Comparando o grau de favorecimento das diferentes partes interessadas em análise destaca-se a importância da “comunidade local” para a Delta Cafés, que surge logo após os “clientes” como a parte interessada à qual é atribuída maior nível de primazia. A classificação dos relacionamentos põe em evidência a “insatisfação” com o relacionamento estabelecido com os “fornecedores”, “comunidade local” e “colaboradores” pese embora a realização dos projectos descritos neste capítulo.

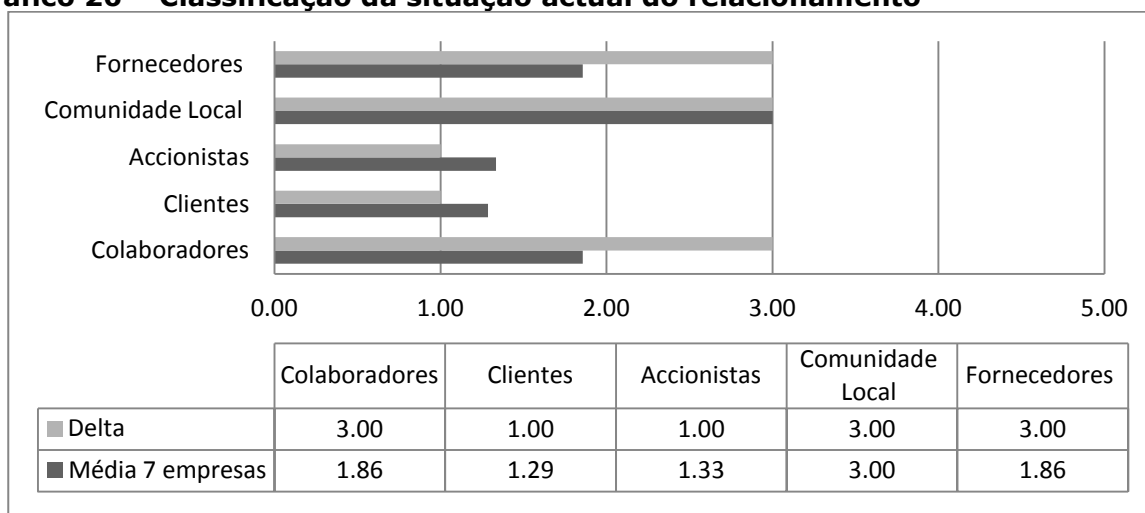
De destacar o reconhecimento do impacto elevado da empresa junto de todas as partes interessadas em análise, com excepção da parte interessada fornecedores, à qual é reconhecido um impacto de nível médio.

Gráfico 25 – Grau de favorecimento da parte interessada



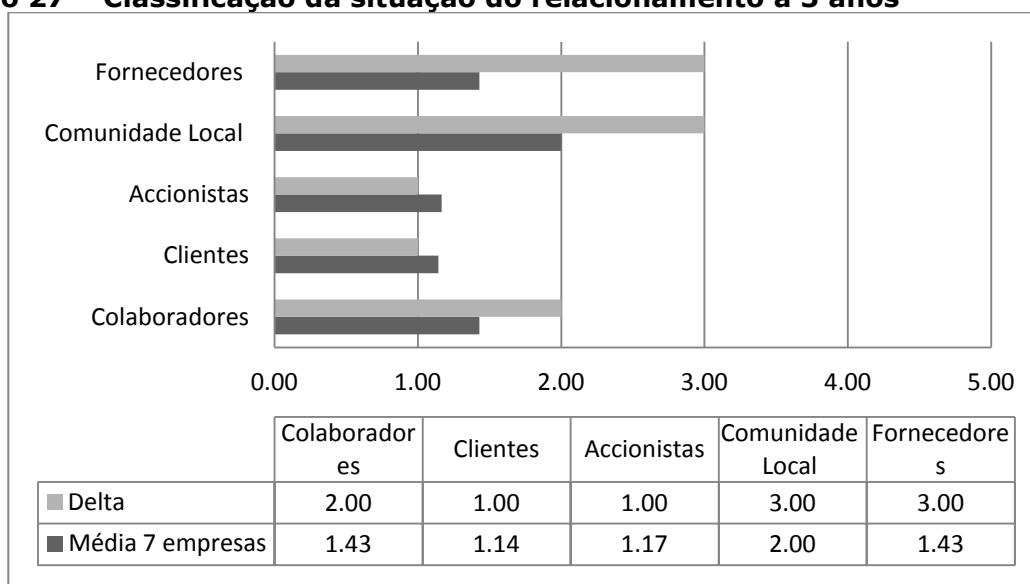
Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 26 – Classificação da situação actual do relacionamento



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Gráfico 27 – Classificação da situação do relacionamento a 3 anos



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

6.3.5. Responsabilidade Social: a visão da família Nabeiro

De forma a melhor compreender a institucionalização da responsabilidade social na Delta Cafés definiu-se como prioritário proceder à realização de uma entrevista ao seu fundador, o Comendador Rui Nabeiro. Foi também entendido que seria importante realizar uma entrevista a um dos seus netos, auscultando assim a terceira geração de gestores familiares. A entrevista à Dr.ª. Rita Nabeiro permitiria analisar de uma forma mais ampla o papel de Rui Nabeiro ao nível da implementação de práticas e princípios socialmente responsáveis, nomeadamente compreender se a gestão segundo os valores do empresário fundador foram assimilados e adaptados pela nova geração de gestores familiares, assegurando-se assim a continuidade da operacionalização desses princípios de gestão.

As entrevistas foram conduzidas de acordo com um guião previamente definido, cujas questões são sinteticamente apresentadas nos quadros seguintes. As transcrições das entrevistas são apresentadas no apêndice 5 a este trabalho.

Quadro 62 – Estrutura da entrevista ao comendador Rui Nabeiro

Estrutura da entrevista Comendador Rui Nabeiro						
1ª questão: Justificação para a importância atribuída à responsabilidade social	2ª Questão: Transmissão dos valores para os colaboradores	3ª Questão: Sobre outras empresas e seus empresários	4ª Questão: Sobre a retribuição da comunidade	5ª Questão: Sobre o posicionamento em cenário de crise	6ª Questão: Sobre o futuro da Delta Cafés	7ª Questão: Sobre o papel do Estado

Fonte: Elaboração própria a partir do guião da entrevista

Quadro 63 – Estrutura da Entrevista à Dr.^a Rita Nabeiro

Estrutura da entrevista						
Dr. ^a Rita Nabeiro						
1ª questão: De que forma a nova geração de gestores da Delta-Cafés sente o legado de responsabilidade social empresarial resultante da gestão do Comendador Rui Nabeiro?	2ª Questão: Sobre outras empresas e seus empresários	3ª Questão: Sobre a retribuição da comunidade	4ª Questão: Sobre a como a responsabilidade social é entendida na sociedade contemporânea	5ª Questão: Sobre o posicionamento em cenário de crise	6ª Questão: Sobre o futuro da Delta Cafés	7ª Questão: Sobre o papel do Estado

Fonte: Elaboração própria a partir do guião da entrevista

Na análise às respostas procurou-se pôr em destaque as linhas de pensamento estruturantes em cada resposta, bem como os aspectos fundamentais a nível prático que derivam de tais linhas de pensamento. Desse trabalho resulta a construção das figuras que se apresentam, procurando-se em cada uma das figuras sintetizar a mensagem recolhida. Nos próximos pontos apresenta-se a análise efectuada, optando-se por integrar em cada ponto estudado as análises às respostas dos dois inquiridos. São seis os pontos estudados:

- A responsabilidade social no percurso familiar
- A transmissão dos valores da responsabilidade social
- A visão sobre outras empresas e empresários
- A retribuição pela comunidade
- A responsabilidade social face à crise
- O futuro da responsabilidade social na Delta Cafés
- O papel atribuído ao Estado no desenvolvimento da responsabilidade social

- **A responsabilidade social no percurso familiar**

As origens familiares e a experiência de vida do Comendador Rui Nabeiro impulsionaram o empresário para uma acção empresarial e pessoal caracterizada pela atenção às necessidades da comunidade envolvente. Também na família o exemplo empreendedor está presente, na figura de um tio, constituindo mais um factor de motivação para a superação das dificuldades que o contexto representa, a par da constante preocupação em “servir a comunidade”.

“Eu era um homem que conquistava as pessoas, mesmo em gaiato conquistava as pessoas. Na minha adolescência conquistava sempre quem andava comigo. A minha preocupação foi como é que eu consigo dividir algo daquilo que tenho”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011 – questão nº 1

Neste contexto de luta por um bem-estar económico da própria família, desperta no jovem empreendedor Rui Nabeiro uma convicção que marcará a acção futura:

“Isto trouxe para mim a seguinte leitura: sabendo que podia contribuir (e são coisas que não são imitáveis constrói-se em si próprio, não são imitáveis é um aspecto bastante natural) eu distribuía e ganhava simpatia”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011 – questão nº. 1

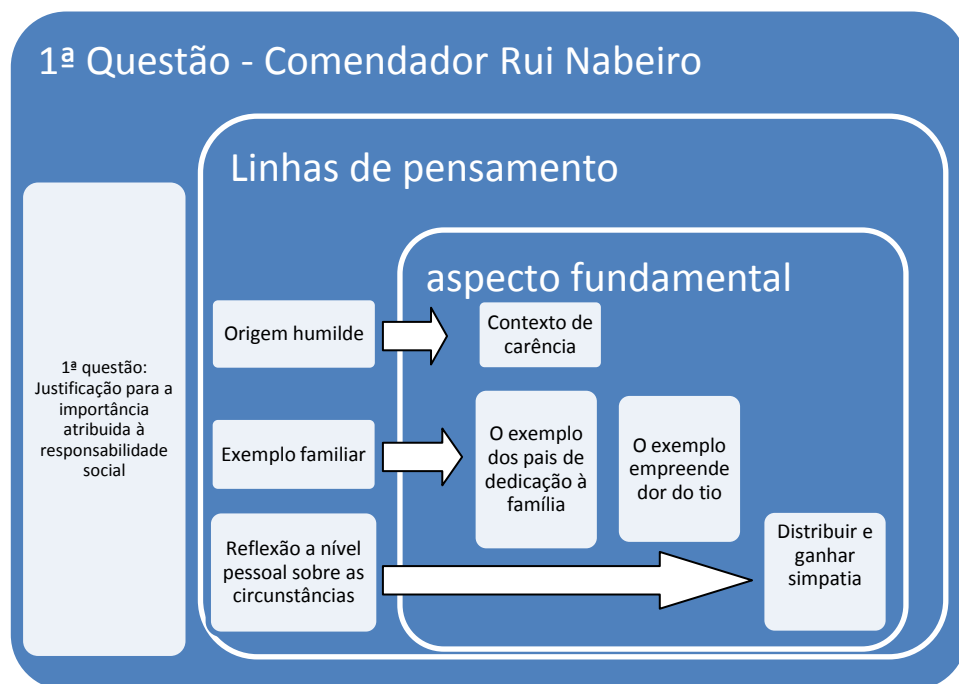


Figura 28 – Análise à 1ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

Ao nível da nova geração de gestores, a entrevista à Dr.^a. Rita Nabeiro permite constatar que a preocupação de apoiar a comunidade continua um marco fundamental do universo empresarial Nabeiro.

“Sempre vi pessoas a pedir à porta da empresa ao meu avô, mas hoje em dia isso já acontece comigo e isso faz-nos ter essa sensibilidade “à flor da pele”, porque sentimos o dever de encontrar soluções e ajudar a comunidade que nos envolve”.

Dr.^a. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 1

A possibilidade de articular a robustez económica e financeira da empresa com a criação de oportunidades para a comunidade conduz os responsáveis a equacionarem a criação de postos de trabalho e o conseqüente crescimento da empresa.

“(…)se a empresa crescer talvez possamos dar emprego a mais esta pessoa.”

Dr.^a. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 1

Paralelamente e complementarmente à geração de riqueza resultante da actividade empresarial, o universo empresarial beneficia a comunidade envolvente através das actividades conduzidas pela associação “Coração Delta”.

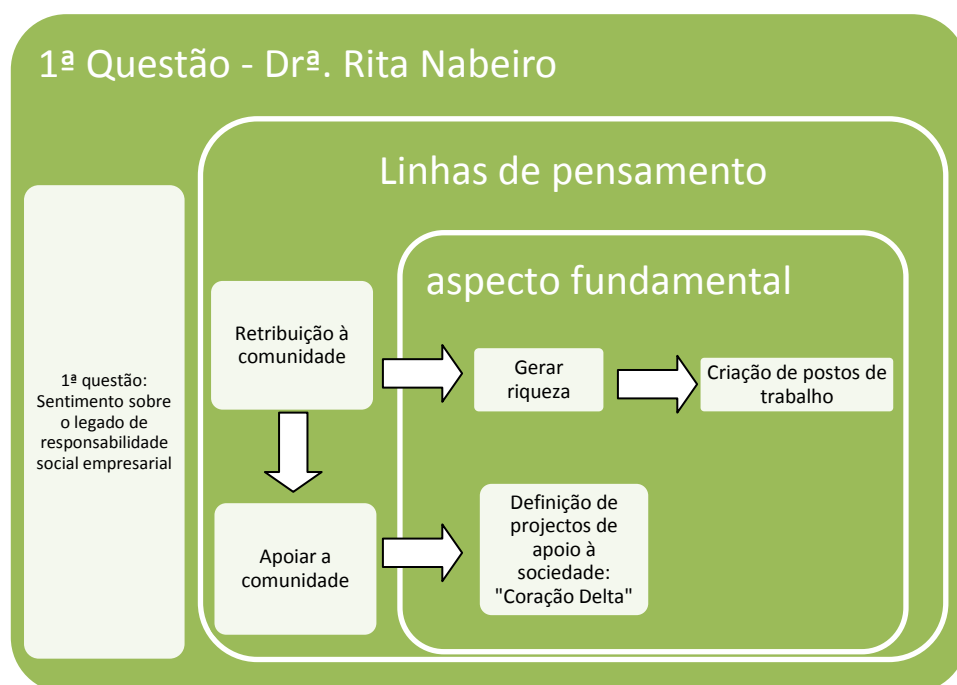


Figura 29 – Análise à 1ª Questão – Entrevista ao comendador Dr.^a Rita Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **A transmissão dos valores da responsabilidade social**

A acção do Comendador Rui Nabeiro, através do seu exemplo de perseverança empreendedora ao longo da sua vida induz nos seus colaboradores a assunção dos valores preconizados pelo empresário.

“Há quase uma imitação natural. Num grau mais ou menos elevado mas as pessoas pretendem ser diferentes, pretendem ser melhores. Tenho tantas coisas dessas em relação ao meu dia-a-dia. São coisas que depois vão acontecendo de forma subtil, de forma natural, porque o exemplo é permanente”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 2

Todo o percurso de assimilação dos valores implícitos à gestão do Comendador Rui Nabeiro implica a disponibilidade de tempo.

“São coisas que não se constroem num dia, constroem-se numa época, são anos a passar esta mensagem de acreditarmos que é possível fazermos uma vida diferente”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 2

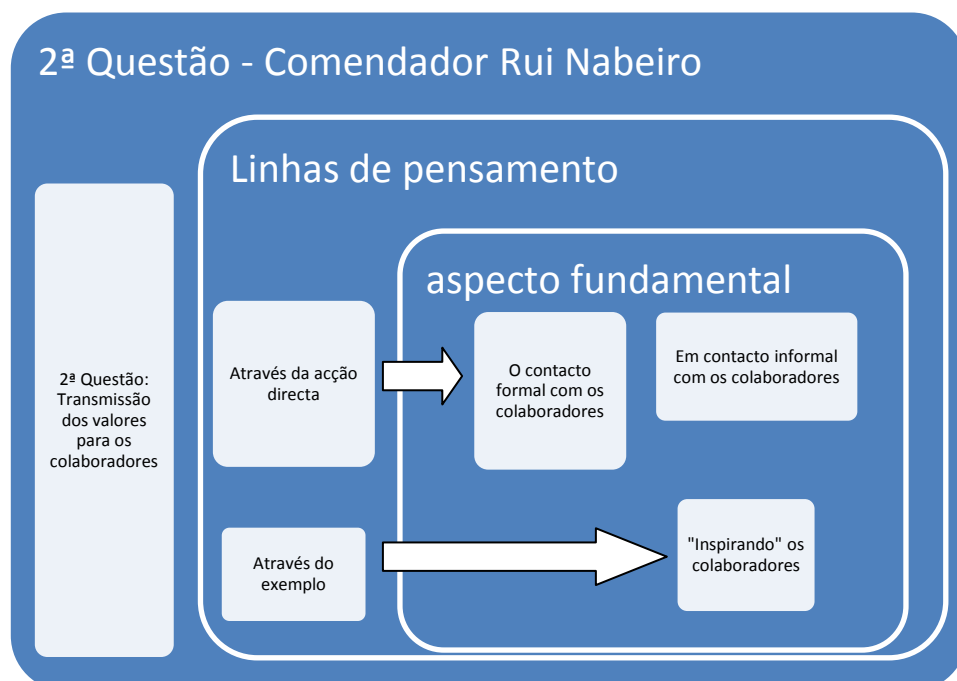


Figura 30 – Análise à 2ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **A visão sobre outras empresas e empresários**

Sobre a possibilidade da acção socialmente responsável seguida pela empresa ser replicada em outras situações e por outras empresas o Comendador Rui Nabeiro expressou a sua convicção da aceitação dos valores que norteiam a Delta por outros empresários e por outras empresas.

“Eu senti de facto nas pessoas uma pulsação que talvez gostassem de ter feito coisas e talvez acreditassem da mesma forma”.
Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 3

Sobre esta questão a Dr.ª. Rita Nabeiro enfatiza o papel pioneiro da Delta e a necessidade de uma acção constante, a nível diário. Para a entrevistada, não se pode generalizar quando se comenta a responsabilidade social empresarial. Nalguns casos a prática será genuína, noutros casos estarão em causa situações pontuais.

A continuidade das acções estará alicerçada na disponibilidade das Administrações e na constituição de equipas que partilhem os mesmos valores.

“Também temos de saber escolher pessoas que tenham algo que procuramos. Ninguém faz tudo sozinho. Estamos empenhados e há equipas empenhadas em fazer este trabalho”.

Dr.ª. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 4

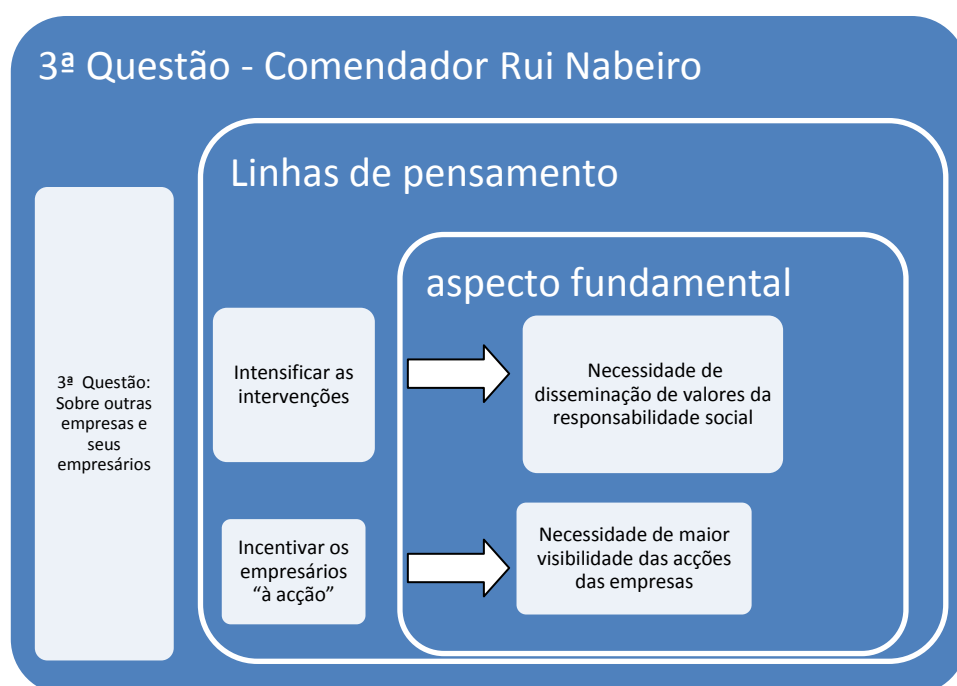


Figura 31 – Análise à 3ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro
Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

2ª Questão/4ª Questão - Dr.ª Rita Nabeiro

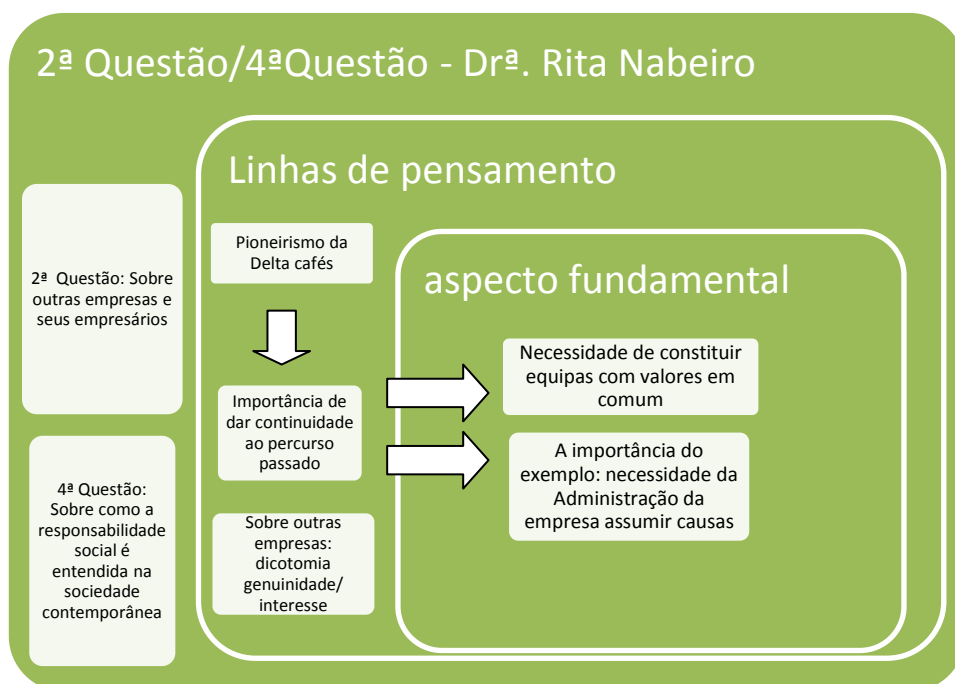


Figura 32 – Análise à 2ª/4ª Questão – Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **A retribuição pela comunidade**

O Comendador Rui Nabeiro constata a retribuição pela comunidade por todo o trabalho efectuado pela empresa. Esse reconhecimento expressa-se a nível local, nível nacional e também a nível internacional considerando o reconhecimento obtido em Espanha.

“Tantos e tantos galardões que vou recebendo por este país fora e até já além-fronteiras, que não há dúvida nenhuma que isso só prova que realmente eu estou no caminho certo”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 3

Sobre a mesma questão a Dr.ª Rita Nabeiro destaca o reconhecimento por parte dos clientes:

“Há marcas que tentam construir isto de um dia para o outro, mas se calhar não são tão genuínos. O consumidor em geral percebe as marcas que são genuínas e quais as que não são.

Dr.ª. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 3

O reconhecimento dos clientes expressar-se-á ao nível da decisão de compra:

“Se os consumidores percebem a dinâmica, entre o dar e o receber, obviamente os consumidores preferem comprar às empresas que retribuem à comunidade em detrimento daquelas que só “olham para o seu umbigo”, que só vêm números e cifrões”.

Dr.ª. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 3

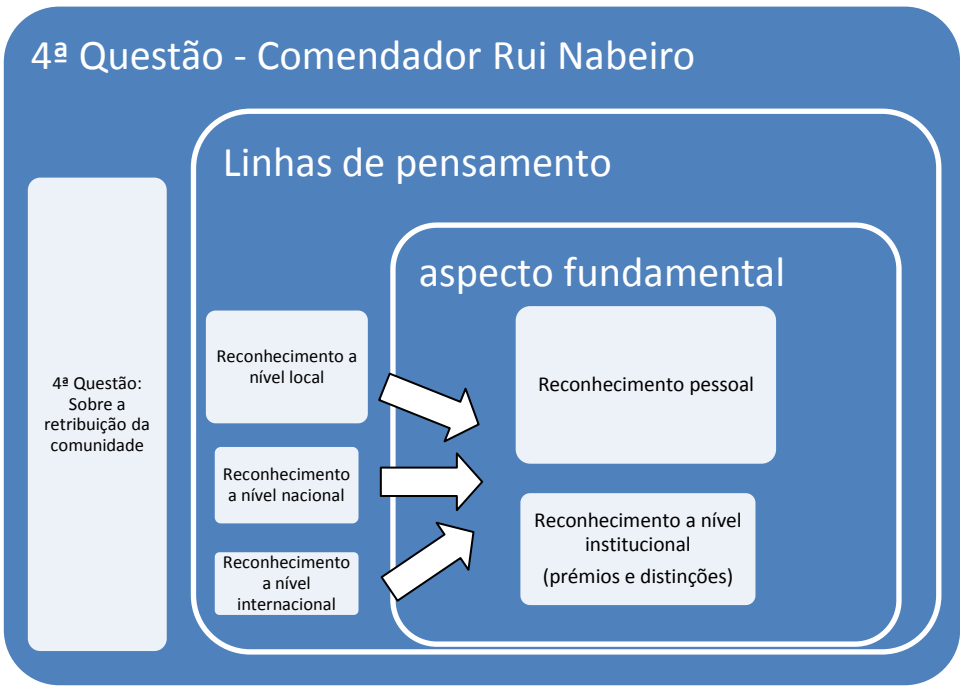


Figura 33 – Análise à 4ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro
 Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

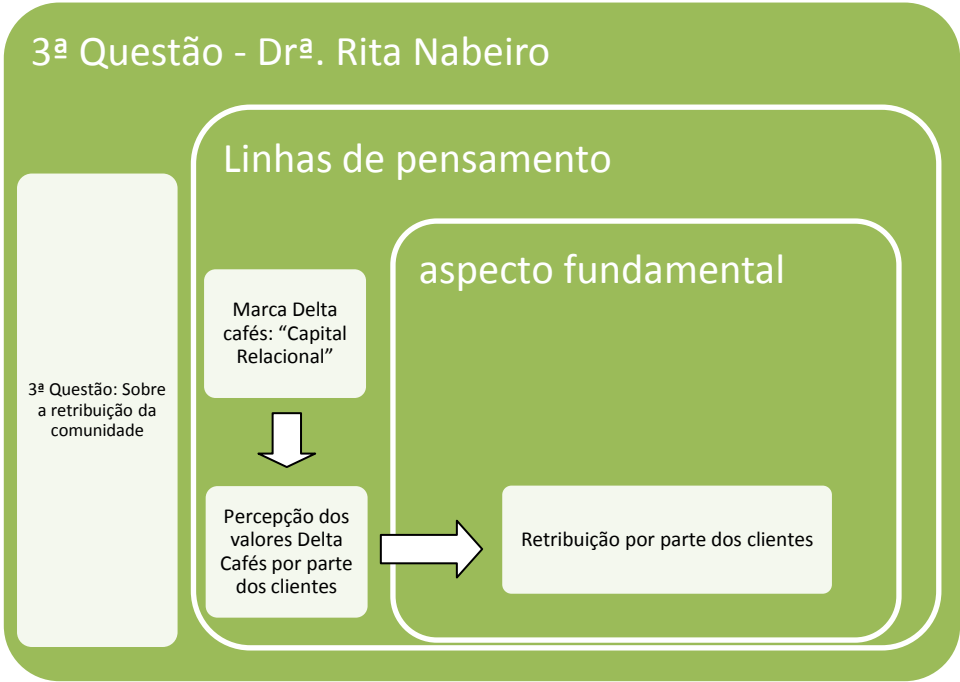


Figura 34– Análise à 3ª Questão – Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro
 Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **A responsabilidade social face à crise**

A crise não desmobiliza as preocupações sociais do Comendador Rui Nabeiro:

“Não é um emprego que eu preciso poupar. Não é um salário que eu preciso economizar. O que eu preciso é ganhar para muitos salários”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 5

Em cenário de crise financeira e económica a linha de pensamento expressa pelo Comendador Rui Nabeiro assenta em três eixos fundamentais: sustentabilidade do emprego e manutenção do apoio à comunidade; sustentabilidade da própria empresa; criar uma melhor sociedade.

Para a Dr.ª. Rita Nabeiro a crise “não afecta a responsabilidade social, mas pode afectar as empresas”. Ao presente cenário de crise dever-se-á responder com uma maior atenção focalizada sobre a comunidade.

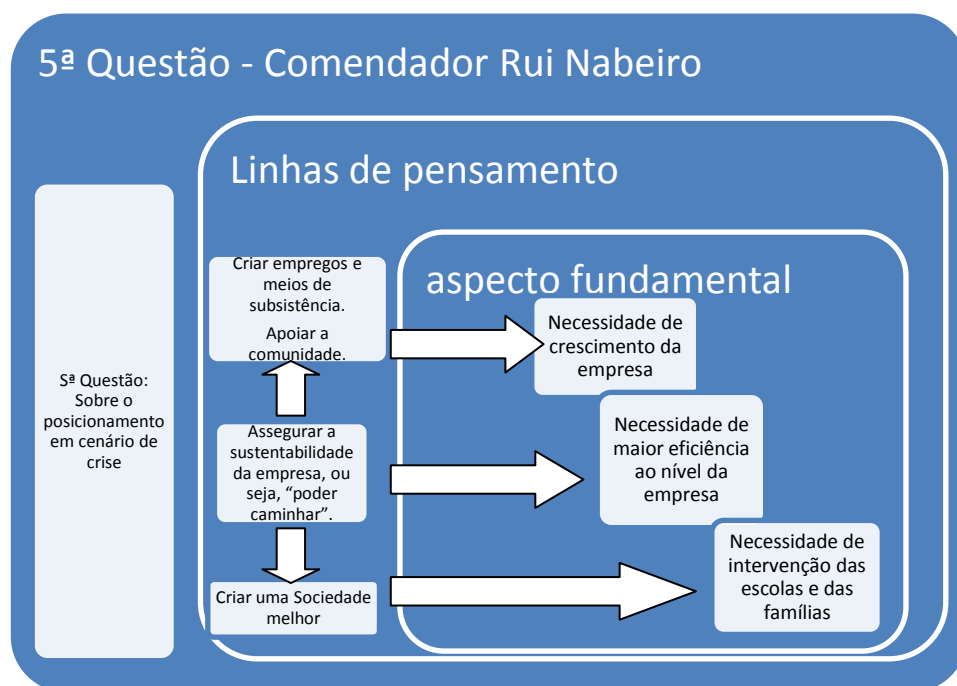


Figura 35 – Análise à 5ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

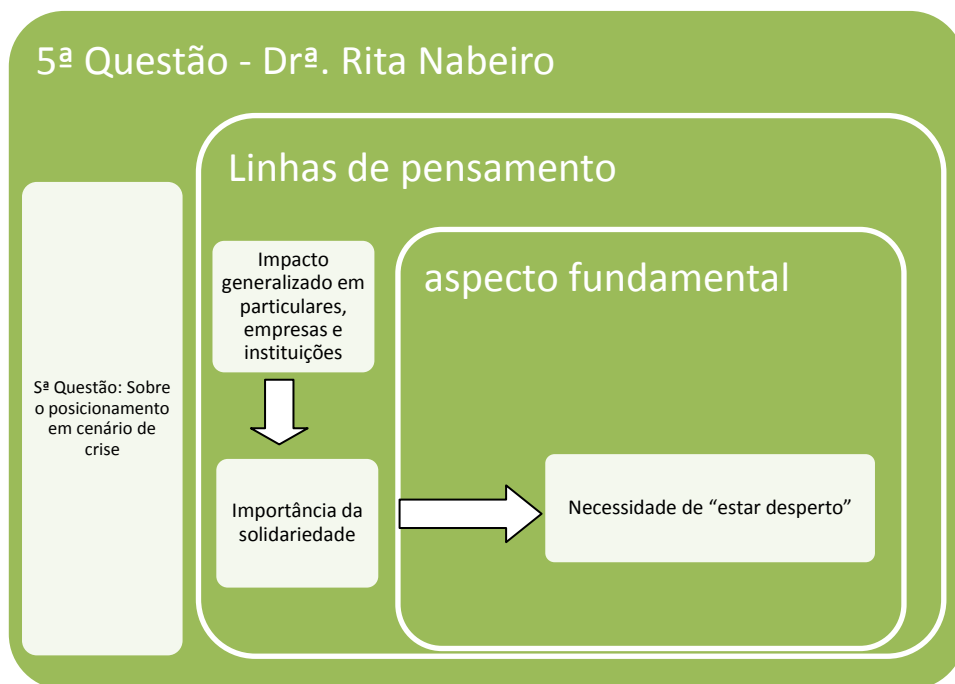


Figura 36– Análise à 5ª Questão – Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **O futuro da responsabilidade social na Delta Cafés**

Para o Comendador Rui Nabeiro a segunda e terceira geração de gestores familiares saberão dar continuidade à gestão segundo os valores associados à responsabilidade social praticada pela empresa.

“Mas pelo meu exemplo permanente e diário, por aquilo que os meus familiares pensam: o meu avô já fez, o meu pai já fez, no minuto seguinte os meus filhos e os meus netos estão a fazer algo mais avançado do que eu”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 6

Também a Dr.ª. Rita Nabeiro corrobora a opinião de continuidade das políticas de responsabilidade social na Delta.

“Creio que o meu primo e o meu irmão partilham da mesma opinião. Nós não somos pessoas insensíveis. As coisas tocam-nos. Dentro da empresa nós queremos dar melhores condições a todos, começando por aqui. Se começarmos com as pessoas que trabalham connosco para que se sintam felizes, gostem de estar connosco e ajudem a empresa a crescer, às suas famílias, e ao resto da comunidade, aos nossos clientes. Toda a comunidade que nos envolve e que nos aborda constantemente. Nós sentimos isto”.

Dr.ª. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 6

A linha de pensamento expressa pela Dr^a. Rita Nabeiro, põe em evidência a importância do ciclo “dar e receber” através do qual a Delta apoia a comunidade e é por ela apoiada.

“Mas se tudo correr bem, acaba por ser um ciclo: de dar e receber. Temos de construir as coisas e saber esperar pelas coisas boas que nos aconteçam, não podendo estar de braços cruzados. É esta atitude que devemos ter: de que forma é que devemos contribuir sempre de uma forma melhor sendo que a empresa tem de estar de boa saúde”.

Dr.^a. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 6

A necessidade da empresa “continuar viva e de boa saúde” e continuar a ser “uma empresa de confiança” são desta forma objectivos correlacionados.

“Quando olho para a frente quero continuar a ver a Delta como uma empresa em que as pessoas têm confiança, na qual as pessoas podem contar, quer a nível interno quer a nível externo”.

Dr.^a. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 6

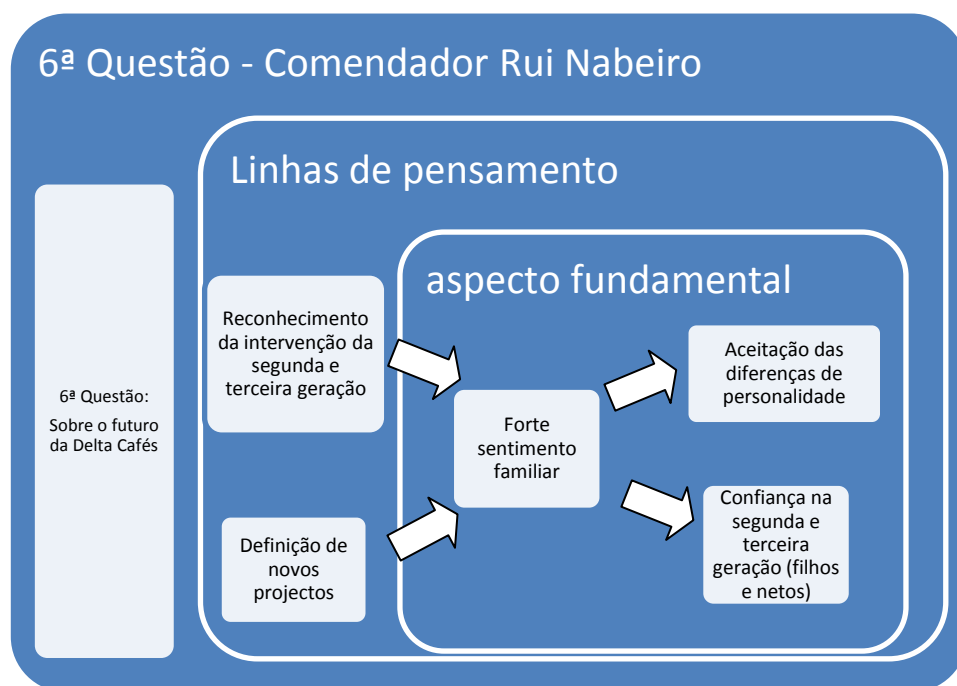


Figura 37– Análise à 6ª Questão – Entrevista ao Comendador Rui Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

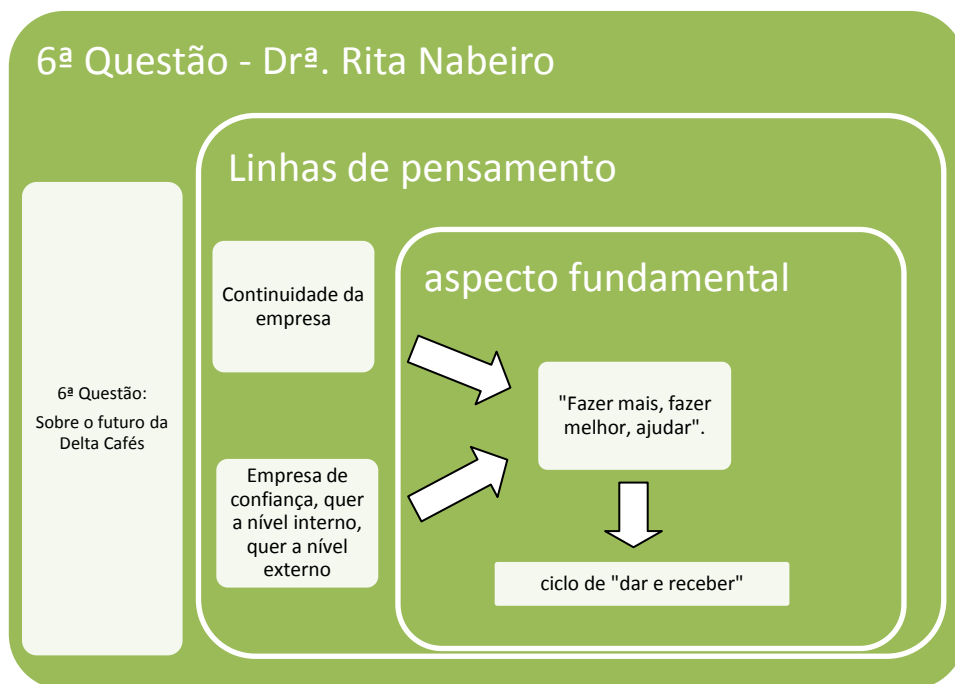


Figura 38– Análise à 6ª Questão – Entrevista à Dr.^a Rita Nabeiro

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **O papel atribuído ao Estado no desenvolvimento da responsabilidade social**

Sobre o papel do Estado no desenvolvimento da responsabilidade social, o Comendador Rui Nabeiro comenta a importância da definição de princípios, de se criar uma cultura de serviço e de se estabelecer prioridades.

O aspecto fundamental posto em destaque pelo Comendador Rui Nabeiro consiste na necessidade de uma “boa representação”:

“Temos de ter uma retaguarda. Eu tenho 22 departamentos comerciais em Portugal continental e ilhas, e tenho de ter 22 pessoas capazes em todos estes sítios porque nós não podemos lá estar em todos.

Precisamos de ter boas Câmaras, bons Governos Cívicos enquanto existirem, boas Direcções-Gerais e se houver a regionalização terá de haver esses Governos para fazerem o trabalho”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 7

Para a Dr.^a. Rita Nabeiro o Estado pode ajudar mas não se substitui à sociedade civil.

“Da minha experiência profissional sei que não podemos estar à espera que os outros façam por nós. Essa nunca tem sido a postura da Delta”.

Dr.^a. Rita Nabeiro, entrevista em Outubro de 2011 – questão nº 7

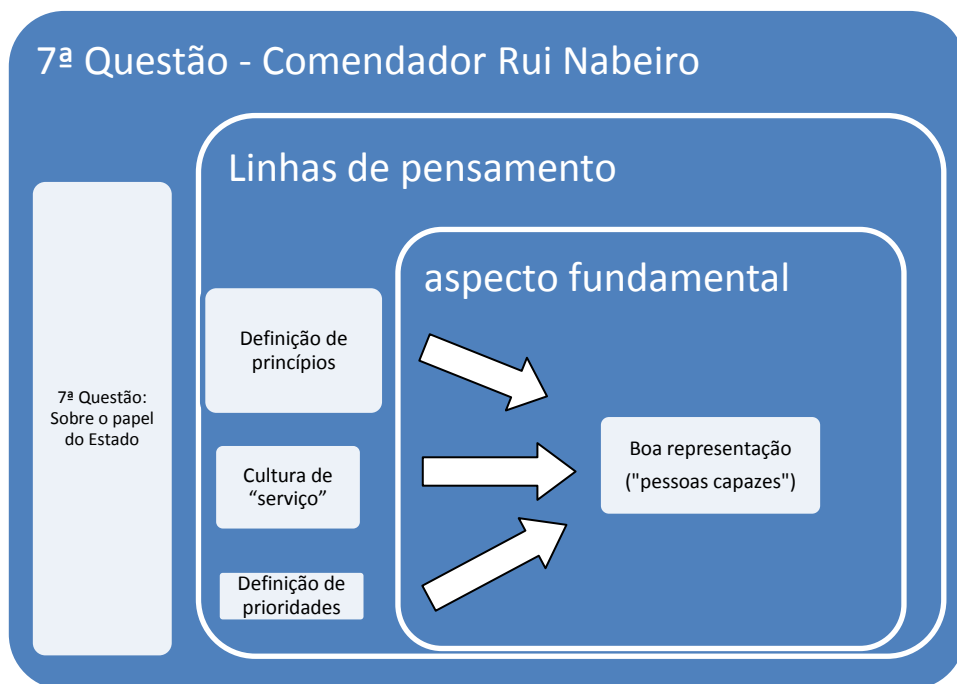


Figura 39– Análise à 7ª Questão – Entrevista ao comendador Rui Nabeiro
 Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

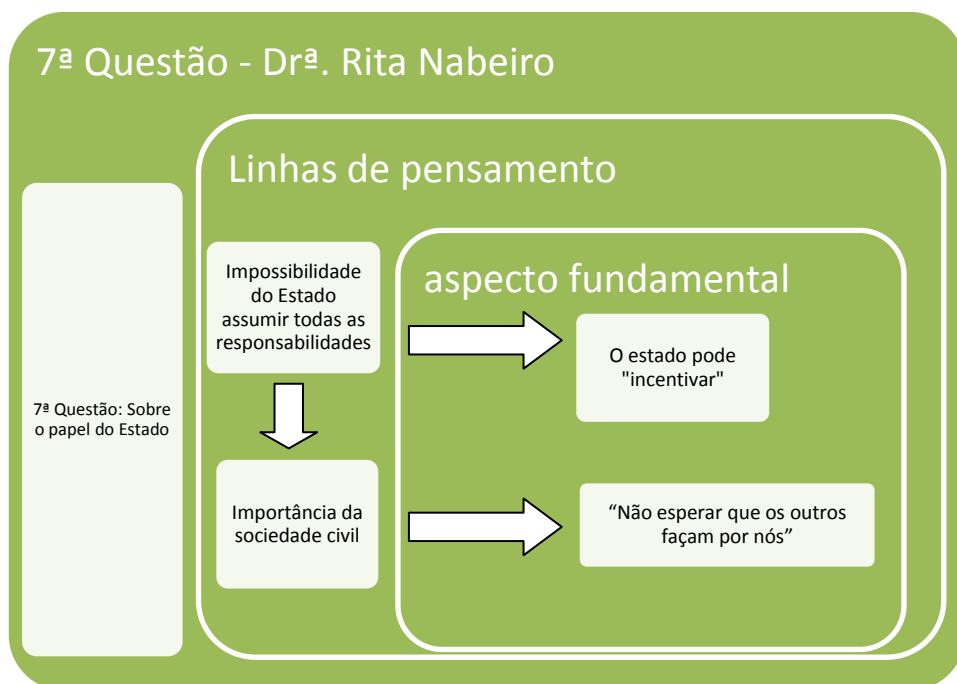


Figura 40– Análise à 7ª Questão – Entrevista à Dr.ª Rita Nabeiro
 Fonte: Elaboração própria a partir da resposta do entrevistado

- **Reflexão sobre o processo de entrevistas à família Nabeiro**

Das duas entrevistas conduzidas junto da família Nabeiro foi possível definir um conjunto de “princípios de gestão socialmente responsável”, inspirados na experiência do universo empresarial Delta.

Os princípios enunciados na figura seguidamente apresentada resultam das respostas dos dois entrevistados e de forma sucinta resumem a posição do Comendador Rui Nabeiro e da sua neta, Dr.^a. Rita Nabeiro. A ordenação dos princípios não segue uma lógica de prioridade: todos são igualmente determinantes, verificando-se uma lógica de coerência entre si, explanada em relações de “causa – efeito”.

O trabalho de agregação dos princípios de gestão socialmente responsável conduziu à definição de dez princípios, número definido face às próprias palavras do Comendador Rui Nabeiro:

“Se pegássemos em tudo no que falámos nesta entrevista e colocássemos as palavras num missal e pontuássemos: ponto um, ponto dois, ..., talvez os 10 mandamentos da lei de Deus. Eu costumo dizer aos meus vendedores: usa o teu missal de vendas”.

Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 7

Quadro 64 - Princípios de gestão socialmente responsável

1º Princípio: Gestão pelo exemplo. Papel inspirador do líder	2º Princípio: "Distribuir e gerar simpatia" - "dar e receber"	3º Princípio: Crescer e criar postos de trabalho, mantendo a empresa de "boa saúde"
4º Princípio: Eficiência na utilização dos recursos e estabelecer prioridades	5º Princípio: Criação de capital de confiança com os clientes	6º Princípio: Criação de equipas de trabalho coesas, solidificadas pelos mesmos valores
7º Princípio: Definição de projectos específicos para apoio à comunidade	8º Princípio: Capacidade de delegação: confiança na equipa	9º Princípio: Postura proactiva: não esperar que os outros resolvam
	10º Princípio: Esperança numa sociedade melhor	

Fonte: Elaboração própria

A gestão do Comendador Rui Nabeiro, inspira os comportamentos dos trabalhadores do universo empresarial Delta, quer pelo exemplo de perseverança na gestão diária da empresa, quer pela sua história de vida, que nas palavras da sua neta se confunde com a própria história da empresa:

“A Delta quase que se confunde com a História do meu avô” (questão nº. 3 – entrevista com a Dr.ª. Rita Nabeiro).

A responsabilidade social no universo empresarial Delta é assim caracterizada pelos princípios de vida do próprio empresário explanados ao longo da entrevista concedida: o apoio à comunidade, a criação de equipas coesas e a relação de confiança com os clientes são princípios que permitirão a sustentabilidade económica da empresa, o seu crescimento, a criação de empregos e a geração e distribuição de riqueza na prossecução de uma sociedade melhor:

“O mundo não pode acabar nem nunca pode ser pior. Pior foi na minha geração e em gerações antes da minha, na geração do meu pai foi bem pior”.

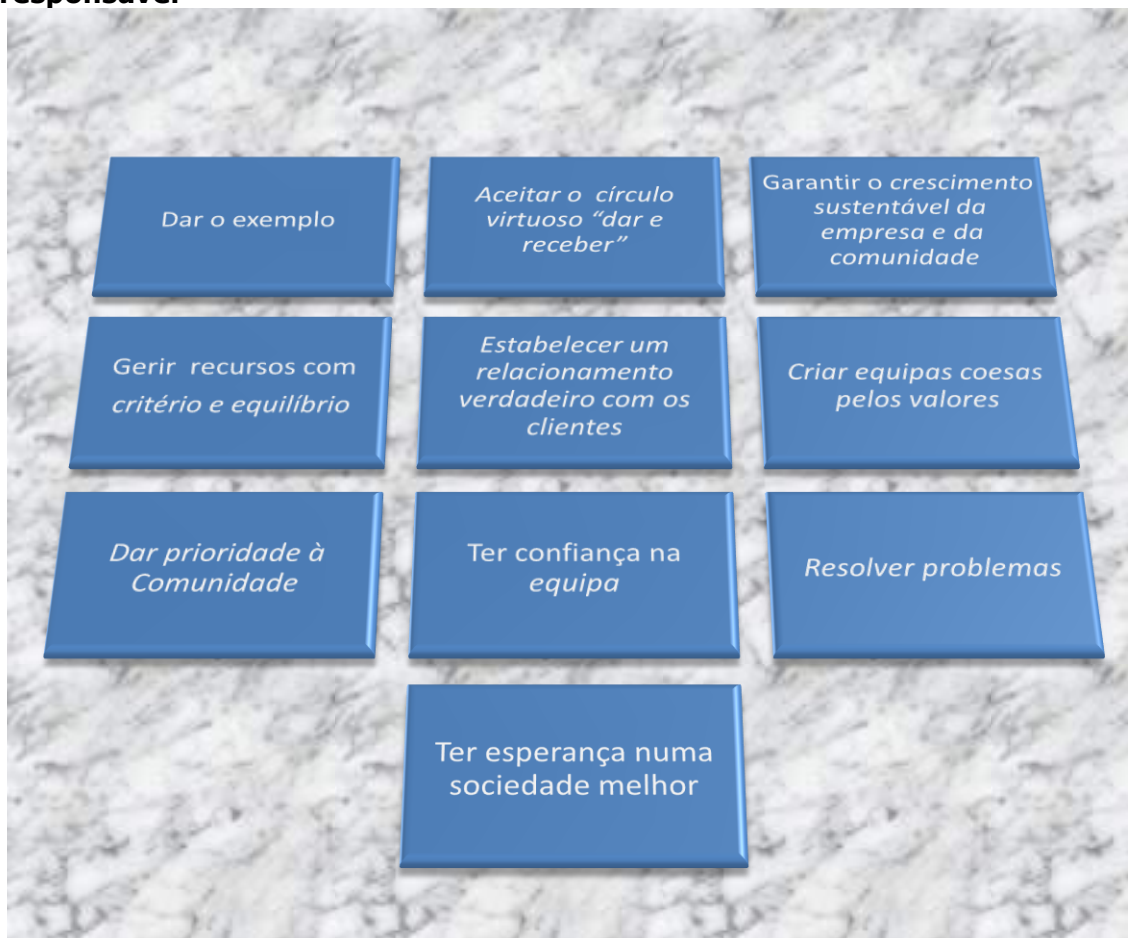
Comendador Rui Nabeiro, entrevista em Abril de 2011, questão nº 5

De uma forma mais sintética poder-se-ão referir os mesmos princípios como partes integrantes de um “mosaico de conduta de governação empresarial socialmente responsável”²⁶ (figura seguinte).

Ainda que todas as peças que compõem este mosaico sejam igualmente importantes e determinantes na coesão do conjunto, a peça mais marcante e porventura aquela que mais evidência atribui ao universo empresarial Delta na época que vivemos é a que corresponde a uma genuína esperança numa sociedade melhor: “A vida é cheia de esperança” (questão nº. 2 – entrevista com o Comendador Rui Nabeiro).

²⁶ Estes princípios deduzidos da entrevista concedida estão implícitos também nos valores declarados da Delta Cafés: Integridade, Transparência, Lealdade, Qualidade, Sustentabilidade, Solidariedade, Responsabilidade Social, Humildade, Verdade (Delta Cafés, 2009).

Quadro 65 - Mosaico de conduta de governação empresarial socialmente responsável



Fonte: Elaboração própria

- **Ilações imediatas**

O estudo do processo de institucionalização da responsabilidade social desenvolvido pela Delta Cafés permite compreender a possibilidade de uma empresa ascender a um estágio de gestão da sua relação com as suas partes interessadas caracterizado pelo papel primordial destas no que respeita ao próprio processo de gestão.

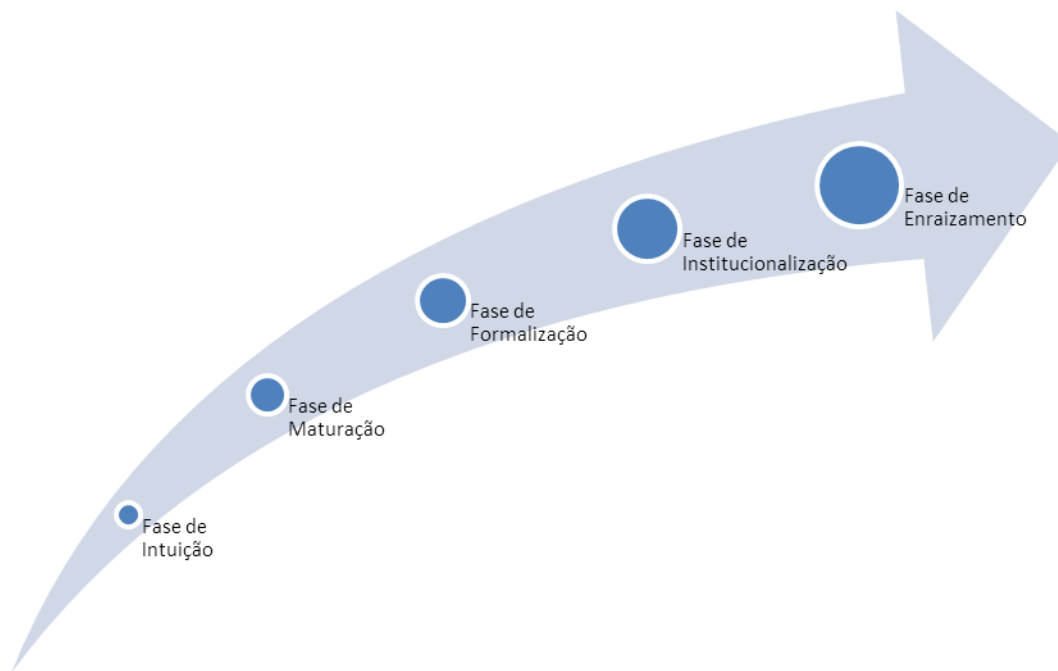


Figura 41 - “da fase de intuição à fase de enraizamento”

Fonte: Elaboração própria

A satisfação das partes interessadas conduz a empresa ao trabalho de enunciação de princípios de gestão que cobrem toda a actividade da empresa e sua integração em cadeias de valor, desde os produtores locais a montante até aos clientes e consumidores a jusante.

Será lógico assumir que a exposição pública da empresa e dos seus projectos tenha produzido consequências positivas a nível comercial, situação investigada em estudo citado no presente capítulo a propósito do projecto “Um café por Timor” (Seabra *et al.*, 2008a). Ter-se-á que considerar ainda, como vantagens para a empresa, os eventuais acréscimos de produtividade decorrentes da aplicação prática dos “Princípios Orientadores do Desenvolvimento Sustentável”. Estes benefícios económicos são fundamentais para a empresa e permitem

renovar o ciclo de inovação social presente na criação de valor para as diferentes partes interessadas.

Independentemente da prossecução dos benefícios económicos da estratégia de sustentabilidade definida, não se poderá estudar a empresa, sua estratégia e resultados obtidos, sem considerar o empresário. Neste caso estamos perante uma personalidade que interpretou uma filosofia de gestão, que traduz na prática os conceitos de responsabilidade social.

“No mundo global em que vivemos, fortemente concorrencial, o factor humano, as pessoas, tornaram-se no vector central de desenvolvimento” (Delta Cafés, 2009: 8).

A dinâmica empreendedora do empresário é extensível ao apoio à comunidade local como é exemplo a actividade do Centro Educativo Alice Nabeiro. Através das actividades desenvolvidas na esfera social a empresa dá resposta a um conjunto de expectativas não directamente associadas à sua actividade empresarial, mas que lhe dão suporte, integrando assim nas suas preocupações também um conjunto de “partes interessadas” com urgência em respostas de carácter social para as quais a empresa contribui com soluções várias.

Poder-se-á concluir que a empresa defende o seu próprio negócio pela atenção dedicada aos clientes, mas reforça a sua própria sustentabilidade apoiando outras partes interessadas entre as quais os produtores de café e as comunidades locais. A ascensão a um patamar superior do estágio de responsabilidade social alicerça-se em grande medida na relação estabelecida com os *stakeholders* que dá forma a um modelo de desenvolvimento partilhado entre a empresa e as comunidades envolventes.

6.4 VISÃO DOS TRABALHADORES

De forma a complementar as análises efectuadas nas linhas de investigação anteriormente expostas definiu-se como uma nova linha de investigação autónoma da tese: a auscultação a trabalhadores de distintos sectores de actividade.

Considerou-se importante que a aplicação de um questionário sobre a responsabilidade social de empresas/organizações junto de trabalhadores fosse efectuado após um debate sobre a temática envolvendo os potenciais respondentes, de forma a ser estabelecido um entendimento prévio ao preenchimento do questionário sobre aspectos estruturantes da responsabilidade social. Foi considerado como essencial debater previamente com os inquiridos aspectos como, entre outros, a ética empresarial, a tripla sustentabilidade das organizações, o desenvolvimento sustentável, a relação da organização com as suas partes interessadas.

O debate prévio ao preenchimento do questionário permite desde logo que os respondentes tenham acesso a um enquadramento teórico relevante a propósito das questões que lhes estão a ser colocadas, ainda que naturalmente cada respondente deva interpretar cada questão de acordo com a sua própria experiência organizacional e também de acordo com a sua percepção da experiência da entidade empregadora.

O convite para a participação no projecto europeu para assumir a figura de formador na operacionalização do projecto em Portugal constituiu o elemento de oportunidade para a execução do projecto de auscultação a trabalhadores sobre a responsabilidade social das empresas/organizações empregadoras no enquadramento pretendido.

A aplicação de um questionário nos moldes expostos conduziria a dois resultados:

- Impossibilidade de se generalizar os resultados da análise pela não representatividade da amostra estudada;
- Possibilidade de se constituir um painel de respondentes previamente preparados para procederem a uma interpretação das suas próprias

experiências pessoais e organizacionais no âmbito do conhecimento da temática da responsabilidade social.

Com a aceitação deste enquadramento de investigação passaria a ser possível obter respostas que mantêm a independência de um juízo pessoal corroborado com informação sobre o tema.

6.4.1 Operacionalização do questionário

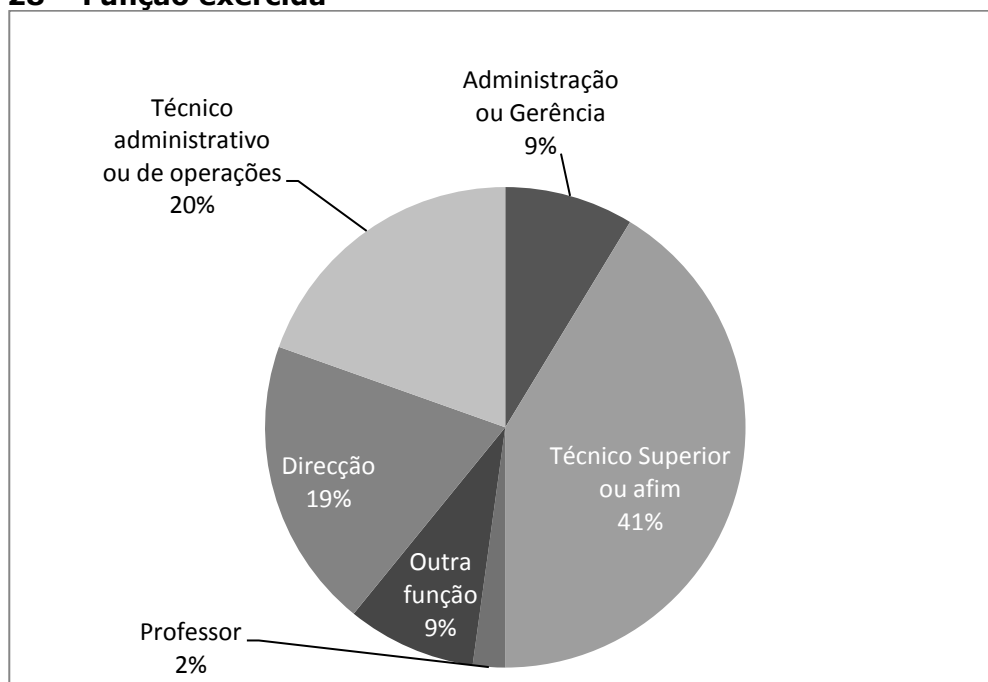
Foi solicitado aos respondentes que respondessem ao questionário reflectindo sobre a organização que mais marcou a sua vida profissional. Pretendeu-se desta forma dar liberdade aos respondentes para escolher a organização sobre a qual elaborariam as suas respostas. Tal opção permite que o respondente não esteja limitado a responder sobre nenhuma organização em particular, tal como a sua actual entidade empregadora, ou a organização em que trabalhou mais tempo, o que poderia conduzir a respostas pouco alicerçadas em real conhecimento da organização (caso de recente integração do inquirido na actual organização ou eventualmente no caso de um período de integração que ainda que amplo não tenha sido suficiente para o respondente conhecer a forma de actuação da organização).

Foram recebidos 47 questionários tendo sido excluído de análise um deles por não ter sido respondido pelo respondente enquanto trabalhador, mas sim na qualidade de estudante. Por trabalhador entendeu-se qualquer indivíduo que desempenhe funções a título profissional, qualquer que seja a relação jurídica estabelecida, em qualquer organização.

O gráfico seguinte ilustra a distribuição por funções exercidas, destacando-se a função “técnico superior ou afim”, exercida por cerca de 41% dos respondentes.

6.4.2 Caracterização da amostra

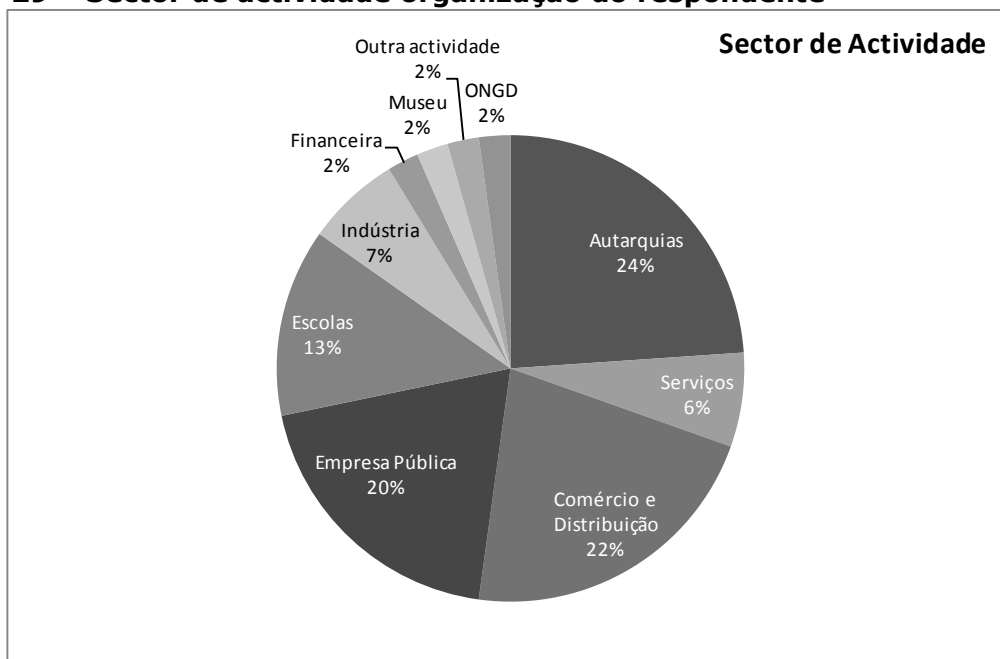
Gráfico 28 – Função exercida



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao sector de actividade das organizações que esteve na base das respostas, destacam-se as Autarquias (11 trabalhadores), Comércio e Distribuição (10 trabalhadores) e Empresa Pública (9 trabalhadores).

Gráfico 29 – Sector de actividade organização do respondente



Fonte: Elaboração própria

Para a condução da análise às diferentes dimensões do questionário optou-se por agrupar os respondentes em quatro grupos:

- Conjunto de trabalhadores de Empresas públicas;
- Conjunto de trabalhadores de Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços;
- Outros trabalhadores (Escolas, ONGD, Museu, Outras organizações)

6.4.3 Caracterização da actuação da organização em diferentes domínios

Foi solicitado aos inquiridos que se pronunciassem sobre a actuação da organização nos domínios ambiental, económico-financeiro, social interno e social externo.

- **Domínio ambiental**

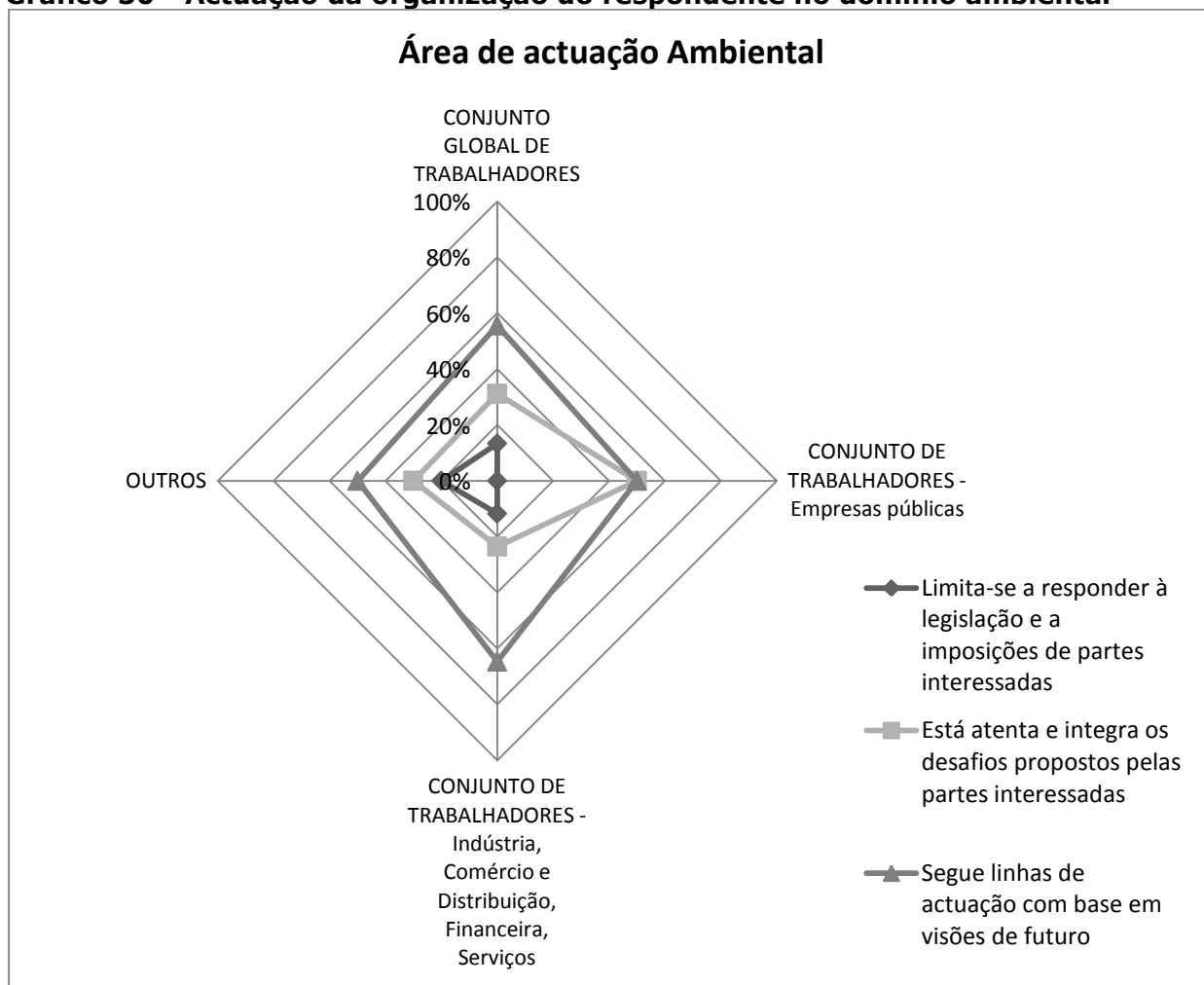
Verifica-se que ao nível do domínio ambiental a maioria dos respondentes consideram que a organização segue linhas de actuação com base em visões de futuro, atingindo esta classificação maior expressão junto dos trabalhadores de empresas privadas (65%).

Quadro 66 – Actuação da organização do respondente no domínio ambiental

Área de actuação Ambiental	Limita-se a responder à legislação e a imposições de partes interessadas	Está atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas	Segue linhas de actuação com base em visões de futuro
CONJUNTO GLOBAL DE TRABALHADORES	13%	31%	56%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Empresas públicas	0%	50%	50%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	12%	24%	65%
OUTROS	20%	30%	50%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 30 - Actuação da organização do respondente no domínio ambiental



Fonte: Elaboração própria

• **Domínio Económico-Financeiro**

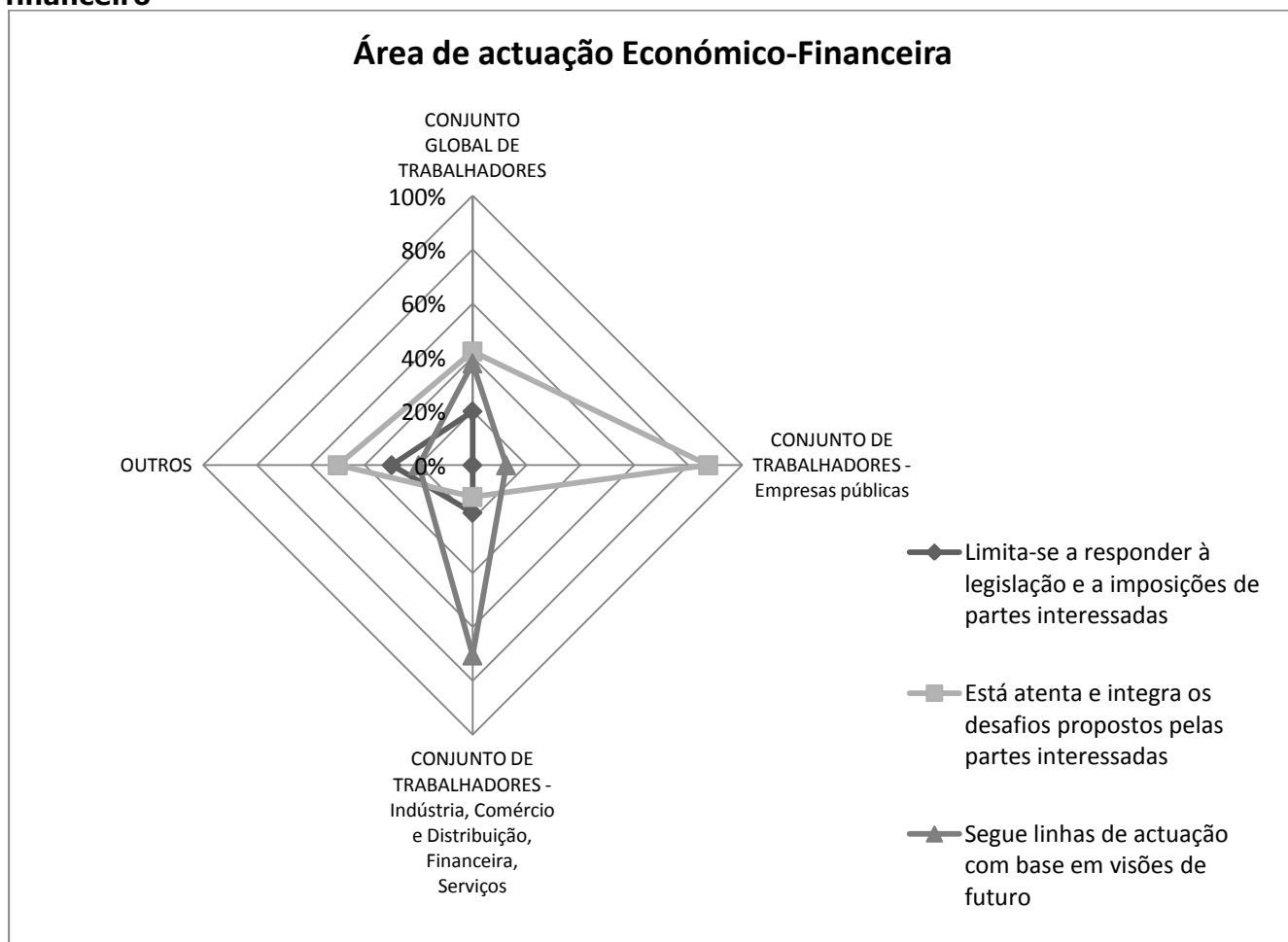
Ao nível da classificação da actuação no domínio económico-financeira assiste-se a uma diferença significativa na percepção da actuação entre os trabalhadores de empresas públicas e de empresas privadas. A actuação segundo linha de actuação com base em visões de futuro é a actuação preponderante para os trabalhadores de empresas privadas. Os trabalhadores de empresas públicas apontam de forma muito expressiva a atenção e integração a desafios propostos pelas partes interessadas.

Quadro 67 - Actuação da organização do respondente no domínio económico-financeiro

Área de actuação Económico-Financeiro	Limita-se a responder à legislação e a imposições de partes interessadas	Está atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas	Segue linhas de actuação com base em visões de futuro
CONJUNTO GLOBAL DE TRABALHADORES	20%	42%	38%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Empresas públicas	0%	88%	13%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	18%	12%	71%
OUTROS	30%	50%	20%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 31 - Actuação da organização do respondente no domínio económico-financeiro



Fonte: Elaboração própria

- **Domínio Social Interno**

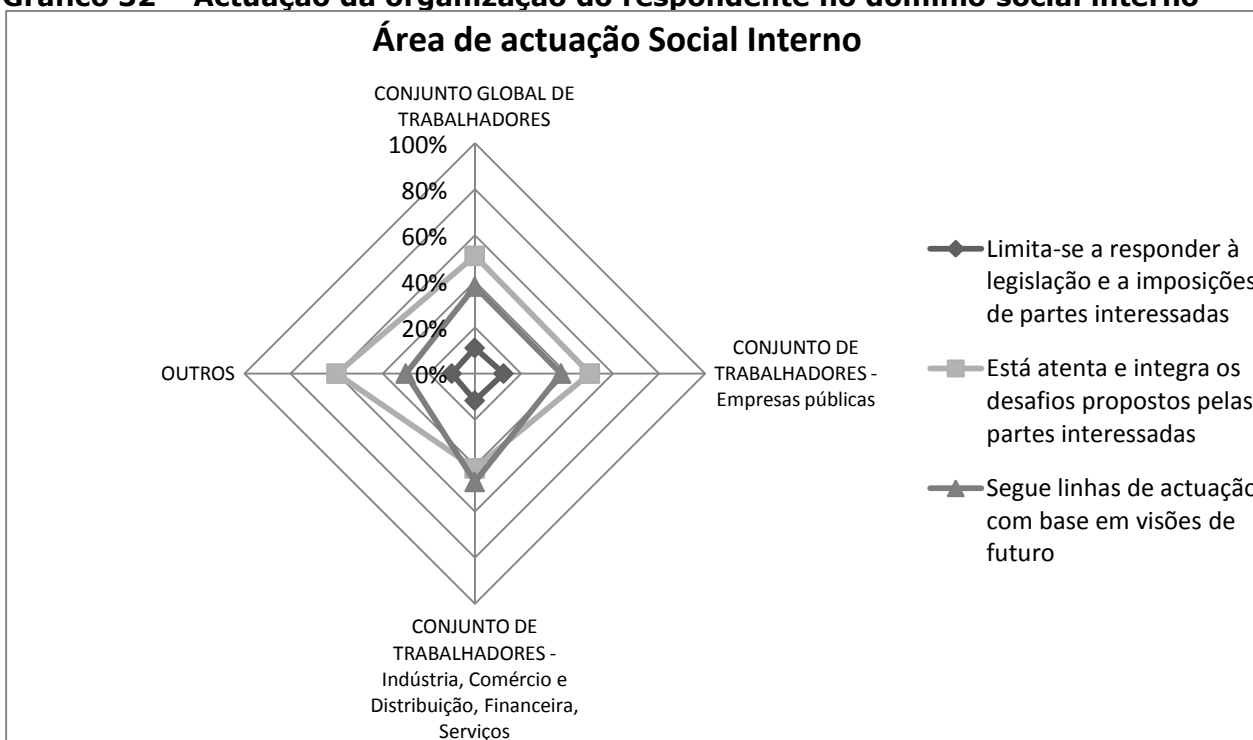
No domínio social interno a maioria dos trabalhadores de empresas privadas classifica a actuação da empresa enquanto prosseguindo linhas de actuação com base em visões de futuro. Os restantes conjuntos de trabalhadores maioritariamente apontam a atenção e integração de desafios propostos pelas partes interessadas.

Quadro 68 - Actuação da organização do respondente no domínio social interno

Área de actuação Social Interno	Limita-se a responder à legislação e a imposições de partes interessadas	Está atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas	Segue linhas de actuação com base em visões de futuro
CONJUNTO GLOBAL DE TRABALHADORES	11%	51%	38%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Empresas públicas	13%	50%	38%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	12%	41%	47%
OUTROS	10%	60%	30%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 32 – Actuação da organização do respondente no domínio social interno



Fonte: Elaboração própria

- **Domínio Social Externo**

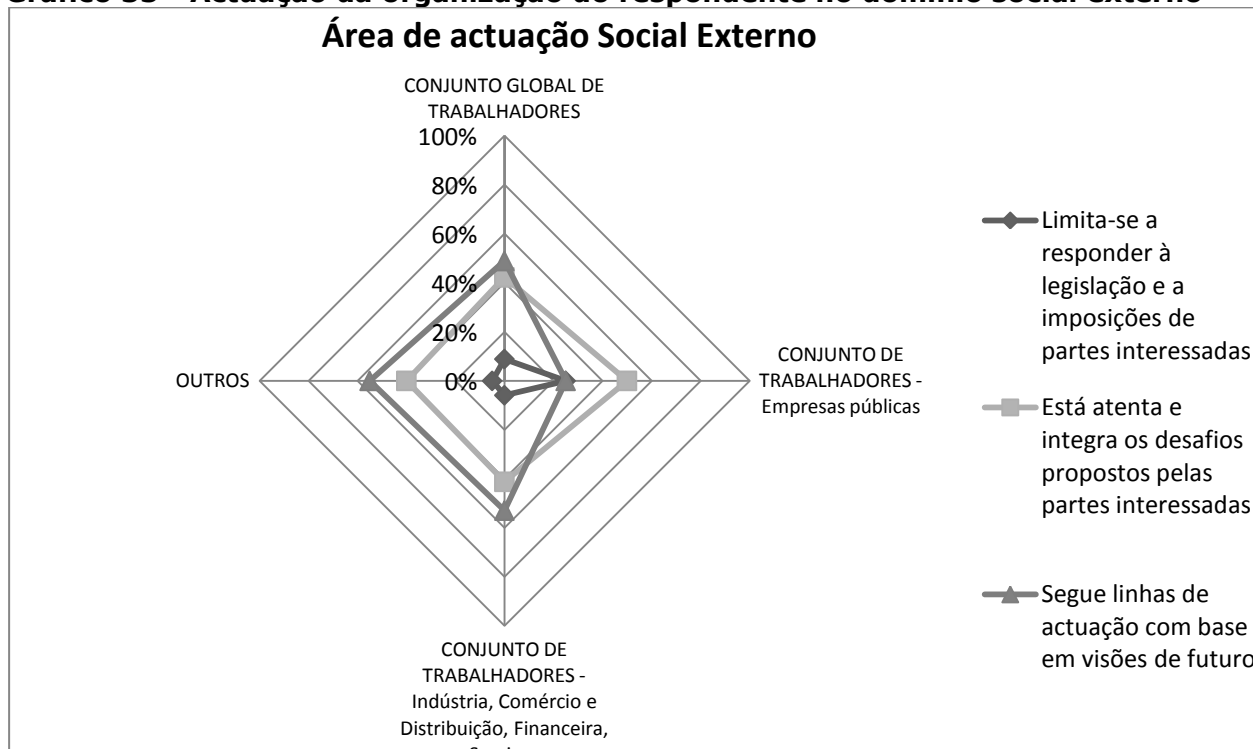
Ao nível do domínio social externo os trabalhadores das empresas públicas de forma expressiva classificam a actuação da empresa como estando atenta e integrando os desafios propostos pelas partes interessadas. Os trabalhadores das empresas privadas e os trabalhadores de outras organizações maioritariamente classificam a actuação da empresa como seguindo linhas de actuação com base em visões de futuro.

Quadro 69 - - Actuação da organização do respondente no domínio social externo

Área de actuação Social Externo	Limita-se a responder à legislação e a imposições de partes interessadas	Está atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas	Segue linhas de actuação com base em visões de futuro
CONJUNTO GLOBAL DE TRABALHADORES	9%	42%	49%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Empresas públicas	25%	50%	25%
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	6%	41%	53%
OUTROS	5%	40%	55%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 33 - Actuação da organização do respondente no domínio social externo



Fonte: Elaboração própria

6.4.4 Grau de favorecimento das partes interessadas pela organização

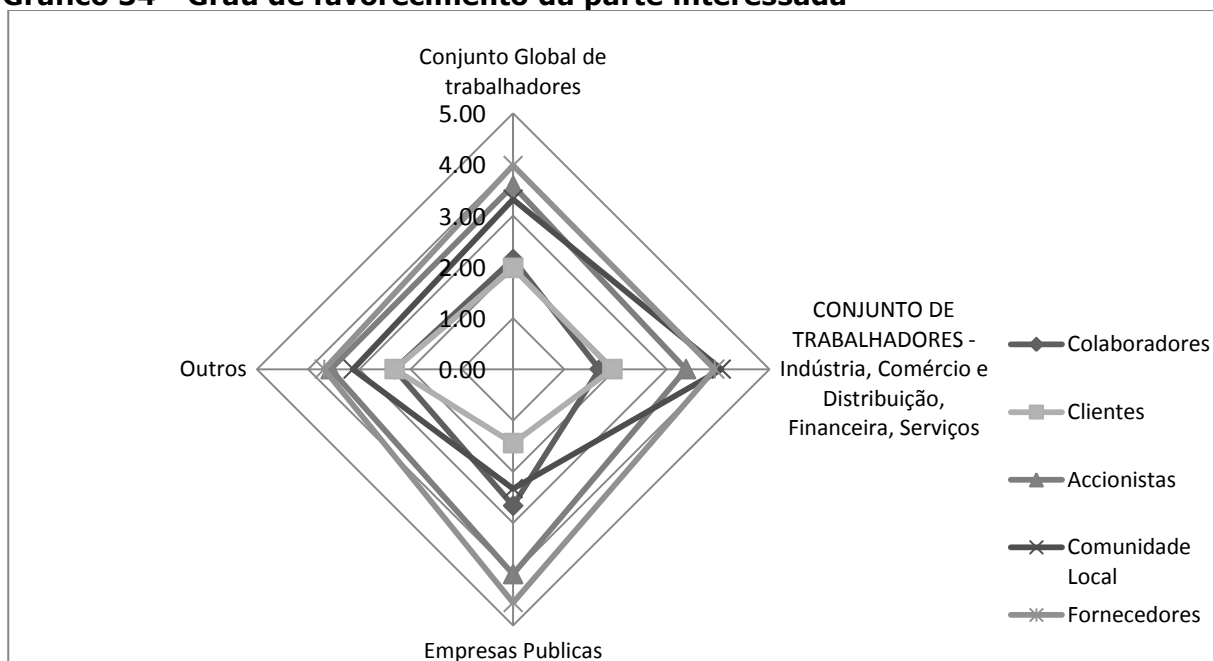
Quadro 70 – Grau de favorecimento da parte interessada

<i>(de 1 mais favorecido a 5 menos favorecido - hierarquização)</i>					
	Colaboradores	Cientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Conjunto Global de trabalhadores	2.15	1.98	3.59	3.32	3.98
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	1.69	1.94	3.38	4.06	3.94
Empresas Públicas	2.67	1.44	4.00	2.33	4.56
Outros	2.31	2.31	3.56	3.13	3.69

Fonte: Elaboração própria

Para os trabalhadores de empresas privadas os colaboradores são a parte interessada mais favorecida pela empresa. Nas empresas públicas a parte interessada mais favorecida são os clientes. Regista-se uma diferença significativa relativamente à percepção do relacionamento com a comunidade local, sendo esta percebida como a menos favorecida pelos trabalhadores das empresas privadas sendo percebida como segunda entidade mais favorecida pelos trabalhadores das empresas públicas.

Gráfico 34 - Grau de favorecimento da parte interessada



Fonte: Elaboração própria

6.4.5 Relacionamento da organização com as partes interessadas

Os trabalhadores das empresas privadas atribuem classificação mais favorável aos relacionamentos estabelecidos entre as suas empresas e as partes interessadas comparativamente à percepção dos trabalhadores das empresas públicas.

Para os trabalhadores das empresas privadas a classificação que caracteriza o relacionamento mais privilegiado é atribuída aos clientes.

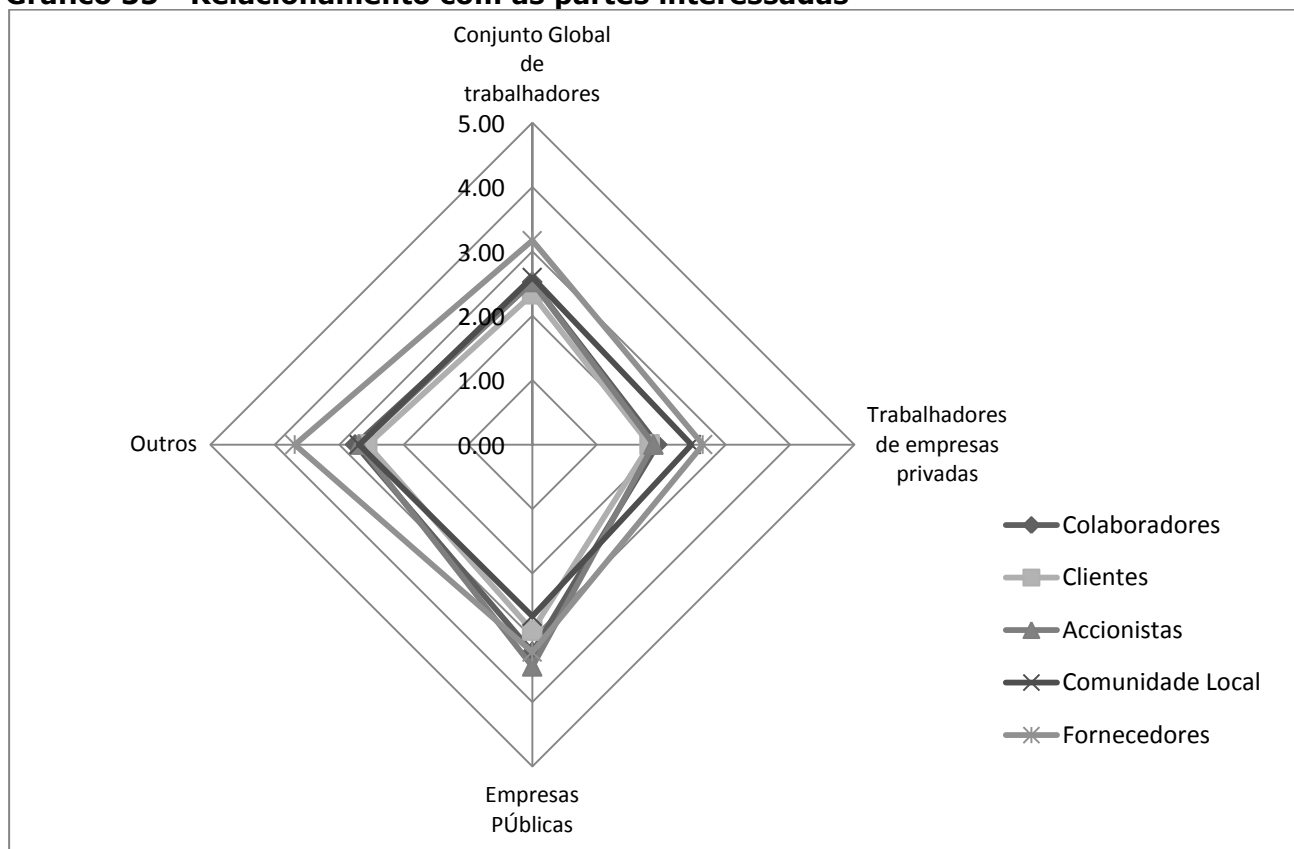
Quadro 71 - Relacionamento com as partes interessadas

(de 1 excelente a 5 muito fraco - possibilidade de repetição de classificação)

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Conjunto Global de trabalhadores	2.52	2.33	2.52	2.60	3.17
CONJUNTO DE TRABALHADORES - Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços	1.94	1.82	1.88	2.47-	2.65
Empresas Publicas	3.22	2.89	3.44	2.67	3.22
Outros	2.75	2.56	2.69	2.69	3.69

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 35 - Relacionamento com as partes interessadas

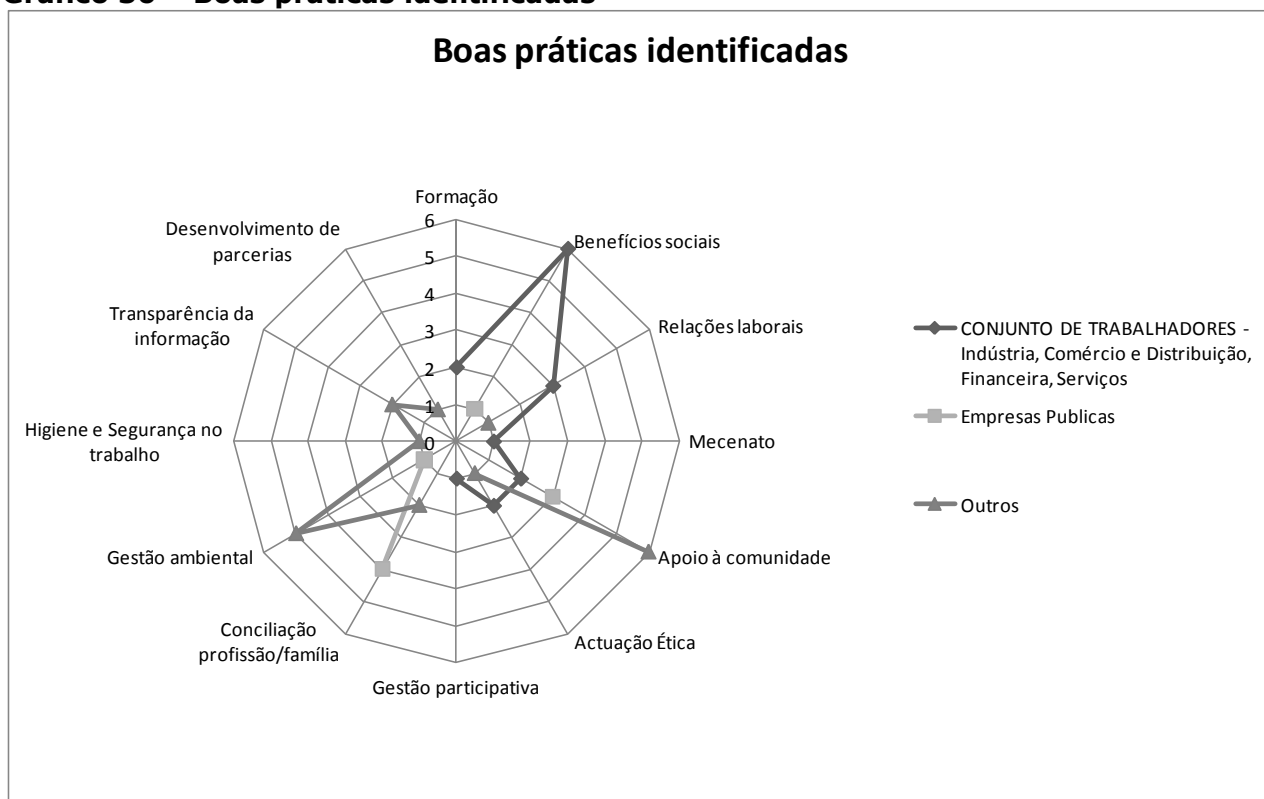


Fonte: Elaboração própria

6.4.6 Boas práticas destacadas na organização

No que respeita à análise sobre as boas práticas das organizações analisaram-se 45 práticas apontadas pelos respondentes. As boas práticas foram agrupadas em 12 categorias, sendo que se destacam pelo número de respostas obtido as categorias “apoio à comunidade” (11 respostas); “benefícios sócias” (7 respostas); “conciliação profissão/família” (6 respostas) e “gestão ambiental” (6 respostas).

Gráfico 36 – Boas práticas identificadas



Fonte: Elaboração própria

No que concerne às motivações das boas praticas e seus resultados e atentando especificamente às respostas dos trabalhadores de empresas privadas observa-se que os motivos mais apontados são “o apoio aos trabalhadores e a geração de motivação”.

No quadro seguinte pode-se observar motivos e resultados das boas práticas enunciados pelos respondentes do segmento “Conjunto de trabalhadores de Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços”.

Quadro 72 – Motivos e resultados de boas práticas (respondentes do segmento “Conjunto de trabalhadores de Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços”.

BOA PRÁTICA	MOTIVO	RESULTADOS
Apoio à comunidade	Envolvimento com a comunidade	Aumento da empregabilidade
Formação	Princípio da empresa	
Benefícios sociais	Motivação	Geração de Benefícios
Benefícios sociais	Apoio aos trabalhadores	Diminuição de absentismo e motivação
Benefícios sociais	Apoio aos trabalhadores	Diminuição de absentismo
Relações laborais	Motivação	Motivação
Benefícios sociais	Apoio aos trabalhadores	Motivação
Benefícios sociais	Motivação e criação de melhores condições	Motivação
Mecenato	Melhoria da qualidade de vida	
Benefícios sociais	Princípio da empresa	Criação de espírito de equipa
Relações laborais		
Apoio à comunidade		Geração de custos, reconhecimento
Actuação Ética	Regras internas	Percepção da existência de regras
Actuação Ética	Passar uma imagem de seriedade e credibilidade	Criação de confiança com os clientes
Relações laborais	Valorização dos Recursos Humanos	Motivação
Formação	Prossecução de maior eficiência	Incremento da qualidade do trabalho
Gestão participativa	Motivação	Geração de ideias

Fonte: Elaboração própria

6.4.7 Comparação de resultados entre painel empresas e questionário a trabalhadores

Quadro 73 - Comparação de resultados entre painel empresas e questionário a trabalhadores

		Painel empresas	Questionário a trabalhadores do segmento "Conjunto de trabalhadores de Indústria, Comércio e Distribuição, Financeira, Serviços".
1ª Ilação	Principais Motivações das boas práticas da empresa	Resultados alinhados	
		Tendo por referência a tipologia de Carroll as motivações de nível superior são mais significativas do que as motivações de nível inferior.	Os benefícios sociais reconhecidos pelos respondentes são motivados pela prossecução da satisfação de expectativas dos trabalhadores (apoio aos trabalhadores)
2ª Ilação	Resultados das boas práticas	Resultados alinhados	
		As acções em destaque nas análises efectuadas resultam sobretudo em geração de benefícios, tanto a nível interno (61%) como a nível externo (67%).	As boas práticas reportadas referem-se em grande maioria a práticas internas cujos resultados são positivos, quer ao nível de geração de motivação, quer ao nível de outros resultados quase que exclusivamente positivos.
3ª Ilação	Impulso da acção da empresa	Resultados alinhados	
		As empresas declaram essencialmente agir por "adaptação a novas circunstâncias" e a "agir por antecipação".	Em todos os domínios analisados a maioria dos respondentes pertencentes reportaram a opinião de que as empresas seguem linhas de actuação com base em visões de futuro

6º Ilação	Grau de favorecimento da parte interessada	Resultados alinhados parcialmente	
		<p>A maior urgência atribuída aos clientes é acompanhada de uma percepção de maior favorecimento desta parte interessada.</p> <p>De uma forma global a percepção do grau de favorecimento é coerente com a percepção das dimensões capacidade, legitimidade e urgência, destacando-se a comunidade local como a parte interessada menos privilegiada seguindo-se os fornecedores.</p>	<p>Os colaboradores são percebidos como a parte interessada mais favorecida pelas empresas.</p> <p>A comunidade local é a parte interessada percebida como menos favorecida pelas empresas.</p>
7º Ilação	Classificação dos relacionamentos estabelecidos com as partes interessadas	Resultados alinhados parcialmente	
		<p>As empresas percebem o seu relacionamento actual com as diferentes partes interessadas de forma positiva com excepção, em termos médios, da comunidade local.</p> <p>A classificação dos relacionamentos é coerente com a percepção do grau de favorecimento com a situação mais favorável a ser atribuída em termos médios a clientes, seguindo-se os accionistas.</p> <p>As empresas perspectivam evoluções favoráveis, num cenário a três anos.</p>	<p>Em termos médios os trabalhadores percebem como negativo (superior a 2,5) o relacionamento entre as empresas e os fornecedores.</p> <p>O relacionamento com as restantes partes interessadas é percebido como positivo.</p>

Fonte: Elaboração própria

6.5 Painel de peritos em responsabilidade social

De forma a compreender como a responsabilidade social das empresas é interpretada actualmente, procedeu-se a um conjunto de entrevistas com destacadas personalidades representantes de organizações que têm vindo a assumir destaque no estudo, investigação e divulgação da responsabilidade social. Entre os entrevistados encontram-se:

Em Portugal:

- Personalidades provenientes do âmbito das associações de empresas:
 - Dr.ª. Conceição Zagalo (CZ);
 - Eng. Luís Rochartre (LR);
- Personalidade proveniente de organização *multi-stakeholder*:
 - Eng. Mário Parra da Silva (MPS);
- Personalidade proveniente de organização sindical:
 - Dr. Carlos Alves (CA);
- Personalidade proveniente de instituição de ensino superior:
 - Professora Arminda Neves (AN).

Em Espanha:

- Personalidade proveniente de instituição de ensino superior:
 - Professor José Mariano Moneva (JM);
 - Professor Joan Fontrodona (JF);
- Personalidade proveniente de organização *multi-stakeholder*:
 - Dr. José Luís Lizcano(JLL).

As respostas integrais dos inquiridos encontram-se no apêndice deste capítulo.

6.5.1 Painel português

Neste capítulo proceder-se-á à análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados em Portugal.

- **Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados em Portugal**

- ❖ **1ª Questão** - *A Responsabilidade Social está interiorizada na cultura das empresas portuguesas ou é entendida pelas empresas como uma questão de "moda" ou de reforço da imagem corporativa?*

As "vantagens para o negócio" referidas por (LR) enquanto motor para a abordagem das empresas à responsabilidade social são também evidenciadas por (CZ) quando a entrevistada comenta o "factor de competitividade" associado à responsabilidade social. (MPS) apresenta uma visão crítica comentando a não adopção de políticas de RS por parte da grande maioria das empresas atribuindo esta situação à situação económica do país e também à "indiferença dos poderes públicos". Da análise aos testemunhos fica patente a grande diversidade de situações no que respeita à forma da empresa entender a responsabilidade social. Neste sentido (CA) e (CZ) admitem que se verificam todas as situações - "um pouco de tudo". Esta linha de pensamento é também corroborada por (AN) ao definir três conjuntos de empresas correspondentes a diferentes formas de entender a responsabilidade social. Na opinião de (AN) a responsabilidade social não está interiorizada na cultura das empresas portuguesas.

- ❖ **2ª Questão** - *Como é que as empresas portuguesas entendem a responsabilidade social:
Como filantropia, numa perspectiva da tripla sustentabilidade, como imperativo ético?*

Relativamente ao entendimento da responsabilidade social por parte das empresas (como filantropia, numa perspectiva da tripla sustentabilidade ou como imperativo ético), (LR) apresenta três abordagens: as empresas com um percurso definido ao nível da sustentabilidade; as empresas que reagem às acções dos concorrentes e as empresas com actuação sobretudo filantrópica (abordagem minoritária). (CZ) comenta o número crescente de abordagens de tripla sustentabilidade. (MPS) destaca a importância da norma ISO 26000 enquanto definição de responsabilidade social comentando a pressão a favor da visão filantrópica exercida pela economia social. (CA) apresenta uma visão crítica afirmando que "muitas empresas em Portugal não têm a noção do que é a

responsabilidade social". Para (AN) apenas uma pequena minoria de empresas associa a responsabilidade social à tripla sustentabilidade.

❖ **3ª Questão** - *Como é que as empresas gerem o seu relacionamento com a Sociedade? Numa perspectiva mais defensiva/reactiva ou pelo contrário de uma forma mais proactiva tentando antecipar as expectativas das suas partes interessadas?*

Para (MPS) o relacionamento entre empresas e suas "partes interessadas" é essencialmente caracterizado por abordagens de Marketing. Também (LR) aponta uma carência de know-how das empresas ao nível do relacionamento com as "partes interessadas". Uma perspectiva mais optimista é afirmada por (CZ) que aponta progressos relativamente a um passado recente no que a esta matéria diz respeito. Já (CA) comenta o registo de "alguma animosidade para com a intervenção sindical" por parte de algumas empresas" deixando uma questão em aberto: "como ser socialmente responsável sendo-se adverso à intervenção sindical?"

No que concerne à perspectiva sobre a actuação das empresas (AN) e (LR) apontam como maioritária/dominante a defensiva/reactiva. (AN) reconhece uma evolução para um comportamento proactivo "pelo menos do ponto de vista económico". Os restantes entrevistados identificam casos de proactividade.

❖ **4ª Questão** - *As empresas fazem um adequado "mapeamento" das suas partes interessadas? Auscultam-nas com regularidade?*

No que respeita ao exercício de "mapeamento" de "partes interessadas" as opiniões divergem. Para (MPS) esta é uma actividade ainda não praticada. Para (AN) as empresas não o fazem suficientemente apostando mais na "perspectiva de marketing do que na expectativa de compatibilizar interesses". (LR) embora reconhecendo a regularidade da actividade de "mapeamento", comenta a falta de recolha de informação estratégica que pudesse contribuir para o desenvolvimento do negócio. Em sentido idêntico (CA) reconhece que o exercício de mapeamento é uma prática exercida pelas empresas alertando para a falta da sequência adequada, reservando as empresas para si próprias um "papel soberano" que limita o envolvimento das "partes interessadas" ao nível deste processo. Para (CZ)

o mapeamento acontece no âmbito das empresas do GRACE de forma adequada ao perfil de cada empresa.

❖ **5ª Questão** – *Quais as partes interessadas mais atendidas e quais as mais negligenciadas?*

No que respeita ao grau de atendimento das partes interessadas (MPS) aponta os clientes como os *stakeholders* mais atendidos, apresentando uma visão crítica relativamente à atenção dedicada pelas empresas a outras “partes interessadas”. (AN) destaca fornecedores e clientes como as partes interessadas mais atendidas, apontando os colaboradores e as questões comunitárias e ambientais como as partes interessadas mais negligenciadas. (LR) aponta a “actividade” das partes interessadas como factor fundamental ao nível da resposta das empresas, pelo que a resposta à questão dependerá do sector de actividade em causa e da urgência de cada *stakeholder*. Para (CZ) o equilíbrio na satisfação das “partes interessadas” é uma questão fundamental que crê estar a ser conseguido no universo das empresas do GRACE. No caso particular da análise ao grau de atendimento dos trabalhadores das empresas o testemunho de (CA) aponta casos de deficit do exercício do direito de informação e consulta dos trabalhadores. (CA) destaca também a menor importância atribuída pelas empresas às condições de trabalho e destaca em particular o incumprimento do horário de trabalho como problema transversal à actividade empresarial.

❖ **6ª Questão** - *A responsabilidade social é hoje um tema a suscitar o interesse de PME's ou pelo contrário é sobretudo um tema de grandes empresas?*

Vários membros do painel reconhecem o interesse crescente das Pequenas e Médias Empresas sobre a responsabilidade social. É no entanto reconhecido que as grandes empresas têm mais recursos para “compreender as tendências e as vantagens para o negócio” (LR) e que para dinamizar o tema junto das PME será necessário actuar junto das cadeias de valor (MPS). A partilha com as PME das vantagens inerentes ao trabalho em rede é um factor cuja importância é destacada por (CZ). (CA) aponta o actual contexto económico como desmobilizador da intervenção das PME a este nível, reconhecendo a responsabilidade social como temática do universo das grandes empresas. Para

(AN) no universo das PME encontram-se “as piores e as melhores situações”, desde casos de procura de sobrevivência “à custa de todo e qualquer meio” até circunstâncias de maior integração da responsabilidade social nas práticas de gestão de PME, comparativamente à realidade das grandes empresas muito associada a questões de imagem.

❖ **7ª Questão-** *Produtos/serviços como a certificação em normas de Responsabilidade Social ou a elaboração de relatórios de sustentabilidade social têm sido importantes na dinamização da responsabilidade social em Portugal?*

A opinião mais céptica do painel é expressa por (AN) para quem esta dinâmica “surge do lado da oferta” tendendo a burocratizar-se. A importância de produtos e serviços (certificação e relatórios de sustentabilidade) na dinamização da responsabilidade social em Portugal é genericamente aceite pelos restantes membros do painel embora alguns entrevistados relativizem a importância destas ferramentas. (CZ) afirma que a importância da utilização das melhores metodologias em cada caso sobrepõe-se à importância da publicação de relatórios ou à certificação. Também (MPS) entende que o processo de certificação é ainda incipiente em Portugal reconhecendo maior relevância aos relatórios. (LR) aponta os serviços de apoio à implementação como importantes, nomeadamente porque proporcionam às empresas competências que estas não detêm a nível interno. Ao nível dos processos de certificação (CA) refere-se à “enorme lacuna de critérios e índices uniformizadores”.

❖ **8ª Questão** - *A adesão a estes produtos tem como causas principais razões de natureza interna (acção voluntária por parte dos dirigentes) ou de natureza externa (motivações comerciais/imposição de grandes clientes)?*

A adesão a produtos e serviços na área da responsabilidade social têm na opinião de (MPS) motivação essencialmente de natureza externa com justificação económica associada. Para (LR) as “causas principais são de natureza voluntária” embora razões de natureza externa também ocorram, por imposição associada à cadeia de valor. (CZ) identifica um percurso motivacional: a necessidade de partilhar informação a nível interno que terá continuidade com a partilha da mesma informação a nível externo. Para (CA) a motivação externa será

preponderante no caso das PME enquanto nas grandes empresas a acção voluntária do empresário poderá ter mais importância. (AN) associa a “formalização” à pressão externa, reconhecendo no entanto de razões de natureza interna e de natureza externa.

❖ **9ª Questão** - *Qual o nível de implementação de códigos éticos ou de conduta em Portugal? Estes instrumentos têm sido realmente úteis às empresas que os definiram ou pelo contrário são apenas declarações de intenção?*

A importância dos códigos é reconhecida por vários membros do painel. Vários motivos justificam as respostas favoráveis dos entrevistados, entre as quais: capacidade de formular respostas e tomar decisões (MPS), delimitar fronteiras de comportamento (LR). Um factor de “salvaguarda” da própria organização é referido por (CZ) como motivo para adopção de um código. (CA) destaca a necessidade de envolver toda a estrutura da empresa na definição do código de forma a que a adesão ao mesmo seja não só formal como também real, com implicações no dia-a-dia da empresa. (LR) destaca que os mecanismos de controlo da aplicação dos códigos são ainda “ligeiros”. Para (AN) na generalidade dos casos os códigos são declarações de intenção. Na sua dimensão ideal resultam de lógicas internas assumindo nesses casos um sentido prático e simples.

❖ **10ª Questão** - *Lembrando a dinâmica do Estado espanhol ao nível da Responsabilidade Social, com a criação do Conselho Estatal de Responsabilidade Social, seria útil o Estado português envolver-se na dinamização da responsabilidade social em Portugal? Sob que formas de actuação?*

Ao nível do papel do Estado os membros do painel apontam diferentes possibilidades de intervenção. (LR) como questão de princípio advoga a não intervenção estatal, apontando a importância do exemplo proporcionado por algumas empresas do sector empresarial do Estado e a política de compras públicas enquanto esfera de discriminação positiva a promover. (MPS) aponta a importância de comprometimento político que possibilite a incorporação de critérios de responsabilidade legal ao nível do processo legislativo. (CZ) equaciona a possibilidade de criação de um Ministério para a Responsabilidade Social,

circunstância que conduziria a uma organização mais consequente da actividade do Estado. (CA) destaca a importância da definição de “indicadores fiáveis” podendo o Estado assumir um papel na regulação desta área. A actuação de amplitude mais ampla sugerida pelo painel de peritos é assumida por (AN): desde legislação de suporte, passando por apoio financeiro de estímulo a práticas, bem como através de cooperação e de actuação no mercado.

❖ **11ª Questão** – *Comparativamente com os países europeus e os EUA existe alguma particularidade ou característica específica da responsabilidade social em Portugal?*

Diferenças significativas entre a Europa e os EUA ao nível do “modelo social” de sistemas de assistência aos cidadãos tais como sistemas de saúde e sistemas de segurança social são assinaladas por (CA), como factores que influenciam diferentes abordagens ao fenómeno da responsabilidade social das empresas. Idêntica linha de pensamento é apresentada por (AN) referindo as desigualdades e exclusão geradas pelo modelo dos EUA.

Os membros do painel concordam na existência de particularidades ao nível da responsabilidade social em contexto português. (CZ) advoga a introdução de princípios de responsabilidade social ao nível dos currículos académicos e a eventual intervenção do Ministério da Educação ou de um possível Ministério de Responsabilidade Social. Chama a atenção para uma menor vivência da responsabilidade social a nível individual por parte do cidadão português e um endosso dessas mesmas responsabilidades para o nível organizacional.

(LR) comenta a menor exigência do mercado português, face a outros mais ricos e com mais informação, circunstância que não inviabiliza uma expectativa de uma maior sensibilidade futura do consumidor face à responsabilidade social das empresas.

(MPS) comenta a actuação do cidadão português, mais conduzido pela emoção do que pela razão, o que resulta em menor nível de formalização.

❖ **12ª Questão** – *Qual o papel do cidadão português na dinamização da responsabilidade social?*

O papel do cidadão português na dinamização da responsabilidade social é entendido como fundamental. (CA), (LR) e (MPS) e põem em destaque o papel do

cidadão português enquanto consumidor. Para (CZ) o papel do cidadão é fundamental para completar a intervenção da sociedade portuguesa ao nível da responsabilidade social “para não ser o Governo a ter de resolver tudo (...)”. (AN) atribui aos cidadãos a importância do exercício de “uma abordagem de comportamento responsável”, ainda que reconhecendo papéis e responsabilidades diferentes consoante o poder de cada um.

❖ **13ª Questão** - *De uma forma geral como se poderá classificar a responsabilidade social das empresas portuguesas?*

Os representantes das associações de empresas (CZ) e (LR) manifestam optimismo relativamente ao nível alcançado pelas empresas portuguesas, embora ambos manifestem a necessidade de se percorrer um caminho futuro. (MPS) aponta esse caminho a percorrer enquanto necessidade de formalizar os comportamentos correspondendo assim às exigências de mercados externos. (AN) apresenta uma perspectiva optimista de tendência para maior responsabilidade (enquanto prática de gestão).

Para (CA) assistir-se-á a diferentes situações reconhecendo este membro do painel que a maioria das empresas não será socialmente responsável. Para (CA) a actual situação económica condiciona investimentos a algumas PME delimitando assim o domínio da responsabilidade social às grandes empresas.

• **Situação actual da responsabilidade social em Portugal – ilações da análise ao painel de peritos**

Face aos depoimentos dos entrevistados membros do painel a responsabilidade social das empresas portuguesas pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

❖ **Sobre as empresas (questões 1,2,3,4,5,6)**

No que respeita à situação das empresas face à responsabilidade social o painel de entrevistados apresenta uma visão céptica quanto à generalidade das respostas.

- Não há uma concordância efectiva pela adopção da responsabilidade social ao nível da cultura da empresa portuguesa;

Quadro 74 – Questão 1 – Painel de peritos portugueses

Questão 1 - A Responsabilidade Social está interiorizada na cultura das empresas portuguesas ou é entendida pelas empresas como uma questão de “moda” ou de reforço da imagem corporativa?

(AN) Não está interiorizada na cultura das empresas	(CA) “Existe um pouco de tudo”	(CZ) “Há de tudo”	(LR) Apenas uma minoria segue princípios de responsabilidade social.	(MPS) A grande maioria das empresas ainda não evidencia ter iniciado a sua adopção de políticas de responsabilidade social.
---	--------------------------------	-------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Não se assume a tripla sustentabilidade ou um imperativo ético como factores dinamizadores da responsabilidade social.

Quadro 75 – Questão 2 – Painel de peritos portugueses

Questão 2 - Como é que as empresas portuguesas entendem a responsabilidade social: Como filantropia, numa perspectiva da tripla sustentabilidade, como imperativo ético?

(AN) Tripla sustentabilidade é assumida por uma pequena minoria	(CA) Muitas empresas não têm a noção do que é a responsabilidade social	(CZ) É crescente o número de associados que desenvolvem a rs na perspectiva da tripla sustentabilidade	(LR) O tipo de resposta varia em função do gestor de topo	(MPS) Haverá de tudo
---	---	--	---	----------------------

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Os membros do painel divergem quanto ao relacionamento das empresas com a Sociedade, tendo-se obtido por um lado opiniões no sentido de posições defensivas/reactivas e por outro de posições proactivas.

Quadro 76 – Questão 3 – Painel de peritos portugueses

Questão 3 - Como é que as empresas gerem o seu relacionamento com a Sociedade? Numa perspectiva mais defensiva/reactiva ou pelo contrário de uma forma mais proactiva tentando antecipar as expectativas das suas partes interessadas?

(AN) Maioritariamente as empresas encontram-se numa posição defensiva /reactiva.	(CA) Há empresas que tentam uma perspectiva pró-activa.	(CZ) No âmbito da associação começa a verificar-se uma actuação mais pró-activa.	(LR) A perspectiva dominante é defensiva/reactiva.	(MPS) As boas empresas são proactivas.
---	---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Quanto à realização de “mapeamento adequado” das partes interessadas e auscultação regular das mesmas, não se verifica também uma aceitação geral de uma cobertura completa das diferentes partes interessadas.

Quadro 77 – Questão 4 – Painel de peritos portugueses

Questão 4 - As empresas fazem um adequado “mapeamento” das suas partes interessadas? Auscultam-nas com regularidade?

(AN) Não. Evolução no sentido da perspectiva de Marketing.	(CA) Acabam por fazer o mapeamento. Auscultar com regularidade e envolver as partes interessadas é mais discutível	(CZ) Não se pode generalizar a resposta.	(LR) De uma forma geral fazem o mapeamento embora haja situações distintas.	(MPS) Não se identifica nenhum caso que se possa descrever como de mapeamento.
--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

No que concerne às grau de atendimento das partes interessadas não se registou um claro consenso, sendo no entanto de destacar a nomeação dos clientes por parte de dois membros do painel (AN) e (MPS).

Quadro 78 – Questão 5 – Painel de peritos portugueses

Questão 5 - Quais as partes interessadas mais atendidas e quais as mais negligenciadas?				
(AN) Partes interessadas mais atendidas: fornecedores e clientes. Partes interessadas mais negligenciadas: colaboradores, questões comunitárias e ambientais.	(CA) As condições de trabalho é um aspecto secundarizado. A questão motivação é mais valorizada pela empresa.	(CZ) É necessário ter todos os stakeholders atendidos. Nas empresas da associação não há partes interessadas negligenciadas.	(LR) Depende do sector de actividade e da acção das partes interessadas (mais activas ou menos activas).	(MPS) O Cliente é mais valorizado no âmbito de uma perspectiva de Marketing. Os estudos de opinião de trabalhadores são raros. Fornecedores, comunidade, famílias, accionistas minoritários, são negligenciados.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Ao nível da aceitação do tema por parte das PME o painel tende a registar um interesse crescente do tema por parte destas empresas.

Quadro 79 – Questão 6 – Painel de peritos portugueses

Questão 6 - A responsabilidade social é hoje um tema a suscitar o interesse de PME's ou pelo contrário é sobretudo um tema de grandes empresas?				
(AN) É um tema dos dois domínios. Ao nível das PME a heterogeneidade é maior.	(CA) Ainda é um universo das grandes empresas.	(CZ) Suscita o interesse das PME.	(LR) Assiste-se a um interesse crescente por parte das PME, mas em termos de práticas é mais frequente nas grandes empresas.	(MPS) Cada vez mais PME interessam-se pelo tema. Mas são poucas.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ **Sobre produtos/serviços especializados (Questões 7, 8,9)**

Os membros do painel relativizam a importância de produtos/serviços especializados na dinamização da responsabilidade social em Portugal. Desde opiniões mais cépticas passando por opiniões que valorizam o apoio prestado às empresas, a elaboração de relatórios tende a assumir uma valorização mais positiva comparativamente à certificação.

Quadro 80 – Questão 7 – Painel de peritos portugueses

Questão 7 - Produtos/serviços como a certificação em normas de Responsabilidade Social ou a elaboração de relatórios de sustentabilidade social têm sido importantes na dinamização da responsabilidade social em Portugal?				
(AN) Não parece terem muito significado (quer normas, quer relatórios). É um movimento que tende a burocratizar-se.	(CA) Têm sido fundamentais. Questiona-se a lacuna de critérios e índices uniformizadores.	(CZ) Sim, mas a questão essencial é a utilização das melhores metodologias adequadas à realidade de cada empresa.	(LR) São úteis os serviços de apoio à implementação. A certificação não tem grande expressão.	(MPS) Sim, principalmente os relatórios. A certificação é ainda muito incipiente, por falta de valorização no mercado.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Como factores de motivação à adopção destes produtos/serviços, são reconhecidas razões externas e internas.

Quadro 81 – Questão 8 – Painel de peritos portugueses

Questão 8 - A adesão a estes produtos tem como causas principais razões de natureza interna (acção voluntária por parte dos dirigentes) ou de natureza externa (motivações comerciais/imposição de grandes clientes)?				
(AN) Verificam-se os dois movimentos. A formalização resulta mais de pressão externa.	(CA) Uma mistura de razões. A adesão voluntária ainda será reduzida, sobretudo nas empresas de menores dimensões.	(CZ) As duas situações verificam-se. Partilha de informação a nível interno e externo.	(LR) As causas principais são de natureza voluntária. No entanto em algumas situações há uma imposição externa.	(MPS) A certificação resulta quase sempre de motivação de natureza externa.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

No que respeita à implementação de códigos de ética, os membros do painel reconhecem a necessidade de maior integração destes instrumentos no quotidiano das organizações.

Quadro 82 – Questão 9 – Painel de peritos portugueses

Questão 9 - Qual o nível de implementação de códigos éticos ou de conduta em Portugal? Estes instrumentos têm sido realmente úteis às empresas que os definiram ou pelo contrário são apenas declarações de intenção?

(AN) Na generalidade dos casos, são declarações de intenção.	(CA) Acontece um pouco de tudo.	(CZ) São úteis.	(LR) Os mecanismos de controlo de aplicação são ligeiros A gestão dos códigos de conduta ainda está a evoluir.	(MPS) Começam como declarações de intenção mas com o temp (...) começam a ser levados a sério.
--	---------------------------------	-----------------	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ Intervenção do Estado (Questão 10)

Das entrevistas poder-se-á concluir na necessidade de uma nova dinâmica no envolvimento do Estado (ou de um envolvimento diferente) ao nível do desenvolvimento da responsabilidade social em Portugal.

Por forma a dinamizar a responsabilidade social o Estado poderá intervir a diversos níveis:

- Ao nível das compras públicas;
- Ao nível das políticas e procedimentos das empresas do sector empresarial do estado;

A intervenção estatal nestes dois domínios permitiria que o Estado elevasse o desempenho dos agentes económicos, quer em acção própria por via das empresas do sector público estatal, quer através do exemplo proporcionado ao mercado.

Nos depoimentos dos entrevistados é também colocada em evidência a necessidade de uma “organização mais consequente” assim como da integração de princípios de responsabilidade social nos diplomas legais produzidos. Uma estrutura estatal dedicada à articulação de políticas e acções poderia ser útil à prossecução destes objectivos.

O painel manifesta também a opinião no sentido da não interferência da intervenção Estatal na esfera de decisão empresarial.

Quadro 83 – Questão 10 – Painel de peritos portugueses

Questão 10 - Lembrando a dinâmica do Estado espanhol ao nível da Responsabilidade Social, com a criação do Conselho Estatal de Responsabilidade Social, seria útil o Estado português envolver-se na dinamização da responsabilidade social em Portugal? Sob que formas de actuação?

(AN) A lei deverá ser o suporte. O Estado deverá participar a diversos níveis: papel regulador, fomento, parcerias de cooperação, na sua relação com o mercado.	(CA) Regista-se a ausência de indicadores fiáveis. O Estado pode regular esta área.	(CZ) O Estado pode e deve impulsionar a Sociedade Civil se estiver ele próprio organizado de forma mais consequente.	(LR) De uma forma geral nesta área não faz sentido a intervenção do Estado. Duas medidas de intervenção Estatal: Enquanto exemplo, na política de compras (discriminação positiva).	(MPS) É indispensável que se envolva (comprometimento político). Consideração da rs quando se definem políticas e quando se elaboram leis.
---	---	--	---	--

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ Sobre a sociedade civil (Questões 11 e 12)

Os membros do painel registam diferenças entre uma forma Europeia e uma forma Americana de entender a responsabilidade social, associando a dinâmica portuguesa ao modelo social europeu.

Quadro 84 – Questão 11 – Painel de peritos portugueses

Questão 11 - Comparativamente com os países europeus e os EUA existe alguma particularidade ou característica específica da responsabilidade social em Portugal?				
(AN) Na Europa a tendência é para responsabilizar o Estado pela resolução dos problemas sociais.	(CA) Nos EUA a responsabilidade social acaba por substituir o modelo social.	(CZ) Em Portugal ainda acreditamos que são as organizações que têm que agir e não nós individualmente.	(LR) Os consumidores portugueses não são dos mais activos.	(MPS) (...) a RS entre nós será sempre mais voluntarista e mais assistencialista. Há mais impulso, intuição e emoção; menos sistemas, planos, metodologias.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

O papel do cidadão português é sobretudo reconhecido enquanto consumidor, reconhecendo-se também a importância do princípio de cidadania activa.

Quadro 85 – Questão 12 – Painel de peritos portugueses

Questão 12 - Qual o papel do cidadão português na dinamização da responsabilidade social?				
(AN) Assumir os valores na sua prática de cidadão.	(CA) Coloca-se mais ao nível do consumidor.	(CZ) O papel do cidadão é a "pedra fundamental".	(LR) O consumidor /cidadão tem um papel fundamental ao comprar (tal como votar).	(MPS) As opções dos cidadãos definirão o que se vai vender.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ Sobre a classificação da responsabilidade social das empresas portuguesas (Questões 13)

No âmbito da 13ª questão na qual se solicitava uma classificação da responsabilidade social das empresas portuguesas, as respostas revelam de uma forma global uma perspectiva optimista e a existência de um caminho a percorrer.

Quadro 86 – Questão 13 – Painel de peritos portugueses

Questão 13 - De uma forma geral como se poderá classificar a responsabilidade social das empresas portuguesas?				
(AN) Numa perspectiva optimista a tendência será para assumir mais a responsabilidade.	(CA) Depende muito das empresas. A maior parte das empresas não o será.	(CZ) Numa escala de 1 a 10 poderá ser classificada em 6 em crescendo para 7.	(LR) Temos muitos bons exemplos. Temos também algum caminho a fazer. A perspectiva é optimista. Há um crescente interesse por estas práticas e uma evolução positiva.	(MPS) Informalmente é melhor do que seria de esperar. Mas os mercados externos exigem formalização, por isso há muito a fazer.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

6.5.2 Painel Espanhol

- **Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados em Espanha**

- ❖ **1 – *¿La Responsabilidad Social estay interiorizada en la cultura de las empresas españolas o es entendida pelas empresas como una cuestión de "moda" o de refuerzo de imagen corporativa?***

(JF) identifica diferentes realidades, destacando algumas empresas familiares como casos de interiorização da responsabilidade social. (JM) apresenta uma visão mais pessimista quanto à interiorização da responsabilidade social na cultura das empresas. (JLL) aponta diferentes realidades consoante a dimensão das empresas, destacando a dinâmica das grandes empresas cotizadas. Para este membro do painel uma questão em destaque corresponde à menor dinâmica das PME espanholas a este nível.

- ❖ **2 – *¿Cómo las empresas españolas entienden la responsabilidad social:***

- ❖ ***¿Cómo filantropía, en una perspectiva de tripla sustentabilidad, cómo imperativo ético?***

(JM) e (JF) reconhecem nas empresas espanholas a associação da responsabilidade social à filantropia. Já para (JLL) esta associação é cada vez menor, assumindo maior expressão o enfoque da tripla sustentabilidade.

- ❖ **3 – *¿Cómo las empresas gestionan su relacionamiento con la Sociedad? ¿En una perspectiva más defensiva/reactiva o contrariamente de una forma más proactiva tentando anticipar las expectativas de sus partes interesadas?***

Para (JM) há um número de empresas cada vez maior antecipando expectativas dos *stakeholders*, embora outras actuem sobre ocorrências negativas sobre a pressão de grupos de interesse. Para os restantes membros do painel, (JF) e (JLL) a dinâmica das empresas é maioritariamente reactiva.

- ❖ **4 – *¿Las empresas hacen un adecuado mapa de sus partes interesadas? ¿Las auscultan con regularidad?***

Para os membros do painel a dinâmica das empresas ao nível do mapeamento das partes interessadas é ainda um processo pouco expressivo. Tende a ser uma

prática operacionalizada por poucas empresas (JF) esporádica e não regular (JM), ou correspondem a meras formalidades sem resultados significativos ainda que as empresas mais activas em políticas de responsabilidade social estabeleçam canais formais de comunicação permanente (JLL).

❖ **5 – ¿Cuales las partes interesadas más atendidas y cuales las más sujetas a negligencia?**

Para (JF) e (JLL) a resposta à presente questão depende do sector de actividade. Investidores e accionistas, empregados, administração pública, clientes são destacados pelos membros do painel como as partes interessadas mais atendidas, enquanto (JLL) destaca os fornecedores, comunidade e sociedade em geral como as partes menos atendidas. (JM) refere-se a uma maior atenção aos grupos de interesse tradicionais em detrimento dos novos agentes.

❖ **6 – ¿La responsabilidad social es hoy un tema a suscitar la atención de PYMES o contrariamente es sobre todo un tema de grandes empresas?**

Para (JLL) será necessário ajustar ferramentas de implementação da responsabilidade social às realidades das PME. Estas, perante mecanismos de apoio poderão levar a cabo uma boa gestão da sua responsabilidade social (JM). (JF) comenta a existência de PME que desenvolvem actividades responsáveis não estando conscientes desta classificação. Os recursos das grandes empresas proporcionam-lhes no entanto uma maior possibilidade de investimento.

❖ **7 – ¿Productos/servicios como la certificación en normas de Responsabilidad Social o la elaboración de memorias de sustentabilidad tienen sido importantes en la dinamización de la responsabilidad social en España?**

A dinâmica de elaboração de relatórios de sustentabilidade em Espanha é comentada pelos três membros do painel. Para (JF) o factor imitação terá sido importante nesta dinâmica que coloca Espanha como um dos países com maior número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade. Igualmente a dinâmica de certificação em qualidade é destacada por (JM). (JLL) destaca a importância dos relatórios de sustentabilidade enquanto mecanismos de controlo de comportamentos e de resultados.

❖ **8 – ¿La adhesión a estos productos tiene como causas principales razones de naturaleza interna (acción voluntaria por parte de los directivos) o de naturaleza externa (motivaciones comerciales/imposiciones de grandes clientes)?**

O painel reconhece razões de natureza interna e de natureza externa na dinamização da oferta de produtos e serviços em domínios da responsabilidade social. Desta forma diversas razões terão impulsionado as empresas espanholas para a publicação de relatórios de sustentabilidade, entre elas, o impulso proporcionado por algumas empresas e organizações profissionais e empresariais (JLL) (JF), a procura de grupos de interesse (investidores com preocupação social), a prossecução de melhoria de imagem pelas empresas e o factor imitação (JM).

❖ **9 – ¿Cual es lo nivel de implementación de códigos éticos o de conducta en España? ¿Estos instrumentos tienen sido realmente útiles a las empresas que los definieron o contrariamente son apenas declaraciones de intención?**

Para (JM) não existem evidências sobre a utilidade dos códigos. Não são instrumentos muito utilizados pelas empresas (JLL) e na maioria dos casos não têm grande relevância prática (JF). A sua existência nas empresas depende da dimensão das mesmas sendo escassa a sua existência formal nas PME (JF).

❖ **10 a) – ¿Sobre la dinámica del Estado español al nivel de la Responsabilidad Social, incluyendo la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social, que se puede concluir de la actuación del Estado español al nivel de lo desarrollo de la temática? ¿Los resultados de la intervención estatal tienen sido importantes?**

Apesar do reconhecimento do interesse da administração pública sobre a responsabilidade social (JM) a falta de resultados práticos de iniciativas estatais tais como o “Consejo Estatal de Responsabilidad Social” é comentada pelos membros do painel. Aspectos procedimentais e conflitos políticos (JF) ou estrutura pouco apropriadas à obtenção de resultados (JLL) são factores apontados por membros do painel como factores prejudiciais à obtenção de resultados.

❖ **10 b) ¿Qué otras formas de actuación del Estado español son actualmente importantes o podrán ser de futuro importantes para lo desarrollo de la responsabilidad social?**

Para os membros do painel o contributo estatal para o desenvolvimento da responsabilidade social passará pela incorporação de critérios de responsabilidade social nas próprias operações (JF), (JLL). O apoio a iniciativas de carácter profissional e privado é também proposto (JLL).

❖ **11 – ¿Comparativamente con otros países europeos y con los EE.UU. existe alguna particularidad o característica específica de la responsabilidad social en España?**

Para (JM) e (JLL) a dinâmica da responsabilidade social em Espanha está alinhada com os desenvolvimentos internacionais. (JM) comenta a importância do Livro Verde para a criação de uma tendência geral na Europa. (JF) comenta a maior ênfase em áreas de *reporting* e comunicação.

❖ **12 – ¿Cual es lo papel del ciudadano español en la dinamización de la responsabilidad social?**

Os membros do painel caracterizam o papel do cidadão espanhol na dinamização da responsabilidade social como pouco relevante. (JF) considera que os cidadãos estão pouco conscientes do seu poder sobre as empresas. (JLL) comenta a falta de estímulo e informação como factores limitativos do papel do cidadão e consumidor espanhol a este nível, considerando tal facto como um desafio às entidades públicas e aos meios de comunicação social.

❖ **13 – ¿De una forma general como se puede clasificar la responsabilidad social de las empresas españolas?**

Enquanto para (JM) a responsabilidade social das empresas espanholas pode ser classificada num estágio inicial, para (JF) encontra-se pouco interiorizada nas operações diárias, sendo encarada como um custo adicional. (JLL) considera que as grandes empresas espanholas cotizadas encontram-se entre as melhores a nível mundial comentando o necessário apoio profissional para que as restantes empresas possam melhorar a sua situação.

- **Situação actual da responsabilidade social em Espanha – ilações da análise ao painel de peritos**

Face aos depoimentos dos entrevistados membros do painel a responsabilidade social das empresas espanholas pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

❖ **Sobre as empresas (questões 1,2,3,4,5,6)**

O painel é céptico quanto à interiorização da responsabilidade social na cultura das empresas espanholas, reconhecendo-se a este nível diferentes situações.

Quadro 87 – Questão 1– Painel de peritos espanhóis

Questão 1 - A Responsabilidade Social está interiorizada na cultura das empresas espanholas ou é entendida pelas empresas como uma questão de “moda” ou de reforço da imagem corporativa?		
(JM) Actualmente a rs é entendida como questão de moda e de imagem. Não está verdadeiramente interiorizada na cultura da empresa	(JF) Existem todas as situações	(JLL) Diferentes realidades consoante a dimensão da empresa

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Quanto ao entendimento da responsabilidade social por parte das empresas espanholas e sobre a gestão do relacionamento com a Sociedade obtiveram-se diferentes opiniões.

- Para uns entrevistados a responsabilidade social ainda é entendida como filantropia, para outro entrevistado esse entendimento está já superado em benefício de um entendimento no âmbito da tripla sustentabilidade.
- O enfoque reactivo é declarado pelos três membros do painel, embora um dos entrevistados realce a antecipação de expectativas por parte de um número cada vez maior de empresas.

Quadro 88 – Questão 2– Painel de peritos espanhóis

Questão 2 - Como é que as empresas espanholas entendem a responsabilidade social: Como filantropia, numa perspectiva da tripla sustentabilidade, como imperativo ético?		
(JM) Há diversas posições A predominante é o entendimento filantrópico ou de protecção de alguns aspectos ambientais	(JF) A maioria entende as rs como questão filantrópica.	(JLL) Cada vez menos empresas associam as rs a filantropia. O enfoque recai sobre a tripla sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Dois dos três membros do painel colocam ênfase na actuação reactiva das empresas no que concerne ao seu relacionamento com a sociedade.

Quadro 89– Questão 3– Painel de peritos espanhóis

Questão 3 - Como é que as empresas gerem o seu relacionamento com a Sociedade? Numa perspectiva mais defensiva/reactiva ou pelo contrário de uma forma mais proactiva tentando antecipar as expectativas das suas partes interessadas?		
(JM) Existem posturas diferentes: Um número cada vez maior de empresas começa a antecipar expectativas.	(JF) A maioria reage a situações de crise.	(JLL) O Enfoque é mais reactivo que proactivo.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

O processo de mapeamento/auscultação das partes interessadas é entendido como pouco relevante pelos membros do painel ainda que um dos membros destaque a existência de canais formais de comunicação por parte de empresas líderes em políticas de responsabilidade social.

Quadro 90 – Questão 4– Painel de peritos espanhóis

Questão 4 - As empresas fazem um adequado “mapeamento” das suas partes interessadas? Auscultam-nas com regularidade?		
(JM) Tendem a basear-se em critérios muito restritivos. A consulta tende a ser esporádica e não se realiza de forma regular.	(JF) Muito poucas empresas fazem o diagnóstico dos seus stakeholders.	(JLL) As empresas líderes estabelecem canais formais de comunicação permanente. Em algumas ocasiões os processos correspondem a mera formalidade.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Relativamente aos *stakeholders* mais atendidos e aos mais negligenciados, a tendência é considerar a importância do sector de actividade enquanto factor explicativo das práticas das empresas. Apesar desta constatação nota-se uma tendência para assumir como *stakeholders* mais atendidos os trabalhadores e accionistas.

Quadro 91 – Questão 5 – Painel de peritos espanhóis

Questão 5 - Quais as partes interessadas mais atendidas e quais as mais negligenciadas?		
(JM) As partes interessadas mais atendidas são: investidores, empregados, administração pública.	(JF) Depende muito do sector.	(JLL) Depende muito da Direcção da empresa e do sector de actividade. As partes interessadas mais atendidas são: empregados e accionistas. Menos atenção é proporcionada a fornecedores e Sociedade.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

No que respeita às PME, surge como necessário a operacionalização de mecanismos de apoio considerando as especificidades destas empresas.

Quadro 92 – Questão 6 – Painel de peritos espanhóis

Questão 6 - A responsabilidade social é hoje um tema a suscitar o interesse de PME's ou pelo contrário é sobretudo um tema de grandes empresas?

(JM) Se existirem mecanismos de apoio as PME podem desenvolver uma boa gestão de responsabilidade social.

(JF) Há muitas PME que não estão conscientes da sua responsabilidade social.

(JLL) É necessário utilizar ferramentas ajustadas às PME.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ Sobre produtos/serviços especializados (questões 7, 8,9)

Os entrevistados apontam a importância dos relatórios de responsabilidade social na dinamização do tema nas empresas espanholas.

Quadro 93 – Questão 7 – Painel de peritos espanhóis

Questão 7 - Produtos/serviços como a certificação em normas de Responsabilidade Social ou a elaboração de relatórios de sustentabilidade social têm sido importantes na dinamização da responsabilidade social em Espanha?

(JM) A elaboração de relatórios é um facto muito relevante no desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas espanholas

(JF) A imitação justifica a proliferação dos relatórios.

(JLL) A elaboração e publicação de relatórios ajudou a dinamizar a responsabilidade social em Espanha.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Ainda que uma parte deste dinamismo possa ser explicada por um processo de imitação, regista-se também a opinião da importância do impulso para a

dinamização do processo proporcionado por empresas, organizações profissionais e empresariais.

Quadro 94 – Questão 8– Painel de peritos espanhóis

Questão 8 - A adesão a estes produtos tem como causas principais razões de natureza interna (acção voluntária por parte dos dirigentes) ou de natureza externa (motivações comerciais/imposição de grandes clientes)?

(JM) Diversos factores: procura de alguns grupos de interesse, procura de melhoria de imagem, factor imitação.

(JF) Iniciativa de empresas líderes e compromisso das empresas

(JLL) Impulso de empresas líderes e de organizações profissionais e empresariais.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Relativamente aos códigos de ética, as opiniões não são favoráveis no que respeita a uma efectiva operacionalidade destes instrumentos.

Quadro 95 – Questão 9– Painel de peritos espanhóis

Questão 9 - Qual o nível de implementação de códigos éticos ou de conduta em Espanha? Estes instrumentos têm sido realmente úteis às empresas que os definiram ou pelo contrário são apenas declarações de intenção?

(JM) Não existem evidências, nem positivas nem negativas, sobre a utilidade dos códigos para as empresas e para os grupos de interesse.

(JF) Na maioria dos casos os códigos não são operacionalizados.

(JLL) Não é um instrumento comumente utilizado pelas empresas.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ **Intervenção do Estado (questão 10)**

Sobre a intervenção estatal no que concerne aos resultados do *Consejo Estatal de Responsabilidad Social* as opiniões convergem na falta de resultados práticos. Advoga-se que as acções da administração pública sejam enquadradas em critérios de responsabilidade social.

Quadro 96 – Questão 10A– Painel de peritos espanhóis

Questão 10 A - Sobre a dinâmica do Estado espanhol ao nível da responsabilidade social, incluindo a criação do Conselho Estatal de Responsabilidad Social, o que se poderá concluir ao nível da actuação do Estado espanhol ao nível do desenvolvimento da temática? Os resultados da intervenção estatal têm sido importantes?

(JM) Ao nível da administração pública há interesse pela responsabilidade social. Não existem medidas concretas.	(JF) O impacto prático tem sido nulo.	(JLL) Falta de conclusões.
---	---------------------------------------	----------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Quadro 97 – Questão 10B – Painel de peritos espanhóis

Questão 10 B - Que outras formas de actuação do Estado espanhol são actualmente importantes ou poderão ser importantes no futuro para o desenvolvimento da responsabilidade social?

(JM) Espera-se um elemento regulador que incentive as empresas de forma a generalizar comportamentos.	(JF) A operacionalização de critérios de responsabilidade social nas operações da administração pública.	(JLL) O apoio da administração pública, não envolvendo legislação, as iniciativas de carácter profissional e privado. Exemplo proporcionado pelo próprio sector público.
---	--	---

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ Sobre a sociedade civil (Questões 11 e 12)

Os entrevistados manifestam a percepção de que as empresas espanholas não evidenciam diferenças significativas no que respeita à responsabilidade social comparativamente com as empresas de outros países desenvolvidos.

Quadro 98– Questão 11– Painel de peritos espanhóis

Questão 11 - Comparativamente com os países europeus e os EUA existe alguma particularidade ou característica específica da responsabilidade social em Espanha?		
(JM) Não há diferenças substanciais O Livro Verde marcou uma tendência geral na Europa.	(JF) Em Espanha as áreas mais desenvolvidas são a reputação, relações públicas, comunicação.	(JLL) Espanha está enquadrada no âmbito dos países desenvolvidos, no que respeita a melhores práticas de responsabilidade social.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

Os entrevistados coincidem na apreciação do papel do cidadão espanhol na dinamização da responsabilidade social, considerado como baixo e pouco relevante.

Quadro 99– Questão 12– Painel de peritos espanhóis

Questão 12 - Qual o papel do cidadão espanhol na dinamização da responsabilidade social?		
(JM) O cidadão espanhol não tem sido especialmente relevante, exceptuando algumas questões pontuais.	(JF) O cidadão espanhol tem tido muito pouca influência. Consumidores, investidores, têm pouca consciência do seu poder sobre as empresas.	(JLL) O cidadão ou o consumidor não têm recebido estímulos e informação suficientes.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

❖ **Sobre a classificação da responsabilidade social das empresas espanholas (Questões 13)**

Sobre a classificação da responsabilidade social das empresas espanholas os entrevistados evidenciam opiniões diferentes, reconhecendo-se quer a necessidade de passar da sensibilização à prática, como também que ao nível das grandes empresas há registos equiparados às melhores práticas a nível mundial.

Quadro 100– Questão 13– Painel de peritos espanhóis

Questão 13 - De uma forma geral como se poderá classificar a responsabilidade social das empresas espanholas?		
(JM) Encontra-se numa fase inicial. É necessário incentivos externos e recuperação de valores sociais e ambientais.	(JF) Está pouco interiorizada nas operações diárias das empresas. É vista como um custo.	(JLL) As grandes empresas cotizadas encontram-se entre as melhores a nível mundial. As restantes empresas carecem de apoio profissional.

Fonte: Elaboração própria a partir da resposta dos peritos

6.5.3 Ilações imediatas aos resultados dos painéis ibéricos

❖ **Sobre as empresas (questões 1,2,3,4,5,6)**

Do conjunto de respostas proporcionado quer pelos peritos espanhóis, quer pelos peritos portugueses, é possível destacar algumas ilações:

A responsabilidade social é vivida pelas empresas de forma diversa e influenciada pelas características específicas de cada caso empresarial. Os peritos são cépticos relativamente à incorporação da responsabilidade social na cultura das empresas e a prossecução da tripla sustentabilidade não será ainda dominante no espaço ibérico.

O enfoque reactivo no que concerne à relação com a Sociedade é apontado por vários peritos como dominante ainda que seja também apontada a perspectiva pró-activa como sendo operacionalizada em alguns casos.

A tarefa de mapeamento de partes interessadas está ainda numa fase inicial não sendo de uma forma geral matéria susceptível de opiniões favoráveis quer pelos peritos portugueses quer pelos peritos espanhóis. Alguns casos de mapeamento e auscultação são comentados, mas em termos gerais esta será uma área pouco desenvolvida em âmbito de responsabilidade social.

Em função da pouca expressividade das tarefas de mapeamento, as partes interessadas que tendem a ser consideradas pelos peritos como mais atendidas e como mais negligenciadas, correspondem aos grupos tradicionais, com tendência para uma maior atenção a trabalhadores, accionistas e clientes.

Um aprofundamento dos trabalhos de mapeamento poderá traduzir-se no futuro numa maior atenção a grupos específicos diferentes dos tradicionais.

Ao nível das PME, o painel português reconhece o interesse que a responsabilidade social tem suscitado junto destas empresas, destacando o painel espanhol a importância da operacionalização de mecanismos de apoio específicos para estas empresas.

❖ **Sobre produtos/serviços especializados (questões 7, 8,9)**

No que respeita a produtos e serviços o painel espanhol destaca o grande dinamismo da publicação de relatórios de responsabilidade social e sustentabilidade ainda que um fenómeno de imitação tenha sido apontado como justificação para a grande proliferação de relatórios. O painel português não é unânime quanto à importância deste tipo de oferta ainda que de uma forma geral a aceite. Não foi posto em destaque a importância da certificação, considerada por peritos portugueses como pouco relevante em Portugal.

Razões de natureza interna e de natureza externa são apontadas como factores de adesão a estes produtos e serviços.

No que respeita à real utilidade dos códigos de Ética, de uma forma geral os peritos ainda que reconhecendo a importância destes instrumentos constataam que

na prática a sua relevância é pouco expressiva ao nível do quotidiano das empresas portuguesas e espanholas.

❖ **Intervenção do Estado (questão 10)**

Diferentes posições foram expressas ao nível do reconhecimento da importância de intervenção do Estado na dinamização da responsabilidade social. De uma forma geral são reconhecidas como importantes a incorporação de critérios socialmente responsáveis ao nível da gestão da própria administração pública, assim como é reconhecido a importância dos exemplos de gestão socialmente responsável por parte das empresas estatais.

❖ **Sobre a sociedade civil (Questões 11 e 12)**

Os peritos espanhóis de uma forma geral entendem a responsabilidade social em Espanha como alinhada pelas práticas internacionais. Os peritos portugueses identificaram diferenças entre o modelo social europeu e o modo norte-americano, e apontaram a informalidade como uma característica da actuação das empresas portuguesas.

De uma forma geral os peritos atribuem importância ao papel dos cidadãos no desenvolvimento da responsabilidade social, nomeadamente ao nível do papel de cliente, reconhecendo-se no entanto uma participação pouco expressiva da sociedade civil com o objectivo de pressionar as empresas a um melhor desempenho.

❖ **Sobre a classificação da responsabilidade social das empresas (Questões 13)**

De uma forma geral pese embora seja identificada uma pluralidade de situações diferentes, verificam-se respostas positivas quer em Portugal (embora não consensuais), quer em Espanha. Em ambos os painéis foi declarada a necessidade de passar para uma responsabilidade social mais concreta, interligada à actuação gestonária da empresa.

6.6. - Painel institucional²⁷

No sentido de compreender a importância da responsabilidade social no domínio das políticas públicas, procedeu-se a entrevistas junto do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social português e do *Ministerio de Trabajo e Inmigración* espanhol.

Por parte do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social português as respostas foram concedidas por escrito tendo sido remetidas pela Sr.^a Chefe do Gabinete da Sr.^a Ministra. As respostas foram recepcionadas em Julho de 2010.

Por parte do Ministério espanhol a entrevista foi conduzida presencialmente em Madrid tendo-se entrevistado D. Miguel Angel Martínez de la Riva, *Subdirector General Adjunto R.S.E. da Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas*. A entrevista teve lugar em Madrid, no dia 25 de Novembro de 2009.

6.6.1 Análise ao conteúdo das respostas dos entrevistados

❖ Questão 1

(P) Qual o entendimento do Ministério sobre o tema Responsabilidade Social?

(E) Qual o entendimento espanhol sobre o tema Responsabilidade Social?

Portugal	O MTSS entende que, no âmbito do definido para sua missão, em especial no que concerne à execução das políticas de relações laborais e condições de trabalho, o tema da Responsabilidade Social assume relevância e prioridade, na medida em que permitirá sedimentar uma cultura de responsabilidade partilhada como exemplo de consciência social e maturidade cívica. A responsabilidade social tem ganho nos últimos anos grande protagonismo e é, cada vez mais, assumida como central para todo o tipo de organizações, sejam do sector público sejam do sector privado
Espanha	A responsabilidade social é entendida como uma nova forma de gestão, através da qual a empresa (ou organização de outra natureza) cumpre obrigações que extravasam o domínio legal. Dever-se-á diferenciar a responsabilidade social na sua tripla dimensão (económica, ambiental e social) da mera filantropia.

²⁷. No que respeita à estratégia espanhola este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2011a).

É reconhecida a importância da responsabilidade social enquanto forma de sedimentar uma cultura de responsabilidade (M. português) e enquanto nova forma de gestão que contempla a tripla dimensão da sustentabilidade (M. espanhol).

❖ **Questão 2**

(P) Existem diferentes percepções da responsabilidade social: num extremo entende-se como responsabilidade aquilo que está na lei, no outro extremo confere-se à Responsabilidade Social um carácter voluntário e sujeito à discricionariedade das empresas. Na percepção do Ministério como é que a sociedade portuguesa entende o conceito?

(E) Existem diferentes percepções da responsabilidade social: num extremo entende-se como responsabilidade aquilo que está na lei, no outro extremo confere-se à Responsabilidade Social um carácter voluntário e sujeito à discricionariedade das empresas. Sente-se este conflito em Espanha?

Portugal	Em Portugal falar de Responsabilidade Social implica considerar quer o escrupuloso cumprimento das normas legais que regulam a actividade do Estado, das empresas e dos cidadãos – e que passam, designadamente, pela observância de normas atinentes à formação e qualificação das pessoas, à igualdade de género e conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, à qualidade das condições de trabalho, à segurança e higiene nos locais de trabalho, à prevenção de riscos e doenças profissionais ou ao cumprimento de normas relativas à segurança social, à tutela do ambiente e dos consumidores – quer o carácter voluntário de adesão das organizações do Estado e das empresas aos princípios da Responsabilidade Social, expressa por um conjunto de boas práticas que premeiam diferentes aspectos da responsabilidade social interna das organizações. De facto, em matéria de responsabilidade social é também necessário que se transcenda o que está já expressamente previsto e estabelecido nas disposições jurídicas.
Espanha	No que respeita aos relatórios de responsabilidade social há opiniões divergentes: algumas correntes de opinião sustentam a sua obrigatoriedade enquanto outras correntes advogam o carácter voluntário.

É destacado a dupla dimensão da responsabilidade social quer enquanto veículo para o escrupuloso cumprimento da lei quer enquanto veículo de boas práticas que transcendem as disposições jurídicas (M. português). O relato em domínios da responsabilidade social é alvo de discussão em Espanha no que concerne à sua eventual obrigatoriedade (M. espanhol).

❖ Questão 3

(P) Quais as “partes interessadas” mais activas em Portugal no que concerne ao desenvolvimento da responsabilidade social?

(E) Quais as “partes interessadas” mais activas em Espanha no que concerne ao desenvolvimento da responsabilidade social?

Portugal	Em Portugal, como noutros países da UE, o interesse em desenvolver, nas organizações, uma cultura de responsabilidade social parece transversal a todos os parceiros sociais. Tanto do lado do Estado, como de associações empresariais e associações sindicais emerge a vontade de fomentar uma maior expansão das boas práticas de responsabilidade social. E esta vontade conjunta, este movimento, inexistente até há pouco tempo, parece inexorável.
Espanha	As “partes interessadas” mais activas no desenvolvimento da responsabilidade social são os grupos provenientes da sociedade civil. O Governo promove consensos a partir de acordos possíveis de alcançar, avançando através de negociação.

Diferentes partes interessadas estão envolvidas no processo de dinamização da responsabilidade social em Portugal e Espanha. Enquanto no caso espanhol se destaca pelo seu dinamismo os grupos provenientes da sociedade civil, no caso português o Ministério destaca a transversalidade do movimento por todos os parceiros sociais.

❖ Questão 4

(P) É possível apontar prioridades ao nível da responsabilidade social em Portugal?

(E) É possível apontar prioridades ao nível da responsabilidade social em Espanha?

Portugal	Desde logo, a responsabilidade social deve ser encarada como uma orientação transversal das entidades e políticas públicas. Trata-se de afirmar nas organizações o importante princípio do interesse público, colectivo, contribuindo para que todos beneficiem de um Portugal mais justo, coeso e progressivo. No que respeita às empresas, é de esperar que, cada vez mais, os nossos empresários dêem exemplos visíveis de criação de valor e justiça social, compreendendo que não existe, necessariamente, um conflito entre bem-estar económico das empresas e a sua acção como agentes activos de aperfeiçoamento da sociedade de que fazem parte.
Espanha	Os sectores aos quais as empresas estão associadas marcam as prioridades das empresas: Por exemplo, as empresas industriais estão mais envolvidas com o domínio ambiental.

Em termos de definição de prioridades é posta em destaque a relação entre sector de actividade e as prioridades das empresas (M. espanhol). A este nível o Ministério português comenta que o bem-estar económico das empresas não é necessariamente obtido sob penalização da acção socialmente responsável das empresas.

❖ **Questão 5**

(P) Estarão as empresas portuguesas genuinamente envolvidas na responsabilidade social, tal como o conceito é entendido pelo Ministério?

(E) Estarão as empresas espanholas genuinamente envolvidas na responsabilidade social, tal como o conceito é entendido pelo Governo espanhol?

Portugal	O tema da responsabilidade social tem grande amplitude e abrange aspectos tão diversos como a gestão de recursos humanos, a cultura de empresa, a protecção do ambiente, obrigando a uma abordagem integrada das várias dimensões da empresa (económica, financeira, tecnológica, comercial, deontológica, social). Por exemplo, a criação de códigos de conduta nas empresas e as convenções colectivas de trabalho são fontes importantes de Responsabilidade Social, nelas se coligindo importantes e elementares regras de responsabilidade social. E nessa medida tem aumentado o envolvimento das empresas na responsabilidade social.
Espanha	A crise económica teve um efeito algo inesperado: permitiu distinguir as empresas que crêem efectivamente no conceito da responsabilidade social, de outras que essencialmente procuravam prestígio e diferenciação: Algumas empresas face à crise económica encerraram os seus departamentos/direcções de responsabilidade social e deixaram de elaborar os relatórios de responsabilidade social. Outras empresas acreditam genuinamente no conceito de responsabilidade social.

O Ministério português afirma que “tem aumentado o envolvimento das empresas na responsabilidade social” destacando também a grande amplitude do tema o que obriga a uma “abordagem integrada das várias dimensões da empresa”. A crise económica permitiu evidenciar o interesse genuíno das empresas espanholas ao nível da responsabilidade social (M. espanhol).

❖ **Questão 6**

(P) Qual a percepção do Ministério relativamente à adesão das empresas a instrumentos de relato/gestão da responsabilidade social?

(E) Qual a percepção do Governo espanhol relativamente à adesão das empresas a instrumentos de relato/gestão da responsabilidade social?

Portugal	No intento de reforçar o acompanhamento de informação relativa à actividade social das empresas, o Relatório Único – criado pela Portaria n.º 55/2010 de 21 de Janeiro – é um relatório anual que tem por objectivo simplificar a prestação de informações sobre diversos aspectos laborais à Administração do Trabalho e cuja entrega é efectuada exclusivamente em formato electrónico. O relatório, que obriga todos os empregadores (agentes económicos que têm trabalhadores ao seu serviço) abrangidos pelo Código do trabalho e legislação específica dele recorrente, reúne informações dispersas (indicação de dados sobre a entidade empregadora e a respectiva actividade; quadro de pessoal; fluxo de entrada ou saída de trabalhadores; relatório anual da formação contínua; relatório anual da actividade do serviço de segurança e saúde no trabalho; greves; informação sobre prestadores de serviço) e até agora sujeita a diferentes modelos e prazos de entrega.
Espanha	Ao nível da elaboração de relatórios de sustentabilidade segundo as directrizes do GRI, cerca de centena e meia de empresas espanholas elaboram relatórios. As empresas que continuaram a apostar em trabalhar nesta área apesar das restrições orçamentais impostas pela actual crise, demonstram interesse genuíno na temática.

Ao nível do relato da responsabilidade social o Ministério português destaca a existência do Relatório Único (Portaria n.º 55/2010 de 21 de Janeiro) de preenchimento obrigatório por todos os empregadores. Em Espanha a elaboração de relatórios de sustentabilidade segundo as directrizes do GRI é uma prática que envolve um número considerável de empresas (M. espanhol).

❖ Questão 7

(P) Existe a preocupação de acompanhar a actuação das empresas portuguesas fora de Portugal e nomeadamente nos países em vias de desenvolvimento?

(E) Existe a preocupação de acompanhar a actuação das empresas espanholas fora de Espanha e nomeadamente nos países em vias de desenvolvimento?

Portugal	As empresas hoje são importantes agentes transformadores, exercendo uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente. Neste sentido, a responsabilidade social faz com que a “empresa sustentável” se converta numa peça chave do desenvolvimento sustentável, atingindo a comunidade envolvente e a sociedade como um todo.
Espanha	Existe. Esta questão será debatida ao nível do tema 5 (cooperação no desenvolvimento) no âmbito do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”. Procura-se compreender se as empresas adoptam atitudes universais ou pelo contrário tendem a explorar as diferenças entre países ao nível legislativo no sentido de assumirem compromissos mínimos.

Em Espanha a questão em análise esta a ser discutida no âmbito dos trabalhos do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”. O Ministério português não comentou este acompanhamento, destacando no entanto a importância das empresas enquanto “agentes transformadores” com papel fundamental ao nível do desenvolvimento sustentável.

❖ **Questão 8**

(P) Qual o papel de Portugal no desenvolvimento da Responsabilidade Social na Europa?

(E) Qual o papel de Espanha no desenvolvimento da Responsabilidade Social na Europa?

Portugal	Enquanto Estado-membro da União Europeia e envolvido que está na Estratégia UE 2020 – que estabelece uma estratégia de desenvolvimento económico sustentável no longo prazo – Portugal assume também como desiderato fundamental garantir um maior equilíbrio entre a vertente económica, social e ambiental, assegurando, na linha dos princípios fundamentais do Tratado de Lisboa, que os instrumentos subordinados à Estratégia permitam efectivamente concretizar valores como os da coesão e da solidariedade aí consagrados.
Espanha	No primeiro semestre de 2010 Espanha assume a presidência do Conselho da União Europeia. No âmbito da presidência espanhola será celebrada uma conferência sobre responsabilidade social na qual estarão representados os 27 países da União Europeia, mais representantes de países da América Latina. No que respeita ao caso particular da América Latina será constituído um painel sobre cooperação no desenvolvimento.

Na entrevista concedida em Madrid, D. Miguel Angel Martínez de la Riva destacou a realização de uma conferência europeia dedicada ao tema da responsabilidade social que teria lugar no âmbito da presidência Espanhola do Conselho da União Europeia. O Ministério português destaca a Estratégia EU 2020 enquanto instrumento que vincula Portugal para um “maior equilíbrio entre a vertente económica, social e ambiental”.

❖ **Questão 9**

(P) Quais os próximos passos da responsabilidade social em Portugal e quais as iniciativas do Governo português/Ministério?

(E) Quais os próximos passos da responsabilidade social em Espanha e quais as iniciativas do Governo?

Portugal	<p>O Programa do XVIII Governo constitucional entende, designadamente, prioritário reforçar a parceria com o sector social considerando que as instituições da economia social – cooperativas, instituições particulares de solidariedade, misericórdias, associações de desenvolvimento local e outras – têm hoje um papel-chave na produção de bens e serviços essenciais à nossa vida colectiva. Alargar o reconhecimento social desta realidade e fomentar a participação das instituições da economia social são objectivos centrais que este Governo pretende defender e prosseguir. Em particular o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, por intermédio da ACT, tem procurado assegurar a efectividade da lei e encorajar a responsabilidade social das empresas quer através da integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas quer através da afirmação das vertentes “cidadania empresarial” e “promoção da qualidade de vida no trabalho”, exigindo, por exemplo em situações de crise empresarial, a sustentabilidade do objecto social e práticas de gestão responsáveis. Neste aspecto a ACT tem considerado nove indicadores de responsabilidade social: ao nível da empresa e os colaboradores, o diálogo social; a parentalidade, os direitos de personalidade e não discriminação, a formação profissional; ao nível da organização do trabalho, os tempos de trabalho, a retribuição e o desenvolvimento de carreiras; ao nível da segurança na relação laboral, as formas de contratação, as vicissitudes contratuais e a cessação do contrato.</p>
Espanha	<p>Propostas que possam resultar dos cinco grupos de trabalho constituídos no âmbito do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”. (O Conselho tem a função de apresentar recomendações ao Governo);</p> <p>Participação de Espanha no Grupo de Alto Nível da União Europeia;</p> <p>Celebração da Conferência anteriormente citada (âmbito da presidência espanhola);</p> <p>http://www.eu2010.es/es/agenda/seminarioscongresosyconf/mar26_institucionalizacion.html</p> <p>Apreciação pelo Congreso de los Diputados, da proposta de “Lei da Economia Sustentável”.</p>

As iniciativas futuras dos dois Ministérios ibéricos passam por iniciativas distintas: Em Espanha as propostas resultantes do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” marcarão o desenvolvimento do tema e a intervenção governamental, enquanto em Portugal a actuação comentada pelo Ministério Português passará pela definição de parcerias com instituições da economia social e pelas iniciativas da ACT – Autoridade para as condições do Trabalho

Através Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010 (Diário da República, 1.ª série — N.º 150 — 4 de Agosto de 2010) foi criado em Portugal o Conselho Nacional para a Economia Social, no âmbito manifestado pelo Ministério português no sentido do reforço das parcerias com o sector social e fomento da participação das instituições da economia social.

❖ Questão 10

(E) Como está a ser dinamizado o “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”?

Espanha	<p>No “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” estão representadas:</p> <p>Associações de empresas;</p> <p>Sindicatos mais representativos,</p> <p>Sociedade civil (ONG’s, fundações, conselhos de portadores de deficiência, Observatório de Responsabilidade Social).</p> <p>Administração Pública (central, autonómica e administração local).</p> <p>Estão constituídos cinco grupos de trabalho, nos quais participam membros de todas as áreas anteriormente citadas.</p> <p>Tema 1 - Papel da responsabilidade social e crise económica: contribuição de um novo modelo colaborativo;</p> <p>Tema 2 - Transparência dos relatórios de responsabilidade social: obrigatoriedade ou não da sua apresentação, que indicadores incluir, quem audita e avalia os relatórios;</p> <p>Tema 3 - Investimento e consumo socialmente responsável:</p> <p>Clarificação dos conceitos de investimento e consumo socialmente responsável bem como de conceitos associados - comércio justo, etiquetagem socialmente responsável, informação a prestar;</p> <p>Tema 4 - Responsabilidade Social e a educação:</p> <p>Reflectir em como sensibilizar e formar em matérias de responsabilidade social.</p> <p>Tema 5 - A gestão da diversidade, coesão social e cooperação no desenvolvimento:</p> <p>Entendimento da diversidade (imigração, portadores de deficiência, minorias étnicas) enquanto um factor positivo para a organização.</p> <p>Cooperação para o desenvolvimento dos países em vias de desenvolvimento: Reflexão sobre as atitudes das empresas espanholas nos países em vias de desenvolvimento.</p>
---------	--

Considerando a importante dinâmica do “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” o guião da entrevista com o responsável ministerial espanhol contemplava uma questão sobre a dinâmica deste Conselho. Os temas que estão a ser alvo de atenção por cada um dos grupos de trabalho correspondem a questões importantes para a Sociedade espanhola assim como serão também importantes para a Sociedade portuguesa que num exercício de *benchmarking* poderá equacionar a criação de um fórum com estas características.

Da entrevista com D. Miguel Angel Martínez de la Riva, *Subdirector General Adjunto R.S.E. da Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas* poder-se-á concluir que o Governo Espanhol aposta no diálogo com as “partes interessadas” no sentido de fazer progredir a temática da responsabilidade social. Ao nível da dinamização da RSE o

“Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” assume particular destaque.

A responsabilidade social foi em 2010 alvo de atenção da Presidência espanhola do Conselho da União Europeia, através da realização de uma conferência dedicada a esta temática (conferência referida pelo entrevistado à data da entrevista). Com a realização desta conferência no âmbito da presidência do Conselho da União Europeia, Espanha contribuiu para o desenvolvimento da responsabilidade social no espaço europeu afirmando-se como país fundamental no desenvolvimento desta temática na Europa.

Na referida conferência foram organizados grupos de trabalho para a discussão das seguintes temáticas: relatórios de RSE; consumo socialmente responsável; investimento socialmente responsável; competitividade, emprego e RSE.

Ao nível das conclusões dos grupos de trabalho, em termos gerais apontam-se os seguintes elementos (fonte: *Govern de les Illes Balears*):

Ao nível dos relatórios de RSE, regista-se a necessidade dos relatórios apresentando informação verdadeira, evitarem generalidades e estarem adaptados ao sector de actividade da empresa. As administrações públicas deverão apresentar relatórios sobre RSE.

Em termos de consumo socialmente responsável advoga-se a sua promoção através das compras públicas. Será necessário que uma informação mais concisa e transparente seja proporcionada ao consumidor de forma a permitir a comparabilidade entre produtos e serviços. É apontada a importância da educação no sentido de incorporar valores socialmente responsáveis nos critérios dos consumidores. Estes poderão premiar e sancionar comportamentos empresariais.

No que respeita ao investimento socialmente responsável é apontada a necessidade de incentivos públicos e fiscais. Reconhece-se a dificuldade de comprovar o carácter sustentável de um investimento. É necessário informar e formar o cidadão em matéria de investimento socialmente responsável.

Ao nível da competitividade, emprego e RSE, o respectivo grupo de trabalho concluiu que a RSE não substitui o debate sobre legislação e regulação, antes está relacionada com comportamentos, éticos, económicos, sociais e ambientais. É referido que a RSE é um instrumento fundamental para superar a crise económica e recuperar a confiança dos cidadãos. É apontada a necessidade de implantar políticas de RSE que interessem tanto à empresa como aos seus grupos de interesse, conduzindo a melhores acções tanto a nível nacional como perante terceiros países. A nível do emprego assume-se a RSE como um elemento chave da política laboral, incorporando o diálogo, os códigos de conduta e como estratégia inclusiva.

As entrevistas do painel institucional constituem um elemento importante para um exercício de comparação entre a estratégia portuguesa e espanhola a nível estatal no âmbito da responsabilidade social. Este exercício será efectuado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 7 - DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO ESTATAL PORTUGUESA E BENCHMARKING AO ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL ESPANHOL

Partindo da reflexão sobre as respostas obtidas junto do painel institucional, português e espanhol, e com base nos elementos anteriormente analisados sobre a responsabilidade social em Portugal e Espanha (Parte I) será possível proceder a um exercício de *benchmarking* ao enquadramento institucional espanhol.

7.1 A estratégia espanhola para a responsabilidade social das empresas

Para uma melhor compreensão da estratégia espanhola para a responsabilidade social será necessário proceder a uma análise a nível do Estado espanhol e à análise de diferentes realidades no âmbito das comunidades autónomas.

7.1.1 A estratégia do Estado espanhol

A estratégia do Estado espanhol ao nível de dinamização da responsabilidade social poderá ser classificada pelo seu carácter interventivo através do qual o Estado incentiva formalmente as empresas a progredirem neste âmbito. A definição de infra-estruturas de debate tal como o já referido “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” (apresentado no capítulo 3 deste trabalho) ou a Ley 2/2011, de 4 de Março, de “Economía Sostenible” são exemplos deste papel interventivo do Estado, com o objectivo de desenvolvimento da responsabilidade social junto de um amplo conjunto de organizações, públicas ou privadas.

Artículo 39. Promoción de la responsabilidad social de las empresas.

1. Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social.

En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de

responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.

2. El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, constituido por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

3. Las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de Responsabilidad Social Empresarial a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales mencionados en los apartados anteriores. En todo caso, en dicho informe específico deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes.

En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas.

Asimismo, cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

4. El Gobierno facilitará los recursos necesarios para que el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial pueda llevar a cabo plenamente sus funciones.

Fonte: *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.*

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, Sábado 5 de marzo de 2011

As referências na “Ley 2/2011” ao “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” consubstanciam um mecanismo de interligação entre estes instrumentos, permitindo que o debate e as recomendações resultantes do trabalho deste Conselho sejam traduzidos para a prática das empresas por via das disposições da “Ley 2/2011”.

De salientar a possibilidade de uma qualquer empresa poder vir a solicitar o reconhecimento de empresas socialmente responsável, no âmbito das condições

que venham a ser determinadas pelo “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”.

7.1.2 Estratégias no âmbito das comunidades autónomas.

- **Extremadura**

Em âmbito autonómico há a destacar a publicação da “Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura”.

“A los efectos de esta ley, se considerarán empresas socialmente responsables de la Comunidad Autónoma de Extremadura aquellas que, calificadas de acuerdo con el procedimiento previsto en esta norma, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.”

Fonte: Artículo 3. Definición de “Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura”.

LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura”

A “Ley 15/2010”, apresenta uma estrutura detalhada no que respeita à definição de empresa socialmente responsável

Tabela 9 -Empresa socialmente responsável - LEY 15/2010 - Extremadura

<i>Artículo 1. Objeto.</i>
<i>Artículo 2. Ámbito de aplicación.</i>
<i>Artículo 3. Definición de “Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura”.</i>
<i>Artículo 4. Elementos configuradores de la “Empresa socialmente responsable”.</i>

<i>Artículo 5. Evaluación de la responsabilidad social.</i>
<i>Artículo 6. Verificación de la responsabilidad social.</i>
<i>Artículo 7. Calificación de "Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura".</i>
<i>Artículo 8. Duración, prórroga y revocación de la calificación.</i>
<i>Artículo 9. Creación del Premio "Empresas socialmente responsables de Extremadura".</i>
<i>Artículo 10. Creación del Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura.</i>
<i>Artículo 11. Creación del Consejo Autonómico para el fomento de la Responsabilidad Social de Extremadura.</i>
<i>Artículo 12. Beneficios del otorgamiento de la declaración de "Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura".</i>

Fonte: LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura - TÍTULO I - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EXTREMEÑAS

Através deste enquadramento jurídico a Comunidade Autónoma da Extremadura apresenta uma estrutura de desenvolvimento da responsabilidade social que abrange a clarificação do conceito no âmbito da sua definição e elementos configuradores, incluindo também um processo que visa a verificação por entidade externa e a qualificação, se tal for requerido pela empresa, da qualidade de empresa socialmente responsável. A qualidade de empresa socialmente responsável poderá conferir benefícios às empresas assim classificadas no que concerne à intervenção da Comunidade Autónoma, nos seguintes âmbitos: concessão de ajudas, benefícios fiscais, prioridade na adjudicação de contratos, publicidade (da qualidade de empresa socialmente responsável).

- **Comunidade Foral de Navarra**

Com a aprovação do "programa general de incentivación, promoción e impulso de la responsabilidad social corporativa (rsc)" o Governo de Navarra define um quadro institucional de apoio ao desenvolvimento da responsabilidade social, abrangendo empresas, outras entidades e instituições públicas.

No que concerne ao sector empresarial, neste documento o Governo de Navarra assume a importância do apoio às empresas no quadro de uma estratégia institucional, visando a promoção da responsabilidade social das empresas.

“El enfoque y contenido del presente Programa elaborado por el Gobierno de Navarra, concibe la RSC como una cultura de exigencia mutua entre las empresas y la sociedad y sus instituciones, y así desarrolla distintos objetivos orientados a obtener una actuación integral. Si bien es verdad que la esencia de la RSC en sus orígenes alude a las exigencias de la sociedad a las empresas, éstas no podrán desarrollar una estrategia de competencia sostenible sin el apoyo institucional y el reconocimiento social correspondiente”.

Fonte: *programa general de incentivación, promoción e impulso de la responsabilidad social corporativa (rsc) do Governo de Navarra*

O programa foi estruturado segundo quatro objetivos, que se decompõem em linhas de actuação e em medidas para cada uma das linhas definidas. O desenvolvimento das medidas dá lugar à definição de projectos compostos por acções concretas.

Tabela 10 - Objectivos do programa de responsabilidade social do Governo de Navarra

Objectivo 1	“Aplicación de las políticas públicas que favorezcan un marco y unos instrumentos adecuados para la incorporación de la RSC en la estrategia de las empresas”.
Objectivo 2	“Desarrollo e implantación de la RSC en la Administración foral, local y sociedades públicas”.
Objectivo 3	“Fomento de la RSC en otros Grupos de Interés”.
Objectivo 4	“Coordinación, impulso, seguimiento y evaluación del Programa de actuación de la RSC en Navarra”.

Fonte: *programa general de incentivación, promoción e impulso de la responsabilidad social corporativa (rsc) do Governo de Navarra*

No que respeita ao primeiro objectivo, dedicado às empresas, foram definidas duas linhas de actuação e oito medidas:

A primeira linha de actuação visa “Facilitar la implantación y el desarrollo de las RSC en Empresa”. Está estruturada nas seguintes sete medidas:

- “Apoyo a los procesos de implantación, desarrollo y evaluación de la RSC especialmente en las PYMEs
- Promoción de empresas de economía social y/o solidaria
- Promover mediante la regulación, la modernización y adaptación de las relaciones laborales a la nueva realidad de la empresa, junto a una política de RRHH de calidad
- Favorecer la integración del factor ambiental y energético en las estrategias empresariales
- Fomentar un mayor interés y compromiso de las empresas por la cooperación y el desarrollo, así como la participación de éstas en proyectos sociales, culturales y otros que favorezcan el desarrollo sostenible
- Promover un desarrollo rural más sostenible
- Fomentar la creación de reconocimientos públicos para las empresas más destacadas en el ámbito de la RSC”.

A segunda linha de actuação visa “Difundir las ventajas y oportunidades que representa la RSC para las empresas”. No seu âmbito definiu-se a medida de “Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de experiencias prácticas”.

O Governo de Navarra realça a incorporação no plano em análise de propostas internacionais e nacionais e a sua importância para a criação de condições para o aprofundamento da responsabilidade social na comunidade autonómica.

“Este Programa supone un avance importante para el impulso de la RSC en Navarra dado que incorpora y recoge propuestas realizadas por la UE, el Congreso de los Diputados y otros foros de expertos; clarifica ideas e identifica y propone objetivos, medidas, proyectos y acciones. Su desarrollo debe permitir coordinar mejor todos los esfuerzos institucionales y sociales que se vienen llevando a cabo en nuestra Comunidad y crear las condiciones para que en un futuro próximo se pueda seguir profundizando en esta materia.”

- **Ilhas Baleares**

O plano de acção para o desenvolvimento da responsabilidade social para o período 2008 a 2011 do Governo da Ilhas Baleares contempla vinte áreas:

1. "Conocer"
2. "Informar, formar y divulgar"
3. "Foro de personas expertas"
4. "Buenas prácticas"
5. "Buenas prácticas en las empresas públicas"
6. "Promover (...) la Responsabilidad Social de las Empresas en los planes de Igualdad."
7. "Promover (...) la Responsabilidad Social de las Empresas para que las mujeres directivas se incorporen en los consejos de administración."
8. "El impulso a las actividades que tengan como finalidad el fomento del liderazgo de mujeres en los ámbitos de la negociación y representación social."
9. "Impulsar la alianza empresarial contra la violencia de género"
10. "El impulso a la contratación por parte de las empresas de personas con diferentes capacidades y en situaciones de riesgo de exclusión social."
11. "Fomento del compromiso empresarial con las personas jóvenes y mayores de cuarenta y cinco años."
12. "Desarrollo de herramientas de gestión de la RSE, así como sistema de gestión certificable, cuadro de indicadores, memorias de sostenibilidad e informes de verificación."
13. "Distintivo empresarial de excelencia"
14. "Creación de un premio anual a la empresa que desarrolle mejores prácticas de responsabilidad social."
15. "Sostenimiento de la actividad de sensibilización de RSE que hagan entidades privadas especializadas y organizaciones sociales."
16. "Promover los valores de la RSE en la educación secundaria postobligatoria y universitaria."
17. "El fomento de medidas de RSE en las empresas internacionalizadas."
18. "Estudio de las legislaciones de los Estados miembros de la U.E de las medidas legislativas adoptadas para la promoción de la RSE."
19. "Colaboración entre las distintas instituciones territoriales para la implantación y generalización de la RSE".
20. Participación en las iniciativas estatales y europeas para el fomento de la RSE".

Fonte: Governo das Ilhas Baleares, *Hoja de ruta 2008-2011 para el impulso de la responsabilidad social de las empresas en las Illes Balears*

Com a publicação destes princípios o governo das Ilhas Baleares assume a importância da acção institucional do Governo ao nível da criação de incentivos à acção voluntária das empresas.

"El talante voluntario de las empresas para aplicar medidas de responsabilidad social se ve apoyado por la acción de la Administración Pública dirigida a promover el modelo empresarial, que comporta la RSE."

Fonte: Governo das Ilhas Baleares, *Hoja de ruta 2008-2011 para el impulso de la responsabilidad social de las empresas en las Illes Balears*

7.2 A estratégia portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas

No que respeita a Portugal assiste-se a um menor nível de participação estatal na dinamização da Responsabilidade Social embora tenha sido manifestado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social o compromisso com a Estratégia UE 2020 na prossecução de desenvolvimento económico sustentável no longo prazo. Tomando como referência a realidade espanhola, o menor nível de participação do Estado português poderá ser verificado pela inexistência de um fórum específico para o estudo, investigação e promoção da RSE, desenvolvido e participado pelo Estado.

Apesar do Estado português não intervir de forma directa na dinamização da responsabilidade social empresarial, nos termos anteriormente expostos, tem vindo a pretender agir através de uma “estratégia pelo exemplo”. Destaca-se neste âmbito a actuação ao nível do Sector Empresarial do Estado (SEE) e ao nível das compras públicas (compras públicas ecológicas).

Quadro 101 – Exemplos de acções implementadas pelo Estado português ou passíveis de implementação em âmbito de responsabilidade social

Aspectos – chave enunciados pelo Ministério Português	Acções implementadas ou passíveis de implementação
Questão nº 1 “A responsabilidade social tem ganho nos últimos anos grande protagonismo e é, cada vez mais, assumida como central para todo o tipo de organizações, sejam do sector público sejam do sector privado”	- A Resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007 aprova os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado. - A Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008 aprova as orientações estratégicas do Estado destinadas à globalidade do sector empresarial do Estado. - A Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007 aprova a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas.
Questão 9 “(…) reforçar a parceria com o sector social”	A Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010 cria o Conselho Nacional para a Economia Social.
Questão 4 “Desde logo, a responsabilidade social deve ser encarada como uma orientação transversal das entidades e políticas públicas”	Necessidade de equacionar a criação de um Conselho Português de Responsabilidade Social

Fonte: Elaboração própria

7.2.1 Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado

A Resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007 aprova os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do estado e encarrega o Ministro das Finanças de promover uma avaliação anual global do seu grau de cumprimento

Neste documento refere-se:

“(...) o quão importante é que as empresas que integram o SEE tenham modelos de governo que não só atinjam elevados níveis de desempenho como, conjuntamente com os bons exemplos que existem na esfera empresarial privada, contribuam para a difusão das boas práticas nesta matéria, incluindo a adopção de estratégias concertadas de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental. E, neste domínio, ainda que tal não resulte directamente da legislação aplicável, o Estado deve dar o exemplo, acompanhando as melhores práticas internacionais”.(Resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007)

A resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007 aprova os Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado, subdivididos em três componentes: I— Princípios dirigidos ao Estado, II— Princípios dirigidos às empresas detidas pelo Estado, III— Princípios relativos à divulgação de informação. O grau de cumprimento destes princípios será avaliado anualmente sendo comunicado através do relatório anual sobre a situação do sector empresarial do Estado.

Quadro 102 – Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado

Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado		
I— Princípios dirigidos ao Estado	i) Enquanto titular de participações no capital de empresas	artigo 1, artigo 2, artigo 3, artigo 4
	ii) Enquanto parte relacionada (<i>stakeholder</i>)	artigo 5, artigo 6
II— Princípios dirigidos às empresas detidas pelo Estado	i) Missão, objectivos e princípios gerais de actuação	artigo 7, artigo 8, artigo 9, artigo 10, artigo 11, artigo 12, artigo 13, artigo 14
	ii) Estruturas de administração e fiscalização	artigo 15, artigo 16, artigo 17, artigo 18, artigo 19, artigo 20.
	iii) Remuneração e outros direitos	artigo 21

	iv) Prevenção de conflitos de interesse	artigo 22
	v) Divulgação de informação relevante	artigo 23
	vi) Ajustamento à dimensão e à especificidade de cada empresa	artigo 24
III— Princípios relativos à divulgação de informação		artigo 25, artigo 26, artigo 27, artigo 28, artigo 29

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros nº 49/2007
Diário da República, 1.a série — Nº 62— 28 de Março de 2007

Especificamente no que respeita aos Princípios dirigidos às empresas detidas pelo Estado, parte i) Missão, objectivos e princípios gerais de actuação, o diploma legal regulamenta:

- A obrigatoriedade de cumprir a missão e os objectivos “de forma económica, financeira, social e ambientalmente eficiente, atendendo a parâmetros exigentes de qualidade, procurando salvaguardar e expandir a sua competitividade, com respeito pelos princípios de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, de serviço público e de satisfação das necessidades da colectividade que lhe hajam sido fixados.” Missão, objectivos e políticas deverão ser enunciadas e divulgadas. (nº 7);
- A obrigatoriedade da elaboração de planos de actividades e orçamentos adequados considerando os recursos e as fontes de financiamento e a definição de estratégias de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental (nº 8);
- As empresas devem adoptar planos de igualdade, eliminar as discriminações e permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional (nº 9);
- As empresas devem informar a tutela e o público em geral sobre o cumprimento da missão, objectivos e demais aspectos no âmbito do diploma (nº 10);
- As empresas devem “cumprir a legislação e a regulamentação em vigor” devendo ser “eticamente irrepreensível no que respeita à aplicação de normas de natureza fiscal, de branqueamento de capitais, de concorrência, de protecção do consumidor, de natureza ambiental e de

índole laboral, nomeadamente relativas à não discriminação e à promoção da igualdade entre homens e mulheres (n.º 11)

- As empresas devem “tratar com respeito e integridade os seus trabalhadores, contribuindo activamente para a sua valorização profissional” (artigo 12)
- “(...) tratar com equidade todos os seus clientes e fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, designadamente colaboradores da empresa, outros credores que não fornecedores ou, de um modo geral, qualquer entidade que tenha algum tipo de direito sobre a empresa (...). (artigo 13).
- “Os negócios das empresas detidas pelo Estado devem ser conduzidos com integridade e devem ser adequadamente formalizados não podendo ser praticadas despesas confidenciais ou não documentadas”. As empresas devem aderir a um código de ética “que contemple exigentes comportamentos éticos e deontológicos, procedendo à sua divulgação por todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores e pelo público em geral” (artigo 14).

Posteriormente, em 2008, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, (Diário da República, 1.ª série — N.º 79 — 22 de Abril de 2008) são aprovadas as orientações estratégicas do Estado destinadas à globalidade do sector empresarial do Estado, contemplando as seguintes áreas: indicadores financeiros, contratualização da prestação de serviço público, qualidade de serviço, política de recursos humanos e promoção da igualdade, encargos com pensões, política de inovação e sustentabilidade, sistemas de informação e controlo de riscos, política de compras ecológicas.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, alinhando com os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado destaca a obrigatoriedade da actuação socialmente responsável:

“As empresas públicas que integram o sector empresarial do Estado devem ser socialmente responsáveis, prosseguindo na sua actuação objectivos sociais e ambientais e promovendo a competitividade no mercado, a protecção dos consumidores, o investimento na valorização profissional e pessoal, a promoção da igualdade, a protecção do ambiente e o respeito por princípios éticos”
(Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008)

7.2.2. Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas

Um outro exemplo da “estratégia pelo exemplo” seguida pela Estado português, é a Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas.

“A Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas, (...), constitui um instrumento orientador visando uma contratação pública que incorpore progressivamente critérios de natureza ambiental e de sustentabilidade, aproveitando a capacidade do Estado para fazer rápidos progressos nas suas próprias políticas e metas com vista ao desenvolvimento sustentável” (Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007).

Através da implementação desta estratégia nas suas próprias compras o Estado motiva os agentes económicos para a “contratação ambientalmente orientada” quer a nível da contratação com o Estado quer a nível geral:

“Dessa forma, também os fornecedores, os prestadores de serviços e os empreiteiros serão conduzidos ao reconhecimento das vantagens que podem advir da contratação ambientalmente orientada não só nas relações contratuais com as entidades públicas mas também com os demais clientes” (Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007).

Os resultados da Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas gerarão um benefício “win-win” consubstanciado quer na redução do impacto ambiental das compras, quer em reduções de custos.

“A introdução de critérios ambientais nas aquisições públicas tem subjacente uma mudança de postura da Administração Pública ao nível das escolhas de bens e serviços com vista a proteger o ambiente, conseguindo-se frequentemente uma diminuição de custos, na medida em que as compras públicas ambientalmente orientadas resultam em poupança de recursos e energia e em redução de resíduos e da poluição, promovendo assim comportamentos sustentáveis” (Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007).

Partindo da experiência da adopção dos princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado, poder-se-á perspectivar o interesse de equacionar a extensão destes princípios à generalidade das empresas portuguesas. Tal situação poderia resultar numa maior intervenção estatal que se advogará nas recomendações ao Estado formuladas no final deste trabalho. Também a Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas poderá ser dar lugar a uma reflexão sobre o papel do Estado no que respeita à geração de incentivos por via de discriminação positiva a intervenções socialmente responsáveis por parte dos agentes económicos.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES

8.1 Sobre as questões de investigação

8.1.1 Primeiro conjunto de questões: Sobre o discurso

- ❖ A responsabilidade social é um tema presente no discurso dos responsáveis máximos por empresas portuguesas? – 1ª Conclusão

Da primeira estratégia de investigação resulta a conclusão de que ao nível do discurso de responsáveis máximos por empresas portuguesas de referência estão presentes referências à actuação das empresas nos domínios da tripla sustentabilidade (económico, ambiental e social). De acordo com as ilações anteriormente registadas, haverá ainda espaço para uma articulação mais equilibrada ao nível do discurso nomeadamente reflectindo a acção em domínios sociais.

- ❖ O modelo pluralista de gestão considerando os interesses de diferentes *stakeholders* está presente no discurso dos responsáveis? – 2ª Conclusão

Os discursos dos responsáveis máximos analisados reflectem a adesão a um modelo de gestão sustentável e a integração de expectativas de partes interessadas ao nível das respostas formuladas pelas empresas. Apesar desta constatação, uma futura progressão no relato da tripla sustentabilidade tal como apontado na questão anterior reflectir-se-á também ao nível de uma mais profícuo relato das acções desenvolvidas junto das diferentes partes interessadas da empresa.

8.1.2. Segundo conjunto de questões: Sobre a operacionalização

- ❖ Que práticas de responsabilidade social as empresas operacionalizam junto dos seus *stakeholders*? (Freeman, 1984) - 3ª Conclusão

Nos estágios iniciais a responsabilidade social é assumida essencialmente numa perspectiva de apoio aos trabalhadores. As boas práticas em destaque pelas empresas do painel (empresas A a G) põem em evidência a actuação das empresas junto deste *stakeholder*. As prioridades de actuação das empresas passam pela capacitação dos seus trabalhadores, através de formação, pela

criação de condições de trabalho mais favoráveis e de uma forma geral pela geração de motivação.

A empresa na fase de enraizamento (Delta Cafés) desenvolve importantes acções junto da comunidade local assumindo-se como um elemento fundamental da própria comunidade.

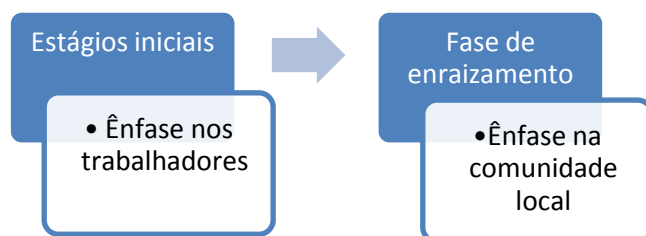


Figura 42 – Ênfase sobre partes interessadas - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

- ❖ Como as empresas estabelecem as suas prioridades de actuação?
(Mitchell *et al.*, 1997) - 4ª Conclusão

Independentemente do estágio de responsabilidade social de uma forma geral, embora não unânime, o *stakeholder* mais favorecido por parte das empresas é o seu cliente.

A empresa na fase de enraizamento atribui à comunidade local um nível de favorecimento muito superior ao estabelecido pelas empresas em outros níveis, associando-lhe um nível de urgência também superior às empresas em estágios anteriores.

Enquanto em fases anteriores a “legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa” é quase unanimemente atribuída em primeira instância ao accionista, na fase de enraizamento os colaboradores assumem a primazia a este nível.

A primazia na “capacidade da parte interessada em influenciar a empresa” transita do accionista (fases anteriores) para os clientes (fase de enraizamento).

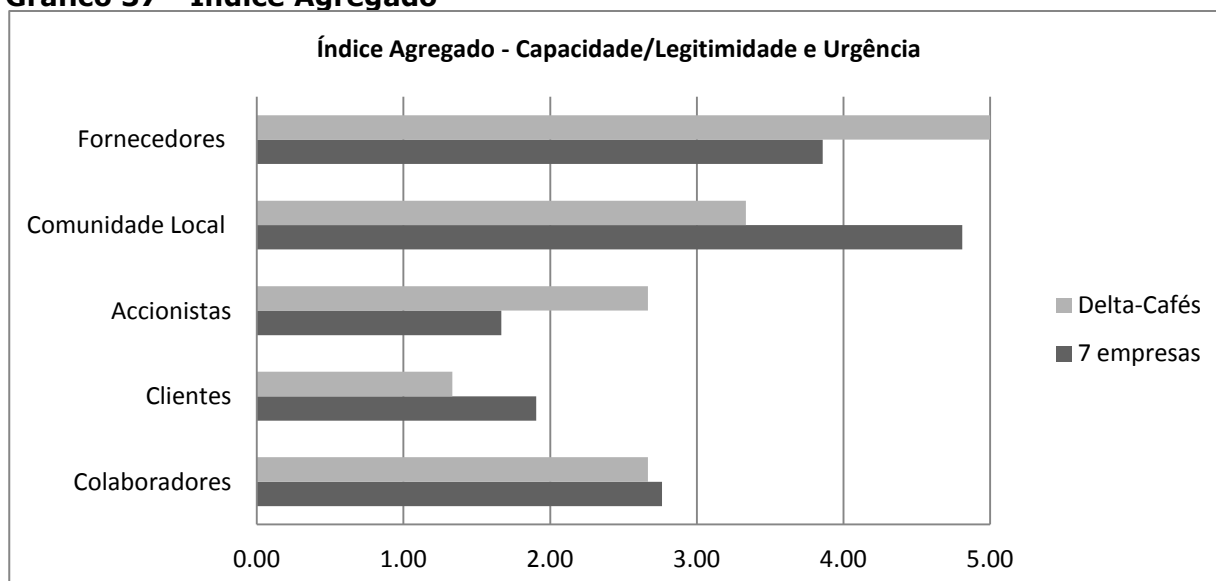
Quadro 103 – Capacidade, legitimidade e urgência - Valores médios painel 7 empresas e Delta Cafés

<i>(de 1 maior importância a 5 menor importância)</i>					
Valores Médios 7 empresas	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	3.00	2.00	1.43	4.57	4.00
Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	2.71	2.00	1.29	5.00	4.00
Urgência da parte interessada na actuação da empresa	2.57	1.71	2.29	4.86	3.57
Índice agregado	2.76	1.90	1.67	4.81	3.86
Delta Cafés					
	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Comunidade Local	Fornecedores
Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	3.00	1.00	2.00	4.00	5.00
Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Urgência da parte interessada na actuação da empresa	4.00	1.00	3.00	2.00	5.00
Índice agregado	2.67	1.33	2.67	3.33	5.00

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

Agregando os resultados ao nível da capacidade, legitimidade e urgência da parte interessadas, através da construção de um indicador médio (índice agregado), constata-se numericamente a maior importância da comunidade local no estágio de enraizamento.

Gráfico 37 - Índice Agregado



Fonte: Elaboração própria a partir das respostas das empresas

- ❖ Perante as expectativas dos *stakeholders*, de que forma as empresas assumem e “equilibram” as suas “responsabilidades económicas”, “responsabilidades legais”, “responsabilidades éticas” e “responsabilidades de âmbito discricionário”? (Carroll, 1979) - 5ª Conclusão

Em termos médios a “satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas” (a nível interno) e a “contribuição voluntária da empresa” (nível externo) são os motivos mais importantes para as boas práticas das empresas (painel 7 empresas). O cumprimento do enquadramento legal em termos gerais é considerado pouco relevante para a actuação das empresas.

A empresa em fase de enraizamento destaca o objectivo “atingir custos competitivos ou atingir uma melhor margem” no que concerne às suas práticas em análise no que respeita ao domínio interno.

No que respeita à percepção dos resultados das práticas das empresas, destaca-se (painel 7 empresas) a percepção de superação dos custos por benefícios (tanto a nível do domínio interno como a nível do domínio externo).

A empresa em fase de enraizamento assume que as suas práticas a nível externo essencialmente geraram custos. Esta percepção estará associada à maior amplitude da actuação desta empresa ao nível da comunidade local.

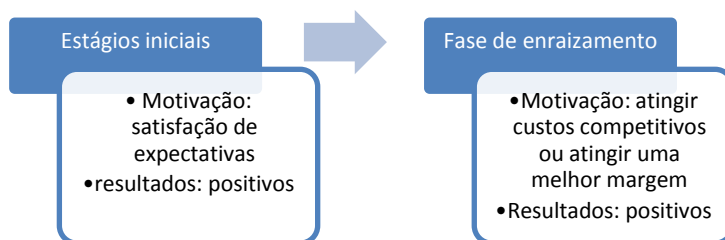


Figura 43 – Motivação de boas práticas - Nível interno - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

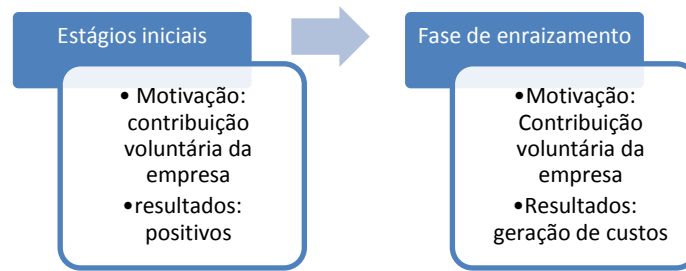


Figura 44 - Motivação de boas práticas - Nível externo - diferentes estágios evolutivos da responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

- ❖ Como se caracterizam as reacções face às expectativas depositadas na empresa: de carácter reactivo, defensivo, de acomodação ou pró-activo? (Carroll, 1979) - 6ª Conclusão

A actuação das empresas é essencialmente caracterizada por “agir por antecipação ou “adaptação a novas circunstâncias” (domínio social externo).

De uma forma geral as empresas declaram “adaptarem-se a novas circunstâncias” ou a “agir por antecipação”. A reacção a pressões é a causa menos relevante para a actuação das empresas nos diversos domínios considerados.

- ❖ A responsabilidade social é operacionalizada informalmente segundo as atitudes e os comportamentos dos gestores e trabalhadores da empresa? - 7ª Conclusão

Nos estágios iniciais a responsabilidade social é “conduzida” directamente pelo gestor de topo. O perfil do responsável pela empresa ditará a orientação estratégica da empresa e também a sua actuação socialmente responsável. A evolução da empresa e a progressiva interiorização da responsabilidade social enquanto tema fundamental da gestão, chamará à acção outros intervenientes da estrutura da empresa e a actuação socialmente responsável passará a ser disseminada pela organização. No estágio de “enraizamento” a actuação socialmente responsável passará a ser uma característica da própria empresa.

- ❖ A responsabilidade social é formalizada e institucionalizada segundo regras e atitudes padronizadas? – 8ª Conclusão

Nas primeiras fases do desenvolvimento da responsabilidade social ao nível da empresa a formalização é inexistente. A presença constante do gestor de topo, actor chave da fase inicial é a garantia necessária para que as principais decisões empresariais sejam enquadradas em critérios socialmente responsáveis. Quando não é possível a presença constante do gestor de topo a empresa sente a necessidade de instituir regras e progressivamente a responsabilidade social passará a ser institucionalizada em orientações padronizadas.

A presença constante do gestor de topo junto dos trabalhadores (empresa D e empresa F) permite o exercício de uma influência directa. Esta influência directa é exercida informalmente sem necessidade de padronização de procedimentos. A maior dimensão das empresas e a conseqüente necessidade de formalização de processos conduz as empresas à formalização de códigos de ética e à sua disseminação pela organização. Através da institucionalização de códigos a empresa procura uniformizar as respostas dos seus trabalhadores garantindo idênticas respostas a idênticas circunstâncias.

- ❖ De que forma instrumentos de gestão como a utilização de normas guias, a certificação, o relato para o públicos internos e externos, entre outros instrumentos, podem ser úteis para a implementação de “boas práticas” favoráveis à satisfação dos *stakeholders* previamente identificados? – 9ª Conclusão

O crescimento da empresa e a maior complexidade da estrutura organizacional conduz a uma menor presença quotidiana do gestor de topo junto aos trabalhadores da empresa. Desta forma, as empresas do painel que se encontram em estágios de maior formalização da ética instituem processos para garantir o cumprimento de regras tidas como desejáveis no relacionamento entre a empresa e as suas partes interessadas.

Apesar de nenhuma empresa do painel de sete empresas ser certificada em responsabilidade social (caso da Nova Delta) as empresas certificadas noutros domínios foram unânimes em atribuir vantagens ao processo de certificação,

nomeadamente por via da formalização de procedimentos e da existência de registos escritos.

Nas empresas com menor número de trabalhadores, sediadas numa única localização, o contacto entre gestor de topo e trabalhadores é muito frequente, quando não diário, não se fazendo sentir de forma tão clara a necessidade da formalização de instrumentos éticos (códigos, procedimentos escritos, etc.).

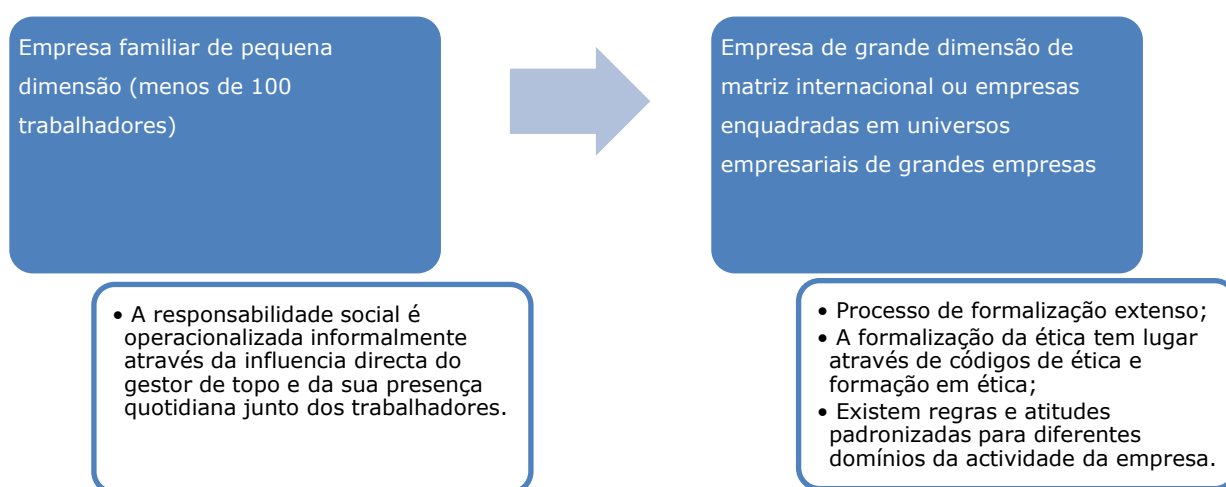


Figura 45 – Evolução do processo de formalização

Fonte: Elaboração própria

- ❖ Como fomentar as “boas práticas”: Através da constituição de grupos de trabalho interdepartamentais? Através de formação? Por via da implementação de códigos de conduta? – 10ª Conclusão

As empresas do painel de 7 empresas com maior nível de formalização de responsabilidade social possuem códigos de ética. A existência do código conduz a acções de formação (empresa E) num esforço de disseminação do mesmo por toda a organização.

A formalização da ética conduz também à manutenção do debate interdepartamental (empresa A) considerando que a intervenção da empresa em vários domínios implica a intervenção de diferentes áreas departamentais.

Nas empresas de menor dimensão a monitorização constante do gestor de topo e dos restantes elementos da equipa de gestão é a forma encontrada para assegurar o comportamento ético desejado.

8.1.3 Terceiro conjunto de questões: Sobre as causas

- ❖ Será a responsabilidade social marcadamente influenciada pelo gestor de topo e seus princípios éticos? – 11ª Conclusão

O gestor de topo é uma figura importante qualquer que seja o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social das empresas.

Nas empresas de menor dimensão o gestor de topo marca de forma significativa as respostas quotidianas da empresa. A sua presença constante e o controlo directo das operações da empresa são circunstâncias que favorecem a influência directa do gestor de topo sobre a forma da empresa responder às diferentes partes interessadas. Nas empresas de maior dimensão a menor presença constante do gestor de topo e o maior número de interações entre a empresa e as suas partes interessadas contribuem para a necessidade de institucionalização de ferramentas éticas, reservando o gestor de topo o estatuto de “guardião” dessas ferramentas, enquanto garante da sua real implementação.

A figura abaixo apresentada ilustra os diferentes papéis assumidos pelo gestor de topo em função dos diferentes estádios identificados.

Numa primeira fase o papel do gestor de topo corresponde à acção directa sobre as principais decisões que enquadram a responsabilidade social da empresa. Em fases posteriores o gestor de topo sente a necessidade de disseminar critérios e padrões de actuação pela estrutura da empresa e o seu papel assume essencialmente características de disseminador dos princípios de actuação socialmente responsáveis. No estágio mais avançado o gestor de topo é a referência da responsabilidade social da empresa. Neste estágio, a equipa de gestão está plenamente envolvida pelos valores do gestor de topo encontrando

neste uma referência de actuação ética e uma inspiração para a actuação quotidiana.

O papel do gestor de topo:



Figura 46 – Evolução do papel do gestor de topo

Fonte: Elaboração própria

- ❖ Será a responsabilidade social resultado de um processo de aprendizagem da própria empresa, para a qual participam diversas partes interessadas? – 12ª Conclusão

A responsabilidade social em estágios iniciais é essencialmente entendida no âmbito da relação da empresa com os seus trabalhadores. Progressivamente a empresa fortalece o seu relacionamento com outras partes interessadas, tais como instituições representativas de comunidades locais. No estágio de enraizamento a empresa criou laços sólidos com uma pluralidade de partes interessadas. No seu processo de aprendizagem a empresa sentirá necessidade de progressivamente criar rotinas e mecanismos de formalização. Ao longo do processo serão criados grupos de trabalho para debate de questões transversais a diferentes departamentos e a empresa desenvolverá um processo de consolidação de respostas socialmente responsáveis no âmbito do seu próprio contexto de actuação.

O processo de evolução (aprendizagem) é influenciado nas empresas em análise pelas suas "empresas mãe" (empresa A e empresa E), pela aprendizagem promovida pela formação em ética (empresa E) e também pelas dinâmicas de debate e encontros entre trabalhadores e gestores (empresa A).

Face às conclusões formuladas será possível proceder à verificação das proposições avançadas na fase de concepção dos estudos de caso.

Quadro 104 - Verificação das proposições.

Proposições iniciais	Resultados finais
A responsabilidade social enquanto modelo de gestão beneficia da formalização	Confirma-se a proposição. Ainda que em estágios iniciais a responsabilidade social seja enquadrada informalmente na gestão da empresa. Em estágios posteriores as empresas beneficiam de uma maior formalização, fazendo uso de códigos de ética e outros instrumentos facilitadores de respostas socialmente responsáveis.
A responsabilidade social assumida pela empresa está dependente do gestor de topo, de figuras de referência e da acção da "empresa -mãe"	Confirma-se a proposição. O gestor de topo, independentemente do diferente papel que assume (agente directo, disseminador ou referência), é em qualquer dos casos um elemento fundamental na implementação de uma gestão socialmente responsável. Em caso de ligação institucional a "empresa-mãe" a afiliada beneficia da experiência da empresa de referência.
Poder-se-á identificar diferentes estágios evolutivos, em função de diferentes características das empresas	Confirma-se a proposição A responsabilidade social ainda que na sua essência corresponda a princípios comuns, associados à partilha de riqueza pelas partes interessadas, é no entanto enquadrada de diferente forma em função das características das empresas.

Fonte: Elaboração própria

Os estágios evolutivos identificados são caracterizados no quadro seguinte.

Quadro 105 - Estágios da responsabilidade social em âmbito do comportamento empresarial sustentável

Fases	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio	5º Estágio
Características	"Fase de Intuição"	"Fase de Maturação"	"Fase de Formalização"	"Fase de Institucionalização"	"Fase de Enraizamento"
Papel do gestor de topo	Agente directo	Disseminador		Guardião	Referência inspiradora
"Actores chave"	O gestor de topo A responsabilidade social é consequência da acção directa do gestor (sócio gerente)	Quadros intermédios O gestor de topo é assessorado por quadros intermédios, que assumem a figura de dinamizadores internos do tema	A estrutura da empresa Os gestores responsabilizam-se pela institucionalização da responsabilidade social e sua transmissão pela estrutura da empresa	Os trabalhadores O gestor de topo assume a figura de "guardião" dos documentos que deverão regular o comportamento ético da empresa.	As partes interessadas (internas e externas) A empresa é gerida tendo por base o objectivo de satisfação das suas partes interessadas.
Compromisso com a responsabilidade social	Pessoal (gestor de topo) Responsabilidade social dependente do perfil do gestor de topo.	da Estrutura O compromisso com a responsabilidade social é tendencialmente menos um compromisso individual e mais um compromisso colectivo, agregando o contributo das diferentes Direcções/Departamentos.	da Empresa colectivamente A empresa declara de forma escrita o seu compromissos com a responsabilidade social. Os trabalhadores darão cumprimento às regras estabelecidas.	da Empresa colectivamente e individualmente A empresa declara de forma escrita os seus compromissos com a responsabilidade social. Os trabalhadores darão cumprimento às regras estabelecidas, e agem proactivamente no âmbito do modelo de gestão instituído.	
Processos de formalização	Inexistente A empresa não tem experiência em processos de formalização (certificação ou existência de processos estandardizados em domínios afins à responsabilidade social).	Incipiente A empresa tem experiência em processos de formalização (por exemplo de qualidade) mas a formalização ética é ainda inexistente.	Inicial A empresa inicia a adopção de documentos de formalização da responsabilidade social.	Implementado A responsabilidade social é traduzida em códigos de ética e regulamentos especializados para áreas concretas.	Testado O processo de formalização (princípios e códigos) foi amplamente testado em projectos realizados pela empresa junto das suas partes interessadas. O processo de formalização oferece garantia

					de eficácia.
Processo de comunicação interno da responsabilidade social	<p>Informal</p> <p>Relação pessoal</p> <p>Contacto directo e diário entre o gestor de topo e os funcionários.</p>	<p>Informal</p> <p>Relação pessoal assessorada</p> <p>Directores e outros quadros superiores intervêm no processo de reflexão das questões éticas.</p>	<p>Formal</p> <p>Em estruturação</p> <p>Inicia-se o processo de formação (generalizado) e de debate de questões éticas, segundo planos previamente estabelecidos.</p> <p>A empresa intensifica o processo de disseminação das atitudes éticas desejadas.</p>	<p>Formal</p> <p>Estruturado</p> <p>O processo de debate interno em questões éticas está instituído e são frequentes reuniões de acompanhamento de projectos conjuntos interdepartamentais, visando um desempenho mais responsável da empresa.</p>	<p>Formal</p> <p>Integrador</p> <p>O processo de comunicação interno está estruturado em equipas interdisciplinares.</p> <p>A empresa integra elementos externos nas suas equipas de reflexão.</p>
Processo de comunicação externo da responsabilidade social	<p>Inexistente ou pontual</p> <p>Não existe comunicação externa da responsabilidade social da empresa. O menor nível de formalização implica a inexistência de um impulso conducente ao processo de comunicação externo.</p>	<p>Pontual</p> <p>A comunicação externa da responsabilidade social da empresa é ainda incipiente. As empresas pontualmente comunicam ao exterior um conjunto de acções realizadas embora de forma não estruturada.</p>	<p>Estruturado</p> <p>A empresa declara ao exterior o seu compromisso com a responsabilidade social, quer através da publicação dos códigos de ética quer através de instrumentos de comunicação (relatórios e página INTERNET).</p> <p>São privilegiados os instrumentos de comunicação que permitem contactar com públicos vastos.</p>	<p>De proximidade</p> <p>O compromisso com a responsabilidade social é formalmente declarado ao exterior.</p> <p>A empresa está presente na comunidade local e privilegia acções de proximidade junto das suas partes interessadas</p> <p>As acções "de massa" são substituídas pela "massificação de acções" junto das partes interessadas.</p> <p>A "marca" da empresa é entendida pelas partes interessadas como garantia de respeito pelos princípios declarados.</p>	

Fonte: Elaboração própria

8.1.4. Quarto conjunto de questões: Sobre a percepção de trabalhadores

- ❖ Como os trabalhadores caracterizam a actuação das empresas em diferentes domínios (económico, ambiental e social)? – 13ª Conclusão

Focalizando a análise sobre o conjunto global de trabalhadores respondentes ao questionário operacionalizado junto de 46 trabalhadores, observa-se que ao nível das áreas de actuação do domínio económico-financeiro e do domínio social interno a maioria dos trabalhadores classificou a actuação das empresas de referência como “estando atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas”. Ao nível do domínio Ambiental e do domínio social externo a maioria das respostas declaram que as empresas “seguem linhas de actuação com base em visões de futuro”.

Entre diferentes grupos de respondentes foi registada uma diferença significativa ao nível do domínio económico-financeira, tendo 71% dos respondentes trabalhadores de empresas privadas declarado que a empresa de referência “segue linhas de actuação com base em visões de futuro”.

Os resultados dos trabalhadores de empresas privadas estão alinhados, de uma forma geral, com as respostas do painel de sete empresas.

- ❖ Quais as motivações para as boas práticas de responsabilidade social das empresas? – 14ª Conclusão

Analisando especificamente as respostas dos trabalhadores de empresas privadas registou-se que as boas práticas mais apontadas correspondem à concessão de benefícios sociais aos trabalhadores com a motivação de “apoio aos trabalhadores” e geração de motivação, conduzindo a resultados ao nível da geração de benefícios, diminuição de absentismo, geração de motivação e criação de espírito de equipa.

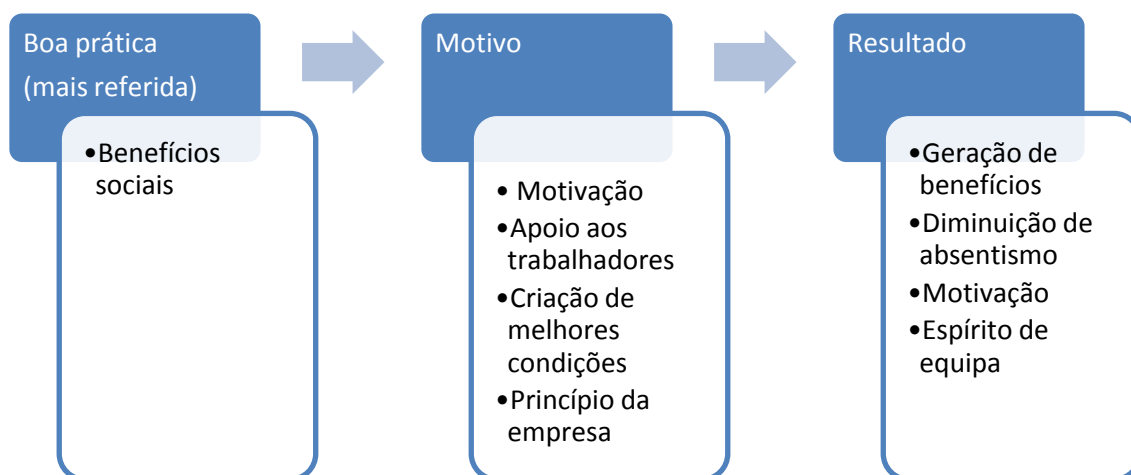


Figura 47 - Boas práticas, motivos e resultados” – trabalhadores de empresas privadas

Fonte: Elaboração própria

- ❖ Quais as prioridades estabelecidas pelas organizações na relação com as suas partes interessadas – 15ª Conclusão

No que respeita ao grau de favorecimento da parte interessada, considerando o conjunto global de trabalhadores respondentes os clientes são a parte interessada considerada como mais favorecida pelas empresas enquanto que para os trabalhadores de empresas privadas são os colaboradores a parte interessada mais favorecida.

No âmbito do relacionamento com as partes interessadas no que respeita ao conjunto global de trabalhadores os clientes são a parte interessada com a qual a organização estabelece a relação melhor classificada. Os trabalhadores de empresas privadas atribuem igualmente classificação mais favorável à relação com os clientes.

A comunidade local e os fornecedores são partes interessadas às quais são reconhecidas menor favorecimento e relações menos favoráveis com as empresas dos respondentes trabalhadores de empresas privadas.

8.1.5. Quinto conjunto de questões: Sobre o contexto envolvente e a percepção de peritos

❖ Como é entendida a actuação das empresas? – 16ª Conclusão

Considerando as respostas dos peritos provenientes da sociedade civil entrevistados no âmbito deste trabalho poder-se-á afirmar que não existe uma opinião consensual quanto à forma como a responsabilidade social é assumida pelas empresas. Em termos gerais verifica-se uma tendência de aceitação de uma significativa diversidade de situações.

Conclui-se que o tema é controverso suscitando opiniões divergentes. Apesar da ausência de um consenso alargado as seguintes conclusões podem ser registadas:

- Não é reconhecido que a responsabilidade social seja um pilar fundamental da gestão das empresas portuguesas e espanholas;
- A actuação pró-activa de antecipação de expectativas das partes interessadas e gestão equilibrada das respostas a essas mesmas expectativas não é uma prática comum de acordo com os membros do painel.

Ainda que alguns membros dos painéis identifiquem diferentes realidades, distintas no que concerne à interiorização da responsabilidade social na cultura das empresas, as respostas denotam um entendimento da existência de um longo caminho a percorrer até ao reconhecimento de actuações generalizadas em termos socialmente responsáveis, quer em grandes empresas, quer em Pequenas e Médias Empresas.

❖ Como é entendida a importância de produtos/serviços especializados? – 17ª conclusão

De uma forma geral os peritos portugueses e espanhóis entrevistados reconhecem a dinâmica de publicação de relatórios de sustentabilidade. A motivação para a implementação de produtos/serviços especializados é, em termos gerais, associada a um conjunto amplo de razões incluindo pressão externa e razões de natureza interna.

No que respeita a códigos de ética, ainda que não sendo possível generalizar pode-se concluir que os peritos espanhóis são mais cépticos relativamente à utilidade destes instrumentos comparativamente à percepção dos peritos portugueses.

❖ Qual o papel do Estado no desenvolvimento da responsabilidade social? –
18ª Conclusão

Os peritos não são unânimes na definição do papel do Estado no desenvolvimento da responsabilidade social. Desde o papel regulador e de intervenção legislativa até uma intervenção através do exemplo e de discriminação positiva em âmbito de compras públicas, os peritos avançam um conjunto vasto de possibilidades para a intervenção do Estado na dinamização da responsabilidade social. Os peritos espanhóis relatam dificuldades de actuação efectiva por parte do Conselho Estatal de Responsabilidade Social.

Face à opinião dos peritos poder-se-á concluir que a intervenção estatal deverá ser equacionada num quadro de diversidade de acções, complementares, visando uma intervenção efectiva que possa superar dificuldades associadas à excessiva burocratização.

A intervenção estatal deverá ser equacionada de forma a que o Estado através da sua acção seja um elemento activo na dinamização da responsabilidade social quer ao nível das suas próprias estruturas quer ao nível do incentivo à comunidade, sem diminuir a esfera de actuação das empresas e demais organizações.

❖ Qual o papel da sociedade civil no desenvolvimento da responsabilidade social? – 19ª Conclusão

Os peritos realçam a importância da sociedade civil no desenvolvimento da responsabilidade social. A importância do cidadão enquanto consumidor é destacada por vários peritos portugueses. A participação do cidadão em acções da sociedade civil tais como acções voluntariado é também enunciada como importantes na dinamização da responsabilidade social. Face aos comentários dos membros dos painéis poder-se-á concluir que a intervenção do cidadão no

desenvolvimento da responsabilidade social é um elemento essencial embora ainda pouco expressivo.

8.1.6. Sexto conjunto de questões: Sobre a intervenção estatal

- ❖ De que forma o Estado entende a responsabilidade social das empresas? – 20ª Conclusão

A responsabilidade social tem vindo a ser assumida como tema importante no domínio da intervenção estatal quer em Portugal quer em Espanha.

Em Espanha o “Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas” é uma plataforma de debate com objectivos ambiciosos ainda que o processo burocrático associado à organização de uma plataforma *multi-stakeholder* limite a agilidade de uma estrutura representativa de um amplo leque de partes interessadas.

A intervenção estatal espanhola é caracterizada pelo papel interventivo, consubstanciado pela “Ley 2/2011, de 4 de Março, de Economía Sostenible”. Com este dispositivo legal qualquer empresa poderá solicitar voluntariamente ser reconhecida como “empresa socialmente responsável” no âmbito das condições determinadas pelo “Consejo Estatal de Responsabilidad Social”.

Em Portugal a intervenção estatal é menos intensa, ainda que o Ministério Português do Trabalho e da Solidariedade Social tenha-se pronunciado no sentido da identificação ao tema responsabilidade social de relevância e prioridade.

Em Portugal destacam-se as iniciativas estatais de regulação da actuação das suas próprias estruturas, tais como os “princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado” e a “estratégia nacional para as compras públicas ecológicas”.

- ❖ De que forma o Estado pode dinamizar a responsabilidade social? – 21ª Conclusão

Da entrevista com o Ministério português realça-se a declaração de prioridade no que respeita à definição de parceria com o sector social. Face à experiência

espanhola estudada no âmbito deste trabalho poder-se-á advogar o alargamento do estabelecimento de parcerias com os diferentes parceiros sociais. Neste sentido e incorporando quer as referências efectuadas pelos peritos quer a legislação nacional anteriormente analisada poder-se-á estabelecer as seguintes linhas de orientação para a intervenção Estatal na prossecução de um enquadramento integrado para a dinamização da responsabilidade social:

- Definição de normas em âmbito legislativo, regulação dos mercados e acompanhamento do cumprimento das normas consagradas a nível legal;
- Incentivo a boas práticas através de mecanismos de discriminação positiva;
- Promoção de uma plataforma de discussão do tema, capacitado para a apresentação de propostas que visem consolidar a actuação do Estado enquanto agente dinamizador da responsabilidade social.

As intervenções expostas poderão ser esquematizadas tal como proposto na figura seguinte. Com intervenções de tipo legislativo o estado estabelece níveis obrigatórios e assegura o adequado acompanhamento do seu cumprimento pelos agentes económicos.

Com intervenções de tipo positivo o Estado incentiva a prossecução de níveis de actuação superiores aos mínimos exigidos pela lei. Através de intervenções de tipo facilitador o Estado operacionaliza mecanismos de diálogo entre partes interessadas com o objectivo de integração das expectativas dos diferentes agentes no processo global de intervenção Estatal ao nível da responsabilidade social.

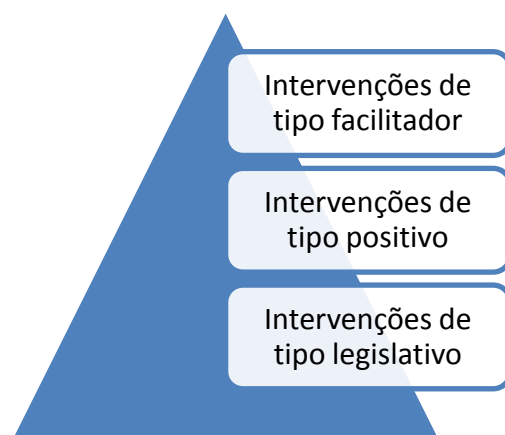


Figura 48 - Formas de Intervenção do Estado

Fonte. Elaboração própria

As intervenções propostas serão apresentadas em maior detalhe no capítulo seguinte deste trabalho.

8.2 Limitações e perspectivas de investigação futura

O tema da responsabilidade social é um tema susceptível de casuar algum desconforto ao nível da exposição pública de atitudes e práticas empresariais. Desta forma a constituição de um painel de empresas suficientemente alargado que permitisse analisar diferentes percursos empresariais no âmbito desta temática foi uma tarefa algo complexa e que muito beneficiou da possibilidade de integração do autor do presente trabalho na execução portuguesa de um projecto europeu. Algumas recusas por parte de empresas previamente seleccionadas face à sua exposição pública, impossibilitou o alargamento do painel empresas a mais realidades empresariais.

O número de trabalhadores respondentes ao questionário aplicado na correspondente linha de investigação foi limitado ao número de formandos que assistiram às sessões de formação leccionadas pelo autor deste trabalho. Seria benéfico que esse número fosse maior, permitindo uma maior segurança das conclusões formuladas. De qualquer forma optou-se por aplicar os questionários a um público específico, conhecedor por via da formação prévia dos temas e questões constantes do questionário. A generalização da aplicação do questionário a um público mais numeroso por via da utilização de instrumentos de contacto de massas (por exemplo através do contacto pela INTERNET) aumentaria o número de respostas mas a qualidade das mesmas seria prejudicada pelo desconhecimento do tema ou por respostas menos rigorosas da parte de alguns respondentes. Ainda que tenha sido esta a reflexão que ditou a opção metodológica seguida, é certo que o aumento do número de respostas beneficiaria a operacionalização daquela estratégia de investigação.

Futuramente espera-se a oportunidade para confirmar/testar o modelo de estágios evolutivos da responsabilidade social que se apresenta nesta tese, com a incorporação no estudo de mais percursos empresariais. Essa investigação poderá também incluir empresas espanholas testando-se assim o modelo perante um contexto institucional da responsabilidade social diferente do contexto português.

O modelo deverá incluir mais variáveis que um estudo futuro deverá equacionar, de forma a mais profundamente se conhecer a dinâmica evolutiva da responsabilidade social.

Caso possível, seria do ponto de vista da investigação agora realizada muito relevante o acompanhamento num futuro próximo da realidade das empresas estudadas em 2010, de forma a aferir a evolução de cada uma daquelas empresas e testar o próprio modelo face a essas mesmas evoluções. Tal cenário de investigação estará condicionado à concretização da oportunidade de voltar a estudar aqueles casos empresariais.

Será relevante estudar a evolução do enquadramento institucional português aferindo o impacto das intervenções estatais ao nível da responsabilidade social das empresas portuguesas.

CAPÍTULO 9. CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE COMPORTAMENTO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL²⁸

Face ao exposto pode-se concluir que o desenvolvimento da responsabilidade social assenta em três pilares fundamentais: a intervenção das próprias empresas e outras organizações, o Estado e a própria sociedade civil. Dever-se-á no entanto ter em consideração que as acções em cada um destes domínios beneficiarão da conjugação de iniciativas realizadas por todos os intervenientes.

A conjugação de esforços, ou sua ausência, é ilustrada pela figura seguinte²⁹, representando-se os três níveis de intervenção e possibilidade de sua intercepção.

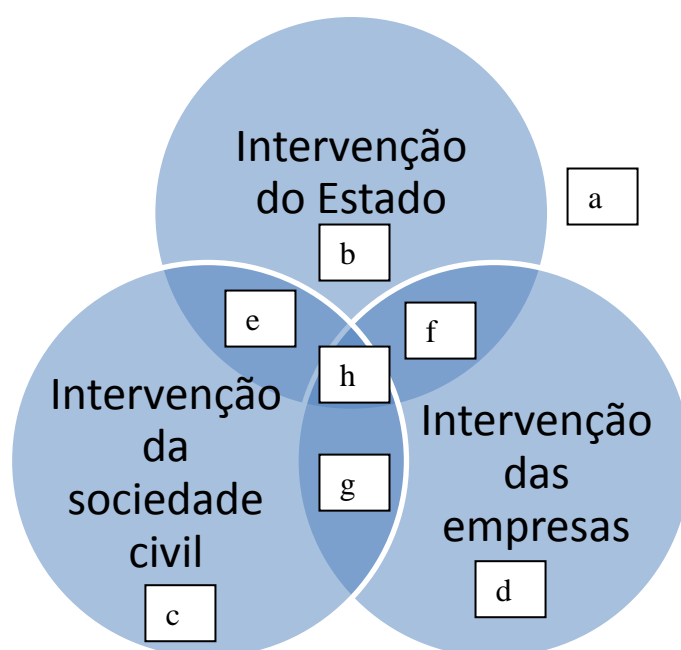


Figura 49 - Desenvolvimento da responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

²⁸. Este capítulo integra e desenvolve conteúdos apresentados em Seabra (2009) e Seabra (2011a).

²⁹ Vivó e Isa (2007) apresentam um modelo contemplando igualmente três domínios: sector público, empresas e sociedade civil. Os autores reflectem sobre quatro situações: RSE nos governos; RSE na relação governo – empresa; RSE na relação entre governo e sociedade civil; RSE na relação entre governo – empresa e sociedade, não contemplando assim as relações que não envolvem o governo.

Quadro 106 - Cenários de desenvolvimento da responsabilidade social

	Envolvimento dos agentes	Características da situação
a	Estado, sociedade civil e empresas não desenvolvem esforços significativos no desenvolvimento da RS.	Ausência de exemplos (empresariais), ausência de políticas e ausência de pressão positiva no sentido do desenvolvimento da responsabilidade social.
b	Passividade das empresas e da sociedade civil. O Estado assume a responsabilidade principal no desenvolvimento da responsabilidade social.	Ausência de exemplos (empresariais) e de pressão positiva (da sociedade civil). O Estado não se substituirá com sucesso aos agentes económicos e não tem a disponibilidade da sociedade civil.
c	Passividade do Estado e das empresas. A sociedade civil assume as suas responsabilidades no desenvolvimento da RS	Ausência de exemplos (empresariais) e de políticas públicas de incentivo. A sociedade civil terá dificuldade em exercer o seu papel num enquadramento de pouca visibilidade do tema junto dos outros domínios.
d	Passividade do Estado e da sociedade civil. As empresas e outras organizações assumem o desenvolvimento da RS	As empresas socialmente responsáveis sentirão a falta de intervenção estatal reguladora e de uma sociedade civil capacitada para distinguir comportamentos.
e	Estado e sociedade civil assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento da RS. As empresas adoptam uma atitude passiva.	Acção reactiva por parte das empresas. Cenário caracterizado pela falta de inovação empresarial em domínios de RS.
f	As empresas e o Estado estão envolvidos no desenvolvimento da RS. A sociedade civil está ausente.	A actividade empresarial não receberá incentivo por parte da sociedade civil (por exemplo - no Mercado). Cenário caracterizado por uma interacção exclusiva entre empresas e Estado.
g	As empresas e a sociedade civil assumem o desenvolvimento da RS. O Estado está ausente	Falta de intervenção estatal. Cenário caracterizado por falhas no papel regulador do Estado.

h	Estado, sociedade civil e empresas estão envolvidos na dinamização da RS.	H1: sem articulação H2: com articulação parcial H3: com articulação total (situação ideal)
---	---	--

Fonte: Elaboração própria

Face às iniciativas da sociedade civil, algumas das quais referidas ao longo deste trabalho, considerando as iniciativas do Estado português também comentadas no presente trabalho e tendo presente as conclusões acima apontadas no que respeita à dinâmica empresarial no domínio da responsabilidade social, conclui-se que em Portugal, Estado, sociedade civil e empresas estão despertos para a importância de dinamizar a responsabilidade social e estão documentados exemplos de iniciativas nesse sentido provenientes dos três domínios de intervenção.

No sentido de incrementar a interligação entre os três domínios na prossecução de uma elevação da responsabilidade social em Portugal, proceder-se-á neste capítulo à apresentação de contributos para um referencial de comportamento empresarial sustentável. Para a prossecução de tais contributos será chamado à acção o próprio Estado e os agentes da sociedade civil.

9.1. Dinâmicas empresariais sustentáveis

A gestão socialmente responsável implica o exercício de um conjunto de actividades de gestão que deverão ser equacionadas considerando as especificidades de cada realidade empresarial. Não existindo modelos únicos de aplicação universal e de resultados garantidos, poder-se-á ainda assim esboçar um conjunto de recomendações às empresas no sentido de progressivamente e segundo princípios de melhoria contínua, poder ser atingido um nível de gestão condizente com as expectativas das diferentes partes interessadas.³⁰



Figura 50 - Propostas de implementação progressiva

Fonte: Elaboração própria

³⁰ As recomendações que se apresentam apesar de aplicáveis a empresas de diferentes dimensões terão aplicação mais urgente nas pequenas e médias empresas. Estas empresas, fundamentais ao nível do tecido económico e social nacional e europeu, beneficiarão da aplicação de modelos de estruturação da sua intervenção em RSO ainda que de uma forma menos estruturada muitas empresas desenvolvam boas práticas desde há muito: “*Sería injusto decir que es ahora cuando las empresas empiezan a preocuparse por este labor social humanizador. Muchos son los ejemplos de organizaciones que a lo largo de su historia han venido incorporando a su gestión la preocupación por aspectos sostenibles. Sin embargo, alegan en no pocas ocasiones que no lo sabían o que no eran conscientes de su ejemplar labor*” (Bajo Sanjuán, 2008: 118).

9.1.1 Empresas em “fase de intuição”: Identificação das “partes interessadas” e definição de objectivos e programas de acção

Casos de “miopia de gestão” poderão conduzir a situações de desconhecimento da urgência de intervenções sobre partes interessadas vitais para a empresa.

A ausência de um esforço empresarial na satisfação de tais necessidades poderá resultar na tripla degradação de resultados (económicos, sociais e ambientais). Torna-se assim necessário identificar adequadamente as diferentes partes interessadas na vida da empresa, quais as suas expectativas e qual o nível de cumprimento por parte da empresa, passado e actual, de tais “exigências”.

Com base neste conhecimento, a empresa estará preparada para formular objectivos e programas de acção, que visem uma maior sustentabilidade empresarial no âmbito de um relacionamento mais forte e coeso com os seus diferentes *stakeholders*.

Empresas de pequena dimensão “intuitivamente” poderão responder eficientemente às suas partes interessadas, no entanto, as propostas aqui avançadas visam a sistematização da análise e a formulação de programas integrados de actuação segundo os quais as partes interessadas serão adequadamente consideradas ao nível da actuação da empresa.

9.1.2. Empresas em “fase de maturação”: Definição de códigos de ética ou adesão a normas de responsabilidade social

A responsabilidade social é uma prática voluntária, não podendo ser decretada ou posta em prática como resultado de uma simples assinatura num acto de adesão momentâneo a uma declaração de intenção.

Pese embora esta realidade, a empresa sentirá necessidade de estruturar respostas coerentes que possam ser formuladas por diferentes trabalhadores em diferentes níveis de intervenção. Assim, poder-se-á equacionar a implementação

de códigos de ética e a adesão a normas de responsabilidade social.³¹ Quando a empresa inicia uma fase de desenvolvimento que a conduz ao crescimento do número de trabalhadores e a uma menor possibilidade de interacção permanente do gestor de topo com as diferentes unidades organizacionais, a definição de códigos de ética e a adesão a normas de responsabilidade social é uma opção a considerar.

Talvez o mais importante benefício da implementação de um código de ética seja o cabal esclarecimento das atitudes que se esperam de quem em cada acto representa a empresa, seja gestor, seja trabalhador, a qualquer nível hierárquico, nos relacionamentos com os públicos internos e os públicos externos.

Necessariamente, a empresa deverá estruturar um conjunto de respostas aos mais diferentes níveis que de forma coerente traduzam na prática a sua própria forma de assumir as suas responsabilidades sociais. Não se pretenderá a homogeneização de todos os comportamentos nem retirar um espaço de liberdade necessário às decisões dos trabalhadores da empresa e seus dirigentes, mas sim pretender-se-á garantir que todos compreendam a importância de associar a dimensão ética à dimensão económica.

A adesão a normas de gestão socialmente responsáveis terá como objectivo implementar um processo de gestão que em última instância garantirá um determinado nível de desempenho sustentável, no pressuposto que as fases do processo estão vinculadas a compromissos associados a tal resultado esperado.

Independentemente da empresa estruturar um código de ética ou aderir a normas socialmente responsáveis, o fundamental será garantir coerência em todo o seu processo de gestão, ou seja, aos níveis estratégicos, táticos e de controlo. A este propósito poder-se-á dizer que os sinais que a organização transmite para o seus trabalhadores, em particular, e partes interessadas em geral, são tão ou mais importantes que a formalização extensa de normas e atitudes.

³¹ Normas portuguesas: **NP 4469-1:2008** – Norma Portuguesa - Sistema de gestão da responsabilidade social - Parte 1 – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização; ou ISO 26000.

Naturalmente que a formação e o debate sobre dimensões éticas serão factores importantes para o alcance de um patamar de exigência mais elevado.

9.1.3. Empresas em “fase de formalização”: Comunicação com as “partes interessadas”

Para comunicar com os seus accionistas ou investidores de forma geral, as empresas sentiram há muito a importância da elaboração de relatórios de desempenho económico e financeiro. Esses relatórios deveriam de forma clara elucidar os analistas sobre a “saúde” económico-financeira da empresa. Evoluíram para apresentações “standard” segundo modelos propostos por comissões de normalização que visavam a uniformização da informação prestada no sentido da sua melhor compreensão e comparabilidade.

Hoje, para além dos investidores, outros públicos reclamam a possibilidade de analisar os desempenhos empresariais, não só a nível económico e financeiro mas também a nível social e ambiental. Com base nesta exigência, são hoje apresentados à Sociedade relatórios da tripla sustentabilidade, muitos dos quais estruturados segundo o modelo “Global Reporting Initiative”.

Num estudo publicado em 2009 conclui-se na satisfação das empresas em análise relativamente à elaboração de relatórios de sustentabilidade, apontando que as mesmas declararam pretender continuar a investir em tal elemento de comunicação: “Os relatórios de sustentabilidade foram globalmente considerados por estas empresas como elementos diferenciadores, através do potencial que têm para o aumento da transparência na comunicação, a melhoria da imagem interna e externa da empresa, potenciando a confiança, em particular com os colaboradores e os investidores e, ao mesmo tempo, tornando as práticas das empresas mais eficazes” (Mendes e Sardinha, 2009: 25).

A comunicação integrada de desempenhos económicos, ambientais e sociais constitui um novo desafio para a comunidade empresarial, que conduz à reflexão sobre dimensões anteriormente não relatadas e eventualmente não estudadas em toda a sua plenitude. Será fundamental dotar as empresas das competências

necessárias ao estudo aprofundado das temáticas ambientais e sociais relevantes e ao seu relato aos mais diversos públicos.³²

A informação constante nos relatórios de tripla sustentabilidade será importante não só no âmbito da comunicação com as partes interessadas, mas também como elemento relevante ao próprio processo de gestão, e por conseguinte, à formulação de objectivos mais ambiciosos a prosseguir pela empresa. Quando construídos numa óptica de responsabilidade social, os relatórios de tripla sustentabilidade são factuais e apontam direcções à empresa, não se confundindo com meras ferramentas promocionais.

O levantamento da situação organizacional implícito à elaboração de um relatório de sustentabilidade intensificará o processo de comunicação interno face à necessidade de recolha de informação e planeamento de objectivos comuns.

9.1.4. Empresas em “fase de institucionalização”: Integração em redes de criação de valor ambiental e social

As expectativas que a Sociedade coloca nas empresas são muito elevadas. No entanto, ainda que detendo recursos materiais e humanos importantes, as empresas têm também as suas próprias limitações e não se vislumbra como possível que cada entidade agindo individualmente consiga por sua acção única resolver os graves problemas que a Sociedade actualmente enfrenta. Desta forma pensa-se como vantajoso a adesão a redes de criação de valor que congreguem esforços e capitalizem as capacidades individuais dos seus membros.

A integração em associações de empresas ou associações da sociedade civil permitirá o desenvolvimento de projectos comuns que agregando esforços ultrapassem as limitações inevitavelmente associadas a intervenções isoladas.

³² De salientar que contrariamente ao relato económico e financeiro, o relato da tripla sustentabilidade destina-se a públicos muito heterogéneos, entre os quais algumas partes interessadas que não detêm conhecimentos de natureza técnica ou científica sobre os domínios relatados. Desta forma, o rigor na informação a prestar terá que ser enquadrado numa linguagem de relato acessível a diferentes públicos com capacidades de interpretação diferenciadas.

Da colaboração deverá resultar soluções “win-win” das quais todos os parceiros sairão beneficiados, ainda que os benefícios possam ser de diferente natureza e com ocorrência em momentos diferentes.

9.2. Contributos do Estado para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial

Ao Estado cabe um papel fundamental na criação de condições para a proliferação de bons exemplos de responsabilidade social empresarial. Sendo a responsabilidade social um acto voluntário, não cabe ao Estado a regulamentação de princípios éticos nem o seu controlo. Ao Estado e suas entidades deverá ser exigido o controlo das regras que foram legisladas aos mais diferentes níveis do Direito (consumidor, concorrência, laboral, ambiental, entre outros) e consideradas desta forma pela Sociedade como de indispensável cumprimento. “Tal como no desporto, a auto-regulação das equipas no sentido de se fortalecerem de forma sustentável para competirem de acordo com os interesses de accionistas, sócios e adeptos, não desobriga a entidade reguladora de definir regras de jogo e de controlar a sua aplicabilidade através do exercício de uma arbitragem isenta, coerente e activa” (Seabra, 2008c: 10).

Se o Estado e as suas entidades reguladoras falharem no seu papel de controlo daquilo que foi estabelecido como indispensável, darão lugar a comportamentos “oportunistas” de agentes económicos que explorarão tais falhas de forma a obterem os seus recursos a custos que os tornarão competitivos no curto prazo, “fragilizando” e “destruindo” o mercado em que operam.

9.2.1 Intervenções de “tipo legislativo”

Assim como no desporto é função dos juizes de partida verificar que todos os atletas partem para uma competição ao mesmo tempo, também ao nível da actividade empresarial caberá ao Estado garantir que ninguém “retirá vantagens” de poluir um rio, de não pagar contribuições para a segurança social ou de desrespeitar os seus clientes “vendendo ilusões” ou produtos cujo desempenho não corresponda ao oferecido.

Para além da sua actividade de controlo e de regulação, o Estado deverá introduzir na actividade legislativa, patamares exigentes que constituam desafios à actividade empresarial. Negar-se-á assim, a aceitar soluções de “compromisso mínimo” que gerem resultados abaixo do socialmente aceitável, para as quais qualquer agente independentemente da sua preocupação ambiental e social estaria em condições de se apresentar “a jogo” na competição do mercado. Ainda na analogia ao caso desportivo, o estado estaria nesta circunstância de maior exigência a “elevar a fasquia” a um nível que colocaria em destaque todos os agentes que melhor se prepararam para enfrentar um desafio exigente a níveis ambientais e sociais.

9.2.2. Intervenções de “tipo positivo”

Para além de dimensões de “tipo legislativo”, expressas nos parágrafos anteriores, em que o Estado estabelece regras e controla o seu cumprimento, afastando os competidores sem escrúpulos que apenas visam tirar partido de falhas legislativas, de controlo ou de supervisão, ao Estado cabe ainda um papel de intervenção de “tipo positivo”, valorizando neste caso dimensões éticas, para o qual algumas ideias poderão ser avançadas:

- Introdução de critérios éticos ao nível das compras públicas³³;
- Introdução de critérios éticos ao nível do apoio estatal no âmbito de programas sectoriais, ou outros;
- Criação de etiquetas de desempenho ético no âmbito das áreas de actuação de diferentes Ministérios ou outros organismos públicos;

Com as iniciativas que se apresentam ou outras com idêntico objectivo, o Estado daria um forte sinal aos mercados, de valorização dos mais diversos aspectos de gestão ética: igualdade de género na contratação, igualdade de oportunidades na contratação a cidadãos portadores de deficiência ou provenientes de minorias

³³ Segundo a lógica subjacente à Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas (*Diário da República, 1ª. série – Nº 87 – 7 de Maio de 2007*)

étnicas; prevenção de sinistralidade no trabalho e implementação de medidas de higiene e segurança, entre outras.³⁴

Com intervenções de “tipo positivo” o Estado não só seria mais exigente enquanto cliente, como fomentaria também nos diferentes mercados maior grau de exigência por parte dos cidadãos clientes. Usando uma vez mais a analogia ao caso desportivo, o Estado com intervenções deste tipo estaria a “eivar ao pódio” as empresas em destaque de entre as socialmente responsáveis.³⁵

9.2.3. Intervenções de “tipo facilitador”

Considerando o “exemplo espanhol” anteriormente analisado (Conselho Estatal de Responsabilidade Social), o Estado poder-se-á assumir enquanto agente essencial para a criação e manutenção de uma plataforma de discussão alargada da responsabilidade social. Aberta a múltiplas sensibilidades, tal plataforma seria um ponto de encontro de entidades provenientes do meio académico, empresarial, terceiro sector, administração pública, e outras, tendo como objectivo quer a apresentação de propostas nos âmbitos “legislativo” e “tipo positivo” anteriormente apresentados como também a reflexão sobre os valores da responsabilidade social considerados como essenciais pela Sociedade portuguesa.

- **A criação do “Conselho Português de Responsabilidade Social”**

A criação de um “Conselho Português de Responsabilidade Social” seria um factor importante para a “chamada à acção” dos diferentes agentes económico-sociais envolvidos, que seriam desafiados a contribuir com propostas articuladas, face aos interesses das diferentes partes interessadas representadas.

³⁴ Sendo certo que existem diplomas legais que contemplam estas áreas, com as iniciativas que se propõem neste ponto o Estado premiaria as empresas e demais organizações que manifestamente apresentassem um desempenho superior ao legalmente estabelecido.

³⁵ Entenda-se por socialmente responsável uma empresa que vai além do mero cumprimento legal.

Quadro 107 – Possível Composição do Conselho Português de Responsabilidade Social



Fonte. Elaboração própria

A figura acima reproduzida ilustra uma possível composição do “Conselho Português de Responsabilidade Social”. A prossecução do objectivo de apresentação de propostas nos âmbitos “legislativo” e “tipo positivo” anteriormente advogadas, conduziria numa primeira instância à publicação de um “Livro Branco” sobre responsabilidade social em Portugal.

- **O “Livro Branco da Responsabilidade Social em Portugal”**

No trabalho de investigação que se propõe, o “Conselho Português de Responsabilidade Social” estudaria a forma como a responsabilidade social é

assumida pelos diferentes actores socioeconómicos e debruçar-se-ia sobre o estudo da capacidade actual das organizações portuguesas para a dinamização da responsabilidade social. O “Livro Branco” seria um ponto de partida para a elaboração de propostas a apresentar ao Governo nos domínios “legislativo” e “positivo”.

Como capítulos propostos poder-se-ão apontar os seguintes:

- Apresentação do estado da situação empresarial/organizacional portuguesa em diferentes áreas da responsabilidade social (nível económico, ambiental e social);
- Apresentação do conjunto de diplomas legais mais relevantes em matérias de responsabilidade social (na sua tripla dimensão); estudo da coerência entre a letra da lei e os resultados esperados e apresentação de um estudo comparativo entre o enquadramento legal português e diferentes realidades internacionais;
- Apresentação das dificuldades sentidas por empresas e organizações nacionais, quer ao nível do cumprimento da lei, quer ao nível resultante do seu incumprimento por concorrentes menos escrupulosos.
- Apresentação de um ponto de situação do desempenho das entidades reguladoras e fiscalizadoras;
- Apresentação de propostas ao Estado de tipo “legislativo” e “positivo” que constituíssem reais desafios às empresas e organizações para a prossecução da elevação do seu nível de compromisso com a responsabilidade social.

- **A visão portuguesa da responsabilidade social**

Como objectivo último do “Conselho Português de Responsabilidade Social” poder-se-ia apontar a necessidade de definir uma “visão” portuguesa do tema responsabilidade social das empresas ou das organizações.³⁶ A especificidade da cultura portuguesa e o relacionamento entre as diferentes “partes interessadas” próprio da Sociedade portuguesa certamente conduz a um entendimento

36 Partindo de “denominadores comuns”, como a língua portuguesa e a história interligada, Costa *et al.* (2011) desafiam o debate sobre a responsabilidade social em contexto luso-brasileiro.

português do conceito. Passada quase uma década após a publicação do Livro Verde (COM; 2001) importará discutir qual a definição portuguesa de responsabilidade social.

Da definição portuguesa do tema responsabilidade social das empresas ou das organizações resultará a clara compreensão daquilo que será entendido como fundamental em matéria de responsabilidade social. Como ponto de partida poder-se-á discutir a importância/urgência de determinados valores ao nível da gestão das organizações portuguesas: Fiabilidade, Eficiência, Solidariedade, Honestidade, Justiça, entre outros. Será então possível passar de um conceito vago de "responsabilidade" para a operacionalização de respostas concretas no sentido de prosseguir um mais elevado nível de responsabilidade social das organizações nacionais. Dos valores que vierem a ser assumidos como fundamentais resultará a reflexão sobre a necessidade de adoptar práticas éticas facilitadoras da potenciação de tais valores: A figura seguinte ilustra como um conjunto de valores, enunciado a título de exemplo, poderá ser decomposto em práticas éticas necessárias à implementação de tais valores.



Figura 51 - Exemplos de valores e práticas éticas

Fonte. Elaboração própria

A real implementação de práticas éticas subjacentes à operacionalização dos valores tidos como essenciais pela Sociedade portuguesa obrigará à interrogação pela própria organização de quais as suas actuações ao nível de cada prática. A título de exemplo a figura seguinte ilustra um conjunto de interrogações que decorrem da análise à amplitude da prática de relato das operações da empresa. Neste caso, o cumprimento do valor honestidade poderá estar dependente da prática de relato abranger as mais importantes consequências das operações da empresa ou organização, onde quer que tais consequências se façam sentir (ao

nível dos fornecedores, ao nível dos fornecedores e até ao nível de populações dos países e regiões fornecedoras das matérias-primas).



Figura 52 – Valores, práticas éticas e interrogações

Fonte. Elaboração própria

Apenas com uma clara definição dos valores portugueses implícitos à responsabilidade social será possível assumir o reconhecimento da condição de responsável a uma qualquer empresa ou organização.³⁷

- **Modelo de intervenções integradas**

A criação do “Conselho Português de Responsabilidade Social” que se propõe neste trabalho resultando de um exercício de *benchmarking* à realidade espanhola, permitiria responder à necessidade de clarificação do conceito de RSE e sua adequação à realidade portuguesa.

³⁷ Condição que poderia eventualmente ser requerida por empresas ou outras organizações no âmbito do cumprimento dos requisitos (situação considerada em legislação espanhola já anteriormente comentada).

Neste trabalho foi proposto um quadro conceptual através do qual o “Conselho Português de Responsabilidade Social” permitiria alcançar dois resultados essenciais: as propostas a apresentar ao Governo em domínio “legislativo” e em domínio “positivo” (tal como definidos neste trabalho) e a definição de valores essenciais para uma actuação ética das empresas e organizações portuguesas (a figura seguinte ilustra o quadro conceptual proposto). Para estes resultados serem alcançados seria essencial a elaboração de um “Livro Branco” sobre a responsabilidade social em Portugal e a concretização da definição da “visão portuguesa sobre da responsabilidade social”.

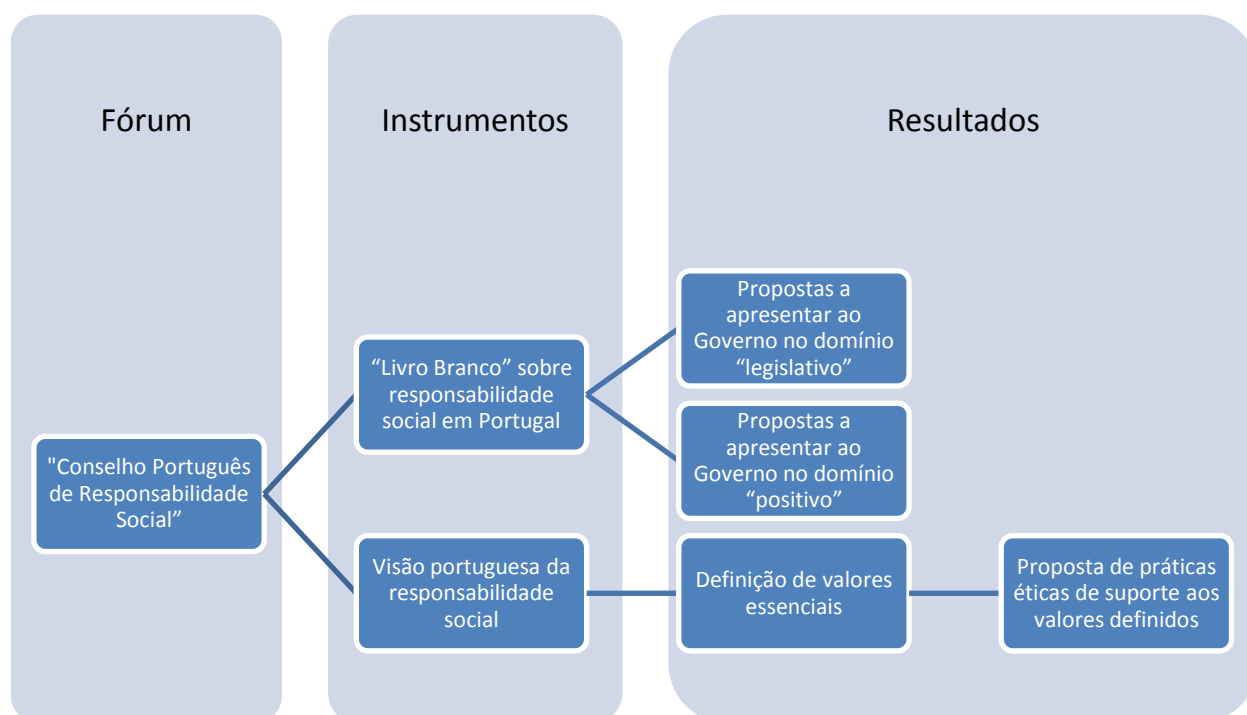


Figura 53 – Conselho Português de Responsabilidade Social: instrumentos e resultados

Fonte. Elaboração própria

Sem pôr em causa a natureza voluntária associada à responsabilidade social, a intervenção estatal que se recomenda neste trabalho permitiria criar condições para premiar as boas práticas, incentivando-as (através de intervenções de “tipo positivo”), ao mesmo tempo que se protegeria o mercado das más práticas (intervenções de “tipo legislativo”). A intervenção de “tipo facilitador” permitiria agregar um vasto conjunto de sensibilidades da sociedade civil portuguesa no sentido de apresentar às empresas e organizações nacionais um “mapa conceptual” do conceito de responsabilidade social segundo a visão portuguesa. Crê-se que de tal trabalho poderá resultar a generalização nas empresas e

organizações nacionais de práticas éticas de suporte a valores considerados essenciais pela nossa Sociedade.

A eficácia do conjunto da intervenção que se propõe neste trabalho em muito depende da coerência na operacionalização das suas diferentes partes. A triologia de intervenções estatais de natureza legislativa/positiva/facilitadora corresponde a uma aplicação única que uma vez sujeita à eliminação de uma das suas partes inevitavelmente ficará limitada no que concerne à sua eficácia global.

Com o quadro conceptual proposto, crê-se que Portugal ficaria munido dos instrumentos essenciais para acompanhar a dinâmica mais vanguardista da responsabilidade social no espaço europeu. Naturalmente as práticas éticas estarão sempre associadas às pessoas que no quotidiano das organizações correspondem com elevação às expectativas que são colocadas perante si. De qualquer forma, exige-se no actual estado de discussão do tema responsabilidade social das empresas uma clarificação de conceitos, definição de regras coerentes e criação de instrumentos facilitadores que permitam impulsionar o desenvolvimento da responsabilidade social. Crê-se que ao Estado cabe um papel fundamental na prossecução deste objectivo.

9.3. Contributos da sociedade civil para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial

Apesar do carácter voluntário da responsabilidade social empresarial, caberá também à Sociedade um papel importante no âmbito da geração de incentivos ao exercício de práticas socialmente responsáveis. Para diferentes tipos de interesses sobre a empresa, as partes interessadas poderão recorrer a ofertas baseadas em práticas éticas nos negócios.

9.3.1. Acção no mercado

A preferência enquanto investidor, cliente, ou enquanto outra parte interessada, depositada em empresas socialmente responsáveis, gerará na comunidade empresarial um enquadramento favorável à proliferação de comportamentos éticos. Da mesma forma idêntico enquadramento favorável poderá ser criado por

via da penalização no mercado de comportamentos não socialmente responsáveis (ou meramente cumpridores da legislação). Quando as organizações da sociedade civil e os cidadãos em geral derem um forte sinal aos mercados da valorização da responsabilidade social, certamente este tema passará a ser entendido como prioritário por parte da generalidade das empresas.

Por sua vez, o surgimento e a proliferação de produtos e serviços que constituam referências éticas, tais como nos domínios de “finanças éticas”, “comércio justo”, ou outras propostas comerciais com idêntica preocupação económica, ambiental e social, será um factor importante para a criação e sustentação de maiores níveis de exigência por parte de clientes e cidadãos (através da criação de hábitos de consumo socialmente responsável).

9.3.2. O papel dos educadores e das escolas

Para a elevação de patamares de exigência da Sociedade poderão contribuir de uma forma geral todos os cidadãos e organizações com as suas práticas no mercado ou em outros domínios de interacção social. No entanto, dada a especificidade das suas actuações, para além da família, algumas entidades terão especial responsabilidade: entre elas encontrar-se-ão as escolas, que assumem um papel fundamental na educação para a sustentabilidade desde o início do percurso escolar do aluno.

Ao nível do ensino as instituições de ensino superior, em geral, e as instituições de ensino superior de economia e de gestão em particular, assumem um papel especial na compreensão de um novo modelo de empresa.

Um sinal positivo foi detectado num estudo abrangendo duas instituições de ensino superior portuguesas e uma instituição de ensino superior espanhola (Jorge *et al.*, 2009). No âmbito de um trabalho realizado junto de 238 alunos espanhóis e 234 alunos portugueses os autores referem que “uma maioria muito significativa de alunos reconhece importância ou muita importância à leccionação dos temas em causa” (ética e responsabilidade social das organizações) (Jorge *et al.*, 2009: 47).

Face à importância de enraizar nas novas gerações de gestores e decisores em âmbito económico um novo modelo de gestão socialmente responsável impõe-se hoje um desafio especialmente importante a todas as escolas de economia e gestão, tal como proposto por Fernández Fernández: "...embutir en la propia dinámica y la propia ciencia del management, en las concepciones de empresa, una visión más abierta y compleja respecto a lo que la empresa es y representa en nuestro mundo" (Fernández Fernández, 2011).

Face ao trabalho de investigação desenvolvido, às conclusões atingidas e aos contributos propostos, vislumbra-se como possível a generalização de um novo modelo de comportamento empresarial sustentável. Para tal, será determinante a actuação das múltiplas partes interessadas das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEGE (2005). *Código de Ética dos Empresários e Gestores*, Lisboa, ACEGE.

ACKERMAN, Robert W. (1973). "How Companies Respond to Social Demands", *Harvard Business Review*, 51, nº 4: 88 – 98.

AIP (2005). *Documentação do 1º Fórum Português de Responsabilidade Social das Organizações*, Lisboa, Associação Industrial Portuguesa.

ALBAREDA, Laura, YSA, Tamyco (2007). "Políticas públicas para la promoción de la RSE", *Documentación Social*, número 146, 25-42.

ALMEIDA, Filipe (2010). *Ética – Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Cascais, Principia.

ANDREU PINILLOS, Alberto, FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis (2011). "De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor", *Harvard Deusto Business Review*, diciembre 2011: 5-21.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos. (2009). "Recensões: Responsabilidade Social das Organizações", in NEVES, António Oliveira (coordenador) *Cadernos Sociedade e Trabalho nº 11*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento.

APEME (2004). *Consumidores portugueses: Um roteiro da Felicidade*, Lisboa, APEME.

ARGANDOÑA, Antonio (2003). "Las Funciones de la Empresa: El Papel de la Maximización del Valor para el Accionista", OP nº 03/10, Barcelona, IESE Business School.

- BAJO SANJUÁN, Anna (2008). "Diálogos Incompletos con Stakeholders: Cuestiones Pendientes", in BAJO SANJUÁN, Anna; GARCÍA, Nuria Villagra (editoras) (2008). *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización, Memoria Académica Curso 2007-2008, Nº. 5*, Cátedra Javier Benjumea, Madrid, Universidad Pontificia Comillas.
- BARRACA, Javier (2004). "Ética y empresa", in Osorio, Miguel (comp.) (2004). *La Nueva Empresa – Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid, Vozdepapel.
- BENTO, Vítor (2011). *Economia, Moral e Política*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- CAMACHO, Ildfonso, FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José L., MIRALLES, Josep. (2005). *Ética de la Empresa*, 3ª Edición, Bilbao, desclée.
- CARROLL, Archie B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4: 497 – 505.
- CARROLL, Archie B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34: 39 – 48.
- CARROLL, Archie B. (1998). "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Volume 100, Issue 1: 1 – 7.
- CARROLL, Archie B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38 (3): 268 – 295.
- CARROLL, Archie B., BUCHHOLTZ, Ann K. (1999). *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, fourth edition, Cincinnati, South-Western College Publishing – Thomas Learning.
- CES (2003). *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, Conselho Económico e Social.

- CIULLA, Joanne (2000). "Por qué lá ética es importante en el liderazgo empresarial?", in MELÉ, Domènec (Coord.) (2000). *Raíces Éticas del Liderazgo*, Pamplona, Libros IESE, Ediciones Universidad de Navarra.
- COM (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- COM (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- COM (2006). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu – Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- COM (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Bruxelas, European Commission.
- COMISSÃO EUROPEIA (2004). *Espírito Empresarial Responsável – Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa; Comissão Europeia*, Bruxelas, Direcção-Geral da Empresa.
- CORTINA, Adela (2003). "Las tres edades de la ética empresarial ", in CORTINA, Adela (Edición de) (2011). *Construir confiança – Ética de la empresa en la sociedade de la información y las comunicaciones*, Madrid, Editorial Trotta.
- COSTA, Maria Alice Nunes, SANTOS, Maria João, SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (2011). "Repensar o papel da empresa na sociedade: nota introdutória", in COSTA, Maria Alice Nunes, SANTOS, Maria João, SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (Organizadores) (2011). *Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana*, Série Trabalho e Sociedade Edições Coimbra, Almedina.

DAVIS, Keith. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2: 70-76.

DAVIS, Keith. (1973). "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities?", *Academy of Management Journal*, 16: 312-322.

DELOITTE (2003). *Relatório: O Desafio do Desenvolvimento Sustentável nas Empresas Portuguesas*, Lisboa, Deloitte.

ESPERANÇA, José Paulo, SOUSA, Ana, SOARES, Elisabete, PEREIRA, IVO (2011). *Corporate Governance – No espaço Lusófono*, Alfragide, Texto.

FERNANDES, Eugénia M., MAIA, Ângela (2001). "Grounded theory": in FERNANDES, Eugénia M., ALMEIDA Leandro S. (2001). *ed. lit. - Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*, Braga, Universidade do Minho, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, p. 49-76.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis (2008). "Elogio del Sr. Dr. D. Robert Edward Freeman", *Sesión de Investidura de Doctor "Honoris Causa"*, Madrid Universidad Pontificia Comillas.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis (2011). "La responsabilidad social empresarial (RSE) en España: un movimiento insuficiente en la praxis e incompleto en sus bases teóricas", in COSTA, Maria Alice Nunes, SANTOS, Maria João, SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (Organizadores) (2011). *Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana*, Série Trabalho e Sociedade, Coimbra, Edições Almedina.

FLICK, Uwe. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*, London, SAGE Publications.

FONTRODONA, Joan, SISON, Alejo J. (2007). "Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común", *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. X, 2/07: 65-92.

- FRANCÉS, Pedro. (2004). *Ética de los Negocios - Innovación y Responsabilidad*, Bilbao, Desclée.
- FREDERICK, William C. (1978). "From CSR1 to CSR2", Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, in: *Business and Society*, Aug. 1994, 33 (2): 150-164.
- FREEMAN, R. Edward, REED, D. L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25 (3): 88-106.
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FREEMAN, R. Edward (2001). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", in BEAUCHAMP, Tom L., BOWIE, Norman E. (Eds.) (2001). *Ethical Theory and Business*, sixth edition, New Jersey, Prentice Hall.
- FREEMAN, R. Edward (2004a). "The Stakeholder Approach Revisited", *ZFWU*, 5 (3): 228-241.
- FREEMAN, R. Edward, WICKS, C. Andrew, PARMAR, Bidhan (2004b). "Stakeholders Theory and the Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15 (3): 364-369.
- FREEMAN, R. Edward (2008). "Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate", in AGLE, Bradley R., DONALDSON, Thomas, FREEMAN R. Edward (2008). "Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2: 153-190
- FREEMAN, R. Edward, (2010). "Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation", *Journal of Business Ethics*, Volume 96, Supplement 1: 7-9

FRIEDMAN, Milton. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York Times Magazine, September 13, in BEAUCHAMP, Tom L., BOWIE, Norman E. (Eds.) (2001). *Ethical Theory and Business*, sixth edition, New Jersey, Prentice Hall.

GARCIA, João, NABEIRO, Rui, CASÇÃO, Patrícia (2009). *10 passos para chegar ao topo – Todo o empreendedor tem o seu Evereste*, Alfragide, caderno.

GARCÍA PERDIGUERO, Tomás (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Colección Argumentos, Barcelona, Editorial Anagrama.

GARRIGA, Elisabet, MELÉ, Domènec (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

GLASER, B, STRAUSS, A., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies of qualitative Research*, Chicago, Aldine.

GRACE (2004). *Primeiros Passos - Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, GRACE.

GRACE (2005). *A Integração de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Como Actuar*, Lisboa, GRACE.

GRACE (2005). *As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio*, Lisboa, GRACE.

GRACE (2006). *As Empresas pela Educação*, Lisboa, GRACE.

GRACE (2006). *Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial*, Lisboa, GRACE.

GRI (2011). "Sustainability Reporting Guidelines", GRI, Amsterdam.

disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

- GUILLEN PARRA, Manuel (2006). *Ética en las organizaciones – Construyendo confianza*, Madrid, Pearson - Prentice Hall.
- JORGE, Fátima, SEABRA, Fernando, GALLARDO, Dollores. (2009). "A Percepção e Motivação dos Alunos de Ciências Empresariais e de Ciências Económicas sobre as Temáticas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social das Organizações: Um Caso Luso-Espanhol", in NEVES, António Oliveira (coordenador) (2009). *Cadernos Sociedade e Trabalho nº 11*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento, Lisboa.
- JÚNIOR, Clodomiro José Bannwart (2011). "Moral Pós-Convencional e os Impasses do Desenvolvimento Sustentável", in COSTA, Maria Alice Nunes, SANTOS, Maria João, SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (Organizadores) (2011). *Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana*, Série Trabalho e Sociedade, Coimbra, Edições Almedina.
- LEE, Thomas W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, London, SAGE Publications.
- LOZANO, Josep M. (1999). *Ética y Empresa*, Editorial Trotta, Madrid.
- MAAK, Thomas, PLESS, Nicola M. (2006). "Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective", *Journal of Business Ethics* (2006) 66: 99–115
- MATOS, Jorge Rocha (2006). *Documentação do 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações*, Lisboa, AIP.
- McINTOSH, Malcolm, THOMAS, Ruth, LEIPZIGER, Deborah, COLEMAN, Gill (2003). *Living Corporate Citizenship*, Harlow, Prentice Hall – Financial Times.
- MELÉ, Domènec (1996). "Mejora Etica de Directivos y Empleados: Que Puede Hacer el Gobierno de la Empresa?", *Documento de Investigacion nº 327*, Barcelona, IESE Business School, Universidad de Navarra.

MENDES, André; SARDINHA, Idalina Dias (2009). "Eficácia dos Relatórios de Sustentabilidade das Empresas Portuguesas", in NEVES, António Oliveira (coordenador) (2009). *Cadernos Sociedade e Trabalho nº 11*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007). *Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, Madrid, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2008). *Responsabilidad Social de las Empresas. Foro de Expertos. Informe sobre aspectos sociales y medioambientales*, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, Madrid.

MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., WOOD, Donna J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº4: 853 – 886.

MOREIRA, José Manuel (1999). *A Contas com a Ética Empresarial*, Cascais Principia.

MOREIRA, José Manuel; REGO, Arménio; GONÇALVES, Helena (2003). "Um Estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha". In ARGANDOÑA, Antonio (editor) (2003). *Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8.*, Barcelona, EBEN – España.

MOREIRA, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

NEVES, Arminda (2004). "Responsabilidade Social das Empresas (R.S.E.)", *Seminário Cultura de Segurança. Um caminho com futuro*, Lisboa, INA/INIAP/IDICT.

- OBSERVATORY OF EUROPEAN SMEs (2002). *European SMEs and Social Environmental Responsibility.*, s.l.
- OECD (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, s.l.
- OLIVEIRA, Maria Marly (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*, 3ª edição, Petrópolis, Editora Vozes.
- PADILLA, Rafael A. Araque; SIMÓ, M^a José Montero (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*, Barcelona, Icaria editorial.
- PARMAR, Bidhan L., FREEMAN, R. Edward, HARRISON, Jeffrey S., WICKS, Andrew C., PURNELL, Lauren; COLLE, Simone de (2010). "Stakeholder Theory: The State of the Art", *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, N^o 1: 403-445.
- PORTER, Michael E., LINDE, Claas van der (1995). "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, Volume 9, Number 4, Fall 1995: 97-118.
- PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December 2002: 57-68.
- PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R. (2006). "Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006: 78-92.
- PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R. (2011). "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January – February 2011: 4-17.
- PRESTON, Lee E., POST, James E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, N.J., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- PRESTON, Lee E., POST, James E. (1981). "Private Management and Public Policy", *California Management Review*, Vol. 23: 56 – 62.

- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel. (2003). *El Gobierno de la Empresa: Un Enfoque Alternativo*, Madrid, AKAL.
- SAIR DA CASCA, MULTIVÁRIA (2004). *A percepção da responsabilidade social em Portugal*, Lisboa, Sair da Casca.
- SANTOS, Maria João Nicolau (coordenadora), SILVA, José Luís Almeida, SAMPAIO, José João, HENRIQUES, Paulo Lopes, EUSÉBIO, Catarina (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora.
- SANTOS, Maria João Nicolau (coordenadora), SANTOS, Ana Margarida, PEREIRA, Elisabete Nobre, SILVA, José Luís Almeida (2006). *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*, Lisboa, Editora RH.
- SANTOS, Sofia, DIAS, Rita Almeida (coordenação) (2008). *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*, Coimbra, Almedina.
- SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip, THORNHILL, Adrian (2007). *Research Methods for Business Students*, fourth edition, Harlow, Prentice Hall – Financial Times.
- SCHWARTZ, Mark S., CARROLL, Archie B. (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 4: 503 – 530.
- SEABRA, Fernando Miguel (2006a). "Gestão Global da Cadeia de Valor Socialmente Responsável – Um estudo de caso", *Estudo para Concurso de Provas Públicas na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. S.l.*
- SEABRA, Fernando Miguel (2006b). "Desarrollo y divulgación del concepto de Responsabilidad Social en Portugal", *Revista AECA - Associação Espanhola de Contabilidade e Administração*. Nº 75, Mayo – Agosto de 2006: 47-51.

SEABRA, Fernando Miguel (2008a). "Situação actual e tendências da responsabilidade social corporativa em Portugal", in VÁZQUEZ, Dolores Gallardo, HERNÁNDEZ, M^a Isabel Sánchez (Coordinadoras) (2008). *Responsabilidad social corporativa en España y Portugal*, Mérida, Junta de Extremadura, Gabinete de Iniciativas Transfronterizas, Consejería de Cultura y Turismo.

SEABRA, Fernando Miguel (2008b). "Cadeia de Abastecimento Socialmente Responsável: O caso Nova Delta", *XVI Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones – La fuerza de la Coherencia: los valores y la RSE*, Escuela de Negocios CEU San Pablo, Documento de Trabajo Escuela de Negocios CEU, Número 1/2009, *La fuerza de la Coherencia: los valores y la RSE*, Madrid, Escuela de Negocios CEU San Pablo,.

SEABRA, Fernando Miguel (2008c). "Introdução", in SEABRA, Fernando Miguel ALVES, Ana Rolo, VIEIRA, Aníbal, JORGE, Fátima, RODRIGUES, Jorge (2008). *Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade – Investigação 2007/2008*, Setúbal, CICE – ESCE IPS.

SEABRA, Fernando Miguel (2008d). "Responsabilidade Social das Organizações. Referencial de Comportamento Empresarial Ético", in BAJO SANJUÁN, Anna; GARCÍA, Nuria Villagra (editoras) (2008). *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización*, Memoria Académica Curso 2007-2008, Cátedra Javier Benjumea, Memoria Académica/5, Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas Madrid.

SEABRA, Fernando Miguel, RODRIGUES, Jorge, SIMÕES, José (2008a). "Responsabilidade social da Empresa – O caso Nova Delta", in SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge (Organizadores) (2008). *Responsabilidade Social das Organizações – Perspectivas de Investigação*, Mangualde, Edições pedagogo.

SEABRA, Fernando Miguel, ALVES, Ana Rolo, VIEIRA, Aníbal, JORGE, Fátima, RODRIGUES, Jorge (2008b). *Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade – Investigação 2007/2008*, Setúbal, CICE – ESCE IPS.

SEABRA, Fernando Miguel, (2009). "Responsabilidade Social das Empresas – Uma resposta possível ao contexto de crise internacional e à falência da Sociedade e das instituições?", *Estudo para Concurso de Provas Públicas no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, sl.*

SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (2010). "Referencial de Comportamiento Empresarial Ético: Estudio de caso", *XIV Encuentro AECA – Innovación y responsabilidad: desafíos y soluciones*, 23 e 24 de Setembro, Coimbra, AECA.

SEABRA, Fernando Miguel (2011a). "Responsabilidade social na Europa – marcos institucionais – Benchmarking ao caso espanhol", in COSTA, Maria Alice Nunes, SANTOS, Maria João, SEABRA, Fernando Miguel, JORGE, Fátima (Organizadores) (2011). *Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana*, Série Trabalho e Sociedade Edições Coimbra, Almedina.

SEABRA, Fernando Miguel (2011b). "Lo posicionamiento de las empresas portuguesas: la visión de los altos directivos", *XIX Congreso EBEN España - Transformar el mundo – Humanizar la tecnica: Ética, Responsabilidad Social e Innovación*, 29/Junho/2011 a 1/Julho/2011, Universidad Politecnica da Cataluña e EBEN España, Barcelona, EBEN España.

SPIRITUC, GRANU AZUL e GIEM ISCTE (2004). "O Triângulo: Cidadãos, Empresas e Organizações não Governamentais". *Comunicação ao IV Seminário Anual de Responsabilidade Social e Ética nas Organizações ESCE – IPS*, Lisboa, Spirituc.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward (1985). *Administração*, tradução de Alves Calado, Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil.

STRAUSS, Anselm, (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet (1998). *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, second edition, London, SAGE Publications.

WARTICK, Steven L., COCHRAN, Philip L. (1985). “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *The Academy of Management Review*, Oct 1985: 758 – 769.

YIN, Robert K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. second edition, Applied Social Research Methods Series, volume 5, London, SAGE Publications.

YOUNG MANAGERS TEAM (2005). *Inovação Rumo ao Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa, Edição BCSD Portugal.

ZADEK, Simon (2004). “The path to Corporate Responsibility”, *Harvard Business Review*, vol. 82 iss.12:125 -32.

SÍTIOS INTERNET CONSULTADOS

ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores - <http://www.acege.org/>

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial - <http://www.apee.pt/>

Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar: <http://www.anjaf.pt/>

BCSD Portugal - <http://www.bcsdportugal.org>

Centro Educativo Alice Nabeiro - <http://centroeducativoalicenabeiro.org/frontend>

CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego: <http://www.cite.gov.pt/>

Comisión AECA de Responsabilidad Social Corporativa - Espanha
<http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>

Congreso de los Diputados – Espanha
<http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso>

Delta Cafés - <http://www.delta-cafes.pt/>

European Commission – Enterprise and Industry
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Fórum Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade -
<http://www.forumrso.aip.pt>

Global Compact - <http://www.unglobalcompact.org/>

Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org/Home>

Governo de Espanha - <http://www.lamoncloa.gob.es/home.htm>

Governo das Ilhas Baleares - <http://www.caib.es/>

GRACE - <http://www.grace.pt/novo/default.htm>

ILO - <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

Iniciativa Comunitária EQUAL: http://www.equal.pt/non_accessible/

IPQ – Instituto Português da Qualidade - <http://www.ipq.pt/>

ISO International Organization for Standardization <http://www.iso.org/iso/home.htm>

ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade: <http://www.isq.pt/>

PRME - Principles for Responsible Management Education - <http://www.unprme.org/>

RSE Portugal - <http://www.rseportugal.org/>

RSO PT - <http://www.rsopt.com/portal>

SAI - <http://www.sa-intl.org/>

OUTRA DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA

ANJAF, Projecto "Acção na Conciliação Família – Trabalho", prospecto do projecto.

CITE, Projecto "Diálogo Social e Igualdade nas Empresas", prospecto do projecto.

Delta Cafés (2003). *Delta – Marca de Cidadania*, Campo Maior, Delta Cafés.

DELTA MAGAZINE (2008). Nº. 29, Fevereiro/Março de 2008, Campo Maior, NABEIROGEST

EXAME (2003). Novadelta – A verdade no café, artigo de Marisa Moura, número 223, Abril de 2003, Paço de Arcos.

IDEIAS & NEGÓCIOS (2003). "Rui Nabeiro – A minha história", artigo de Jorge Fiel, número 55 – Janeiro de 2003, Porto.

ISQ, Projecto "RSO Matrix", prospecto do projecto.

Programa do Fórum "3º Fórum da Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade" Associação Industrial Portuguesa - Fórum Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade, 2008.

Projectos EQUAL:

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

Projecto "**Acção na Conciliação Família – Trabalho**"

<http://www.anjaf.pt/projecto.php?projectoID=10>

Projecto "**RSO Matrix**"

http://www.rso-matrix.com/main_h/index.asp?p=17

Projecto "**Diálogo Social e Igualdade nas Empresas**"

<http://www.cite.gov.pt/cite/conceitos.htm>

Projecto EQUAL "**Ser PME Responsável**"

<http://www.serpme.org/homepage.htm>

LEGISLAÇÃO PORTUGUESA

Resolução do Conselho de Ministros nº 49/2007
(Diário da República, 1.ª série — N.º 62—28 de Março de 2007)

Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008,
(Diário da República, 1.ª série — N.º 79 — 22 de Abril de 2008)

Resolução do Conselho de Ministros nº. 65/2007)
(Diário da República, 1ª. série — N.º. 87—7 de Maio de 2007)

LEGISLAÇÃO ESPANHOLA E DOCUMENTOS AFINS

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.
BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, Sábado 5 de marzo de 2011

Real Decreto de 15 de Fevereiro de 2008 (221/2008) - Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas

LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura

Programa general de incentivación, promoción e impulso de la responsabilidad social corporativa (rsc) do Governo de Navarra

Conclusiones talleres conferencia europea de responsabilidad social de las empresas.
palma de mallorca - 25 Y 26 DE MARZO 2010
(Governo das Ilhas Baleares - <http://www.caib.es/>)

NORMAS

ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*

NP ISO 26000 2011, Linhas de orientação da responsabilidade social

NP 4460-1 2007 – Ética nas organizações

Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações

NP 4460-2 2010 - Ética nas organizações

Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações

NP 4469-1 2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social

Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

NP 4469-2 2010 - Sistema de gestão da responsabilidade social

Parte 2: Guia de orientação para a implementação

SA 8000 (*Social Accountability International - SAI*)

RELATÓRIOS DE EMPRESAS

BES (2007). "Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado", *Relatório de Sustentabilidade 2007*, Grupo BES

BES (2008). "Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado", *Relatório de Sustentabilidade 2008*, Grupo BES

BES (2009). "Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado", *Relatório de Sustentabilidade 2009*, Grupo BES

BRISA (2007). "Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello", *Relatório de Sustentabilidade 2007*. BRISA

BRISA (2008). "Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello", *Relatório de Sustentabilidade 2008*, BRISA

BRISA (2009). "Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello", *Relatório de Sustentabilidade 2009*. BRISA

BRISA (2010). "Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello", *Relatório de Sustentabilidade 2010*, BRISA

Delta Cafés (2004). *Relatório de Responsabilidade 2003/2004*, Campo Maior, Delta Cafés.

Delta Cafés (2005). *Relatório de Responsabilidade Empresarial 2004/2005*, Campo Maior, Delta Cafés.

Delta Cafés (2007). *Relatório de Responsabilidade Delta 2007 – A verdade do Café*, Campo Maior, Delta Cafés.

Delta Cafés (2007). "Carta do Presidente - Presidente Grupo Nabeiro Rui Nabeiro", *Relatório de Sustentabilidade 2007*, Delta Cafés

Delta Cafés (2009). *Relatório de Sustentabilidade 2009 – Um Mundo de Rosto Humano*, Campo Maior, Delta Cafés.

Delta Cafés (2009). “Carta do Presidente - Presidente do Conselho de Administração - Rui Nabeiro”, *Relatório de Sustentabilidade 2009*, Delta Cafés

GALP Energia (2007). “Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo e Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira”. *Relatório de Sustentabilidade 2007*, GALP Energia

GALP Energia (2008). “Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo; Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira”. *Relatório de Sustentabilidade 2008*, GALP Energia

GALP Energia (2009). “Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo; Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira”. *Relatório de Sustentabilidade 2009*, GALP Energia

Grupo Portucel Soporcel (2007). “Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Pedro Queiroz Pereira e Mensagem do Presidente da Comissão Executiva – José Honório”. *Relatório de Sustentabilidade 2006-2007*, Grupo Portucel Soporcel

Grupo Portucel Soporcel (2009). “Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Pedro Queiroz Pereira e Mensagem do Presidente da Comissão Executiva – José Honório”, *Relatório de Sustentabilidade 2008-2009*, Grupo Portucel Soporcel

Metropolitano de Lisboa (2007). "Mensagem do Presidente, Presidente do Conselho de Gerência - Joaquim Reis". *Relatório de Sustentabilidade 2007*, Metropolitano de Lisboa

Sonae Distribuição SGPS, SA (2007). "Mensagem do CEO, CEO – Nuno Jordão", *Relatório de Sustentabilidade 2007*, Sonae Distribuição SGPS, SA

Sonae Distribuição SGPS, SA (2008). "Mensagem do CEO, CEO – Nuno Jordão". *Relatório de Sustentabilidade 2008*, Sonae Distribuição SGPS, SA

Sítio INTERNET
(consulta de relatórios)

BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
<http://www.bcsdportugal.org/>

APÊNDICES

Apêndice 1 – Apêndice do Capítulo 5.2.2

Tabela 1 Principais motivações das boas práticas da empresa				
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES	1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa
Exemplos ...				

Tabela 2 Resultados das boas práticas da empresa			
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Exemplos ...			

Tabela 3**ACTUAÇÃO DA
EMPRESA****Caracterização da actuação da empresa em diferentes
domínios****1 + (mais caracteriza a actuação da empresa)
3 – (menos caracteriza a actuação da empresa)
Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)**

Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL			
ECONÓMICO - FINANCEIRO			
SOCIAL INTERNO			
SOCIAL EXTERNO			

Tabela 4 Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)		1 + (maior importância) 5 – (menor importância) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)	
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores			
Clientes			
Accionistas			
Comunidade Local			
Fornecedores			

Tabela 5 Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas				
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS				
Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessadas	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores				
Cientes				
Accionistas				
Comunidade Local				
Fornecedores				

Os dados recolhidos serão trabalhados de forma agregada no âmbito de estudo científico
RESPONDA REFLECTINDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO QUE MAIS MARCOU A SUA VIDA PROFISSIONAL

Nota: **NÃO SE IDENTIFIQUE** e **NÃO IDENTIFIQUE A ORGANIZAÇÃO**

DADOS PESSOAIS (colocar um x para indicação)	
Actividade da organização	Indústria <input type="checkbox"/> Comércio e Distribuição <input type="checkbox"/> Actividades primárias <input type="checkbox"/> Logística e Transporte <input type="checkbox"/> Autarquias <input type="checkbox"/> Escolas <input type="checkbox"/> Cooperativas <input type="checkbox"/> Outra actividade: _____ (indicar qual)
Funções desempenhadas na organização	Administração ou Gerência <input type="checkbox"/> Direcção <input type="checkbox"/> Técnico superior ou afim <input type="checkbox"/> Técnico administrativo ou de operações <input type="checkbox"/> Outra função: _____ (indicar qual)
Idade e género	Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Idade: (anos) <input type="text"/>

ACTUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO Na sua opinião como se poderá caracterizar a actuação da organização? Colocar um x em cada resposta (linha)			
Áreas de actuação	Limita-se a responder à legislação e a imposições de partes interessadas	Está atenta e integra os desafios propostos pelas partes interessadas	Segue linhas de actuação com base em visões de futuro
AMBIENTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ECONÓMICO - FINANCEIRO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOCIAL INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOCIAL EXTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO (Breve descrição)	
Indique a principal boa prática de responsabilidade social que identifique na organização e qual o motivo da sua implementação	Boa Prática: _____ Motivo: _____
Quais os resultados percebidos? (em termos de proveitos ou custos)	_____

**RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS
(Grau de favorecimento da parte interessada)**

<p>Classifique o conjunto de entidades seguidamente apresentado atribuindo: (Classificação: 1,2,3,4,5) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)</p> <p>1 –Entidade mais importante para a organização (mais beneficiada) a 5 – Entidade menos importante para a organização</p>	Colaboradores	
	Clientes	
	Accionistas	
	Comunidade Local	
	Fornecedores	

**RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS
(Situação actual do relacionamento)**

<p>Classifique o conjunto de entidades seguidamente apresentado atribuindo: Classificação de 1 a 5 (pode atribuir idênticas classificações)</p> <p>1 –Entidade com o qual o relacionamento é excelente a 5 – Entidade com o qual o relacionamento é muito fraco</p>	Colaboradores	
	Clientes	
	Accionistas	
	Comunidade Local	
	Fornecedores	

Empresas	Declarações sobre o relacionamento com <i>stakeholders</i>				
	Accionistas	Clientes	Fornecedores	Trabalhadores	Comunidade Local
BES					
2007					
BES		-Estratégia		-Retenção e	
2008		Client Centric como uma das prioridades de actuação		valorização de talentos – criação da Universidade BES	
BES					
2009					
BRISA	-Aprovação em				
2007	Assembleia Geral que a cada acção corresponde um voto.				
BRISA					
2008					
BRISA	-Distribuição de				
2009	dividendo por acção de 31 cêntimos.				
BRISA	-Definição de			-Reforço do	
2010	uma política de remuneração accionista estável.			investimento na formação dos colaboradores	
DELTA			-Capacitação de	-Reforço do	
2007			pequenos produtores de café	investimento na formação dos colaboradores	
DELTA			Acompanhamento	-Aposta na	
2009			dos pequenos produtores de café	formação contínua dos colaboradores: actividade do Centro de Formação Comendador Rui Nabeiro e parcerias estabelecidas.	
GALP		-Valor		-Valor declarado:	
2007		declarado: Enfoque no		Desenvolvimento e valorização	

	cliente	individual
GALP 2008		-Apoio às comunidades onde desenvolve o negócio - Sensibilização para a promoção de um estilo de vida saudável e positivo.
GALP 2009	-Ajuda aos clientes na gestão do consumo energético.	
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007		-Valorização dos recursos humanos
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009		
Metro de Lisboa 2007		-Promoção técnica, cultural e económica dos trabalhadores e colaboradores.
SONAE Distribuição 2007		-Formação
SONAE Distribuição 2008		-Formação. -Programas de saúde e segurança no trabalho

Empresas

Declarações sobre a "Dimensão Ambiental";

	Redução do consumo de energia e outros <i>inputs</i>	Novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos	Participação em campanhas de sensibilização	Adesão a organizações e constituição de protocolos	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções
BES 2007	-Primeiro lugar no índice nacional de Alterações Climáticas		-Lançamento do programa Futuro Sustentável	-Protocolo <i>Business & Biodiversity</i>		
BES 2008	-Programas internos de redução de consumos, redução das emissões de CO2		-Lançamento da publicação "Ganhar com a Biodiversidade Oportunidades de Negócio em Portugal. -Prémio Nacional de Investigação em biodiversidade.	-Consolidação do envolvimento com a iniciativa <i>Business & Biodiversity</i>		
BES 2009	-Resultados obtidos na iniciativa <i>Carbon Disclosure Project</i> .	-Distinção na assessoria financeira ao sector das energias renováveis -Financiamento a projectos de dessalinização.		-Adesão ao programa ambiental das Nações Unidas		-Prémio Sustentabilidade -Prémio Cidadania das Empresas e Organizações 2009 do sector Bancário
BRISA 2007	-Maior eficiência na utilização de recursos naturais -Contenção das emissões decorrentes do dia-a-dia da empresa	-Iniciativas dirigidas à protecção das espécies e habitats		-Adesão ao WBCSD e ao UN <i>Global Compact</i> . -Assinatura do compromisso Brisa pela Biodiversidade		
BRISA 2008	-Trabalho desenvolvido no âmbito da eficiência energética			-Início do programa Brisa pela Biodiversidade		
BRISA 2009					Comprometimento com cinco objectivos ambientais quantitativos	
BRISA 2010	-Continuação do trabalho na gestão dos					

	consumos de energia, água e combustíveis e emissões de CO2.		
DELTA 2007	-Procura de minimização dos impactes ambientais		-Início do programa "Planeta Delta"
DELTA 2009	-Adopção de práticas diárias como o uso responsável da frota automóvel, -reutilização de materiais.		-Consideração do cumprimento de metas ambientais estabelecidas
GALP 2007			-Valor declarado: Segurança e ambiente
GALP 2008	-Enfoque nos desempenhos ao nível da eficiência energética, emissões de CO2, entre outros,	-Investimento na reconversão do aparelho refinador. -Participação em consórcio para aproveitamento da energia eólica. -Procura de novas soluções tecnológicas.	
GALP 2009		-Reconversão em curso do complexo industrial de refinação. - Desenvolvimento do projecto de biocombustíveis e desenvolvimento do projecto eólico.	-Criação da fundação Galp Energia. -Publicação do <i>Data Book</i> de Ambiente e Segurança de duas refinarias.
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007	-Produção de energia. -Redução líquida das emissões de dióxido de carbono. -Valorização de resíduos	-Investimento em acções de limpeza da floresta, prevenção e apoio ao combate de incêndios florestais	-Área florestal certificada
Grupo Portucel		-Execução de acções de limpeza	-Parceria com a WWF. -Área florestal certificada. Áreas

Soporcel
2008/2009 de florestas e de alto valor de
prevenção de Conservação.
incêndios
florestais

Metro de
Lisboa
2007

SONAE -Utilização de -Lançamento -Troca de -Obtenção de
Distribuição energias do saco oxo- lâmpadas de Certificação do
2007 renováveis biodegradável baixo rendimento por Sistema de
lâmpadas Gestão
economizadoras Ambiental da
Empresa

SONAE -Instalação -Certificação
Distribuição sistemática pela norma ISO
2008 de centrais de produção de energia a partir de fontes renováveis. 14001 de cinco novas unidades.
-Objectivos de racionalização de consumos

Empresas	Declarações sobre a "Dimensão Económica"				
	Sustentabilidade económica	Novos produtos e Novos Mercados	Inovação e Empreendedorismo	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções
BES 2007	-Gestão de riscos -Integração no Índice FTSE4Good				
BES 2008			-Concurso Nacional de Inovação BES		
BES 2009	-Liderança no programa de financiamento PME Investe IV		-Criação de um portal, reforçando a ligação entre empresas e universidades		
BRISA 2007	-Aumento significativo da base de negócio. -Gestão activa de tráfego, -investimento na modernização e no aumento da capacidade da rede -Sistemas de Gestão do risco e de gestão da qualidade	-Ponte da Lezíria -Reforço da actividade com três concessões. -Estratégia de internacionalização -Aquisição da concessão <i>North West Paekway</i> e abertura de escritório em Viana de Áustria	-Cobrança electrónica (expansão internacional)		
BRISA 2008	-Conclusão do processo de renegociação do contrato de concessão da Brisa	-Adjudicação de duas concessões (Baixo Tejo, Litoral Oeste). - Programa de comboio de alta velocidade.	Segurança rodoviária inovação: -diminuição da taxa de sinistralidade -desenvolvimento e introdução de novos sistemas de cobrança, em experimentação na concessão Brisal	-Nova estrutura organizacional	
BRISA 2009	-Forte esforço de contenção de	-Adjudicação de duas concessões		-Reorganização societária	

	custos operacionais e redução de investimentos	(Baixo Tejo, Litoral Oeste). -Referência a comboio de alta velocidade (Poceirão – Caia)	
BRISA 2010		-Assinatura do contrato de concessão do troço Poceirão-Caia, da Rede de Alta Velocidade. -Venda da posição na participada brasileira CCR. -Índia e Turquia como mercados prioritários para a internacionalização.	-Máquina de pagamento semiautomático. -Via verde presente em mais três auto-estradas -Reorganização da estrutura societária
DELTA 2007		-Lançamento de uma linha de cafés comércio justo	
DELTA 2009			
GALP 2007			-Valores declarados: Inovação e Melhoria Contínua, Empreendedorismo e Orientação para os resultados -Valores declarados: Trabalho em equipa, Integridade e transparência.
GALP 2008	-Investimento na expansão do negócio de forma a contribuir para a segurança energética do país. -Participação em Pólos de Competitividade.	-Aumento da rede de distribuição no espaço ibérico - Desenvolvimento de projectos no Brasil e na Venezuela	-Inicio de diversos projectos de inovação de produção de biodiesel, de mobilidade sustentável, de energia das ondas e de avaliação do potencial <i>offshore</i> da costa portuguesa.
GALP 2009	-Aumento dos recursos petrolíferos.	-Análise e desenvolvimento de projectos de liquefacção de gás (Angola, Guiné Equatorial,	-Criação da unidade Galp Soluções de Energia. -Criação de um

		Venezuela e Brasil).	e	código de Ética
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007	-Produção da matéria-prima que consome. -Investimento em nova fábrica			-Investigação permanente nos domínios florestal, processo industrial e de produto
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009	-Exportação com elevado coeficiente de valor acrescentado nacional			Investigação e Desenvolvimento
Metro de Lisboa 2007	-Projecto de alargamento da rede. -Aumento dos passageiros transportados. -Controle mais rigoroso dos custos.			
SONAE Distribuição 2007	-Aquisição da Carrefour Portugal - Crescimento do volume de negócio e abertura de novas lojas. -Criação de 3000 novos postos de trabalho	-Oferta de produtos saudáveis e melhoria da informação		
SONAE Distribuição 2008	-Crescimento do volume de negócio. -Abertura de lojas.	-Lançamento de novos negócios. -Entrada no mercado espanhol. -Nova colecção de produtos e marcas próprias. -Sistema de informação nutricional.		-Código de ética. -Estudo sobre clima social da empresa.

Empresas	Declarações sobre a "Dimensão Social".				
	Produtos adequados a públicos específicos	Parcerias com instituições da Economia Social	Projectos de apoio a comunidades	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e distinções
BES 2007	-Soluções financeiras para instituições de solidariedade social.	-Protocolos com associações representativas		-Criação do Conselho de Solidariedade. -Referência à subscrição dos princípios <i>Global Compact</i> .	
BES 2008					
BES 2009	-Criação do gabinete do Microcrédito e alargamento da rede				-"Banco do Planeta" pelo trabalho feito junto dos refugiados.
BRISA 2007					
BRISA 2008					
BRISA 2009				-Criação de um código de Ética -Criação de um sistema de comunicação de irregularidades -nomeação do provedor de ética	
BRISA 2010					
DELTA 2007		-Assinatura de protocolo de "Comércio Justo"	-Actividades da Associação "Coração Delta"		
DELTA 2009					
GALP 2007				-Relatório segundo estrutura GRI G3	
GALP 2008			-Iniciativas de sensibilização social		
GALP 2009			-Apoio a iniciativas	-Criação da fundação Galp	

		diversas	Energia.
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007		-Cedência de conhecimento e de material genético	
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009		-Cedência de conhecimento e de material genético	-Relatório segundo estrutura GRI G3
Metro de Lisboa 2007		-Apoio a iniciativas de apoio social, cultural e desportivo.	
SONAE Distribuição 2007		-Iniciativas de envolvimento com as comunidades	
SONAE Distribuição 2008	-Entrega de bens alimentares	-Iniciativas de envolvimento com as comunidades	

Apêndice 4 – Apêndice do Capítulo 6.2**Apêndice 4.1. Empresa A**

Tabela 1		Principais motivações das boas práticas da empresa			
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES		1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa	
- Redução dos TEP's (emissões de CO2) - Mudança de frota - Automatização de processos de carga e descarga - Optimização de rotas	3	2	1	4	
Ginástica laboral	2	4	1	3	
Café da manhã	-	-	1	2	
- Diminuição do consumo de água e electricidade - Gestão de Resíduos - Sensibilização para a separação de resíduos	3	-	2	1	
Acções externas - Plantações de sobreiros - Palestras em escolas	-	-	2	1	
Função/Cargo do respondente	Director Geral				

Tabela 2		Resultados das boas práticas da empresa		
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha)			
	Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos	
- Redução dos TEP's (emissões de CO2) - Mudança de frota - Automatização de processos de carga e descarga - Optimização de rotas			X	
Ginástica laboral		X		
Café da manhã		X		
- Diminuição do consumo de água e electricidade - Gestão de Resíduos - Sensibilização para a separação de resíduos			X	
Acções externas - Plantações de sobreiros - Palestras em escolas		X		
Função/Cargo do respondente	Director Geral			

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa) 3 – (menos caracteriza a actuação da empresa) Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)		
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	2	1
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	2	1
SOCIAL INTERNO	3	2	1
SOCIAL EXTERNO	3	1	2
Função/Cargo do respondente	Director Geral		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância) 5 – (menor importância) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	2	2	3
Clientes	3	3	2
Accionistas	1	1	1
Comunidade Local	4	5	5
Fornecedores	5	4	4
Função/Cargo do respondente	Director Geral		

Tabela 5 **Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas**

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo)	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas)
	Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	3	2	1
Clientes	A	2	1	1
Accionistas	A	1	1	1
Comunidade Local	M	4	2	1
Fornecedores	B	5	2	2
Função/Cargo do respondente	Director Geral			

Apêndice 4.2. Empresa B

Tabela 1		Principais motivações das boas práticas da empresa			
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES	1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável				
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa	
Progressão na carreira e recrutamento interno. Sempre que surge uma necessidade de trabalho avalia-se a possibilidade de recrutamento interno.	1	4	2	3	
Pagamento de salários acima da média relativamente à prática do sector.	2	4	1	3	
Assegurar condições de vida idênticas à situação nacional para os trabalhadores deslocados no estrangeiro.	2	4	1	3	
Política de formação contínua	2	1	3	4	
Acções de formação e de sensibilização desenvolvidas pelo Departamento de Segurança	1	2	4	3	
Acções Externas Donativos anuais a instituições de solidariedade social. Participação numa acção de recolha de material eléctrico.	3	4	2	1	
Função/Cargo do respondente	Responsável comercial				

Tabela 2 RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	Resultados das boas práticas da empresa (assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Progressão na carreira e recrutamento interno. Sempre que surge uma necessidade de trabalho avalia-se a possibilidade de recrutamento interno		X	
Pagamento de salários acima da média relativamente à prática do sector.		X	
Assegurar condições de vida idênticas à situação nacional para os trabalhadores deslocados no estrangeiro.		X	
Política de formação contínua	X		
Acções de formação e de sensibilização desenvolvidas pelo Departamento de Segurança			X
Acções Externas Donativos anuais a instituições de solidariedade social. Participação numa acção de recolha de material eléctrico.	X		
Função/Cargo do respondente	Responsável comercial		

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa)		
	3 – (menos caracteriza a actuação da empresa)		
Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)			
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	1	2
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	2	1
SOCIAL INTERNO	3	1	2
SOCIAL EXTERNO	3	2	1
Função/Cargo do respondente	Responsável comercial		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância)		
	5 – (menor importância)		
	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	3	3	2
Clientes	2	2	1
Accionistas	1	1	4
Comunidade Local	5	5	5
Fornecedores	4	4	3
Função/Cargo do respondente	Responsável comercial		

Tabela 5

**Caracterização do relacionamento da
empresa com as suas partes interessadas**

**RELACIONAMENTO
COM AS PARTES
INTERESSADAS**

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	2	2	2
Clientes	M	1	1	1
Accionistas	A	4	1	1
Comunidade Local	B	5	4	2
Fornecedores	A	3	1	1
Função/Cargo do respondente	Responsável comercial			

Apêndice 4.3. Empresa C

Tabela 1		Principais motivações das boas práticas da empresa			
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES		1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa	
Existência de apoios sociais aos trabalhadores	4	3	1	2	
Progressão interna dos trabalhadores	3	4	2	1	
Acção externa Protocolos com instituições e inserção profissional de indivíduos provenientes de associações	2	4	3	1	
Função/Cargo do respondente	Directora de Recursos Humanos				

Tabela 2		Resultados das boas práticas da empresa		
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS		(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos	
Existência de apoios sociais aos trabalhadores		X		
Progressão interna dos trabalhadores			X	
Acção externa Protocolos com instituições e inserção profissional de indivíduos provenientes de associações	X			
Função/Cargo do respondente	Directora de Recursos Humanos			

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa)		
	3 – (menos caracteriza a actuação da empresa)		
Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)			
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	2	1	3
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	2	1
SOCIAL INTERNO	3	2	1
SOCIAL EXTERNO	3	1	2
Função/Cargo do respondente	Directora de Recursos Humanos		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância)		
	5 – (menor importância)		
	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	4	3	2
Clientes	3	2	3
Accionistas	1	1	1
Comunidade Local	5	5	5
Fornecedores	2	4	4
Função/Cargo do respondente	Directora de Recursos Humanos		

Tabela 5

**Caracterização do relacionamento da
empresa com as suas partes interessadas**

**RELACIONAMENTO
COM AS PARTES
INTERESSADAS**

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	3	2	1
Clientes	M	4	2	1
Accionistas	A	1	1	1
Comunidade Local	M	5	3	2
Fornecedores	M	2	2	1
Função/Cargo do respondente	Directora de Recursos Humanos			

Apêndice 4.4. Empresa D

Tabela 1 Principais motivações das boas práticas da empresa				
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES	1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa
Aposta na formação	1	-	2	3
Flexibilidade na gestão de Recursos Humanos (considerações familiares)	3	-	2	1
Existência do "dia aberto"	3	-	2	1
Função/Cargo do respondente	Sócio Gerente, Director de Operações			

Tabela 2 Resultados das boas práticas da empresa			
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Aposta na formação		X	
Flexibilidade na gestão de Recursos Humanos (considerações familiares)			X
Existência do "dia aberto"		X	
Função/Cargo do respondente	Sócio Gerente, Director de Operações		

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa) 3 – (menos caracteriza a actuação da empresa) Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)		
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	2	1
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	1	2
SOCIAL INTERNO	3	2	1
SOCIAL EXTERNO	3	2	1
Função/Cargo do respondente	Sócio Gerente, Director de Operações		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância) 5 – (menor importância) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	3	3	2
Clientes	1	2	1
Accionistas	2	1	4
Comunidade Local	5	5	5
Fornecedores	4	4	3
Função/Cargo do respondente	Sócio Gerente, Director de Operações		

Tabela 5**Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas****RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS**

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	3	1	1
Clientes	M	1	1	1
Accionistas	A	2	1	1
Comunidade Local	B	5	3	2
Fornecedores	A	4	1	1
Função/Cargo do respondente	Sócio Gerente, Director de Operações			

Apêndice 4.5. Empresa E

Tabela 1 Principais motivações das boas práticas da empresa				
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES	1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa
Plano financeiro (de reforma) e médico de apoio aos trabalhadores	4	3	1	2
Formação e existência de formalização em ética	3	4	2	1
Acção Externa Política de Estágios	1	-	2	3
Função/Cargo do respondente	Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão			

Tabela 2 Resultados das boas práticas da empresa			
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Plano financeiro (de reforma) e médico de apoio aos trabalhadores			X
Formação e existência de formalização em ética		X	
Acção Externa Política de Estágios		X	
Função/Cargo do respondente	Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão		

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa)		
	3 – (menos caracteriza a actuação da empresa)		
Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)			
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	2	1
ECONÓMICO - FINANCEIRO	2	1	3
SOCIAL INTERNO	3	1	2
SOCIAL EXTERNO	2	1	3
Função/Cargo do respondente	Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância)		
	5 – (menor importância)		
Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)			
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	3	3	4
Clientes	2	2	1
Accionistas	1	1	2
Comunidade Local	5	5	5
Fornecedores	4	4	3
Função/Cargo do respondente	Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão		

Tabela 5				
Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas				
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS				
Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	3	2	2
Clientes	A	1	2	2
Accionistas	B	2	2	2
Comunidade Local	B	5	4	3
Fornecedores	B	4	2	2
Função/Cargo do respondente	Responsável pelo Departamento de Apoio à Gestão			

Apêndice 4.6. Empresa F

Tabela 1 Principais motivações das boas práticas da empresa				
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES	1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa
Formação interna contínua	2	4	3	1
Recrutamento de trabalhadores com deficiência auditiva	2	n.a.	n.a.	1
Externo Visitas de estudo de escolas (crianças e estudantes do Ensino Superior)	3	n.a.	2	1
Função/Cargo do respondente	Sócio-Gerente			

Tabela 2 Resultados das boas práticas da empresa			
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Formação interna contínua		X	
Recrutamento de trabalhadores portadores deficiência auditiva		X	
Externo Visitas de estudo de escolas (crianças e estudantes do Ensino Superior)	-	-	-
Função/Cargo do respondente	Sócio-Gerente		

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa) 3 – (menos caracteriza a actuação da empresa) Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)		
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	2	1
ECONÓMICO - FINANCEIRO	-	1	2
SOCIAL INTERNO	-	2	1
SOCIAL EXTERNO	-	-	-
Função/Cargo do respondente	Sócio-Gerente		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância) 5 – (menor importância) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	2	2	4
Clientes	1	1	1
Accionistas	3	3	2
Comunidade Local	5	5	5
Fornecedores	4	4	3
Função/Cargo do respondente	Sócio-Gerente		

Tabela 5
RELACIONAMENTO
COM AS PARTES
INTERESSADAS
Caracterização do relacionamento da
empresa com as suas partes interessadas

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	2	1	1
Clientes	A	1	1	1
Accionistas	A	4	-	-
Comunidade Local	M	5	1	1
Fornecedores	A	3	1	1
Função/Cargo do respondente	Sócio-Gerente			

Apêndice 4.7. Empresa G

Tabela 1		Principais motivações das boas práticas da empresa			
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES		1 + (maior importância) 4 - (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa	
Elevação das habilitações académicas dos colaboradores	3	4	1	2	
Regulamento Interno de Álcool e substâncias aditivas	2	4	3	1	
Domínio Externo Envolvimento com associação <i>multi-stakeholder</i> para elevação <i>standards</i> na envolvente	4	3	1	2	
Função/Cargo do respondente	Director de Recursos Humanos				

Tabela 2			
Resultados das boas práticas da empresa			
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS	(assinalar a resposta com um x por linha)		
	Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos
Elevação das habilitações académicas dos colaboradores		X	
Regulamento Interno de Álcool e substâncias aditivas			X
Envolvimento com associação <i>multi-stakeholder</i> para elevação standards na envolvente		X	
Função/Cargo do respondente	Director de Recursos Humanos		

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA			
Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios			
1 + (mais caracteriza a actuação da empresa)			
3 – (menos caracteriza a actuação da empresa)			
Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)			
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	3	2	1
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	2	1
SOCIAL INTERNO	3	1	2
SOCIAL EXTERNO	3	1	2
Função/Cargo do respondente	Director de Recursos Humanos		

Tabela 4**Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa****RELACIONAMENTO
COM AS PARTES
INTERESSADAS
(parte interessada
sobre a empresa)****1 + (maior importância)
5 - (menor importância)
Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)**

Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	4	3	1
Clientes	2	2	3
Accionistas	1	1	2
Comunidade Local	3	5	4
Fornecedores	5	4	5
Função/Cargo do respondente	Director de Recursos Humanos		

Tabela 5 **Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas**

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo)	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas)
	Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	2	3	2
Clientes	M	1	1	1
Accionistas	A	3	2	1
Comunidade Local	B	4	4	3
Fornecedores	B	5	4	2
Função/Cargo do respondente	Director de Recursos Humanos			

Entrevista ao Sr. Comendador Rui Nabeiro
Local: Fábrica da Delta-Cafés, Herdade das Argamassas, Campo Maior.
Data: 14 de Abril de 2011
Fernando Miguel Seabra (doutorando na Universidade de Évora)

1º Questão

Pensando numa justificação, ou num conjunto de justificações, porque atribuiu ao longo dos anos o Sr. Comendador elevada importância às questões de responsabilidade social, à acção junto da comunidade e à acção junto dos trabalhadores? Qual a razão mais profunda para esta dinâmica?

O meu pai era trabalhador do campo, conseguiu na tropa servir um oficial (ser impedido do oficial – algo como adjunto), a minha mãe também era trabalhadora do campo. Casaram cedo, os filhos também vieram relativamente cedo. Eu sou o terceiro filho, chegámos a ser cinco filhos mas um faleceu muito cedo. Hoje até já sou sozinho. Os outros irmãos já morreram.

O meu pai sendo tropa e sendo uma pessoa dedicada à causa de servir e por forma a poder servir os seus filhos foi servir bem aquele oficial e mais tarde por intermédio dele foi trabalhar para casa de um cunhado desse oficial, um senhor que era médico em Campo Maior e lavrador.

Conseguiu na tropa tirar a carta de condução, coisa que nessa altura ninguém sonhava que era possível e sem saber ler nem escrever conseguiu aprender a escrever o nome e tirou a carta.

Na nossa origem tivemos muitas carências e de facto o pai tinha que viver para aquele patrão e viver para aquela causa. O patrão tinha um filho com problemas mentais e o meu pai vivia de perto com aquela família o que lhe dava um grande valor perante aquele patrão. Nós naquela altura sabíamos que o pai tinha que estar com aquela família e dormir naquela casa. Mas disso também resultou algumas regalias, naquela altura em que a vida era muito difícil começou a haver uma “luz ao fundo do túnel” que foi ter crédito para montar uma pequena mercearia.

Cedo comecei a pensar que ia trabalhar e a ser uma pessoa apontada logo de criança como uma pessoa que cria andar para a frente. Todas essas razões levaram-me a pensar em como é que a vida se faz e em como não se faz.

Vivíamos numa pequena casa. Além da pequena mercearia tinha a habitação – um quarto e uma cozinha. A vida de família era compactada numa pequena casa, havia de facto carência.

Não há dúvida nenhuma, e faço esta leitura há muito tempo, isto obrigou-me a ser mais humano e mais realista e a querer fazer o bem.

Na minha passagem pela escola primária, que foi o que fiz, o meu professor na 3ª/4ª classe já escolhia a pessoa que o podia ajudar quando necessitava de apoio. Eu era um desses alunos que era apontado.

O tempo passou, fui caminhando. Comecei a trabalhar com um tio que era um exemplo de pessoa, um exemplo de audácia. Além do meu pai, que faleceu muito cedo, sempre fiz referência a este tio (irmão do meu pai). Nessa altura o meu tio já trabalhava em algo seu e dava trabalho a outros, onde eu me incluía, mas era um homem de audácia, um homem de querer, um homem de firmeza.

Eu era um homem que conquistava as pessoas, mesmo em gaiato conquistava as pessoas. Na minha adolescência conquistava sempre quem andava comigo. A minha preocupação foi como é que eu consigo dividir algo daquilo que tenho.

Na minha adolescência, trabalhava na fábrica do meu tio, já repartia muitas coisas com os meus companheiros de trabalho.

Eu penso que estas coisas ao fim ao cabo são dados naturais que o ser humano tem. Há sempre um factor natural, mas esse factor natural também se constrói com a leitura que o homem faça a si próprio, que faça ao ambiente em que vive. O ambiente em que eu vivia era, em relação a outros já um pouco mais valorizado. Mas via junto de vizinhos meus: vivíamos num rés-do-chão, e os vizinhos do 1º andar tinham muitas carências. Vizinhos mais a seguir que comiam do mesmo prato e diria que algumas vezes a colher de servir era a mesma. Tudo isso me marcou e estou a ver essas fotografias. Estou a ver essas pessoas.

Foi a forma mais real da minha formação na área social.

Isto trouxe para mim a seguinte leitura: sabendo que podia contribuir (e são coisas que não são imitáveis constrói-se em si próprio, não são imitáveis é um aspecto bastante natural) eu distribuía e ganhava simpatia.

Trabalhava na fábrica do tio e já Campo Maior, que hoje é uma terra boa, era terra grande mas era terra carente, onde a cultura também era zero. Poucos tinham instrução primária e estudantes e homens formados eram três ou quatro. Uma terra pobre, uma terra carente, uma terra onde a sobrevivência era tudo, eu comecei com o tio a termos a hipótese de talvez ao final da semana sobrar qualquer coisa. Ficar algo.

Eu pensei sempre distribuir. É daí que vem uma força social.

Depois de nós construirmos ou a Providência nos dar essa forma de condução, as coisas aparecem naturalmente. Por isso estou sempre muito agradecido à

Providência, a Deus. Algo que nos traz ao mundo e que nos vai conduzindo. Comecei a pensar que estava um pouco ao serviço dessa mesma Providência. Apostava sempre em poder fazer algo a favor de outras pessoas.

Mesmo em jovem, muito jovem, a sair da infância, na pré-adolescência, sentia que podia ser um pilar, e era. Na época escolar já era útil ao professor e ia buscar uma sopa à Santa Casa da Misericórdia para distribuir pelas pessoas que estavam mais carentes e todos esses exemplos de vida deram-me uma formação humana que implica que é sempre a área social que está à frente de tudo. Hoje poderei dizer que sou um homem de trabalho e que tenho meios mas a minha preocupação de ontem e de hoje é igual, é com a área social.

Hoje continuo a pensar que nós não precisamos de dizer o que fazemos, precisamos de mostrar ao mundo que somos úteis e o mundo encarregar-se-á, que é o que tem acontecido comigo, de levar a mensagem do bem para fora.

A minha formação que hoje posso dizer que tenho na área social tem muito a ver com a nossa infância. Têm muito a ver com o nosso princípio de vida. Tem muito a ver com a cultura própria da nossa casa. E depois tinha uma senhora, a minha mãe, (além do pai, uma mãe é sempre um elo e um exemplo muito forte), analfabeta mas dotada de um carácter e uma inteligência rara. E ela sofreu muito dividindo com os outros.

Na mercearia que a minha mãe tinha, que o meu pai tinha conseguido arranjar para dar estabilidade, em tempos difíceis os créditos eram enormes porque ela não era capaz de dizer que não a ninguém.

Eu, sendo o terceiro filho, era o que estava mais perto da minha mãe e do meu pai e quando havia algum pequeno desequilíbrio entre o casal era quando tinham que fazer contas com o patrão. Surgiam dificuldades. A pessoa que estava perto dessa causa era o filho na terceira posição de nascimento.

E eu sempre pensei: a minha mãe não vai sofrer nem vai ter dissabores com o pai por causa de qualquer mal-entendido neste âmbito económico. Eu vou lutar. Eu ia a tudo em que pudesse fazer um trabalho: no mercado, vários lavradores que necessitassem eu ia a correr. Tudo para ajudar a minha mãe, para minorar o sofrimento da minha mãe quando era altura de acertar as suas contas. Tenho muitos exemplos desses. Como se nasce, como se cresce, como se sente a vida e como é que realmente o homem pode reagir a tudo isso. Não é reagindo negativamente. Não é na revolta. É acarinhando, é pensando, é acreditando, é fazendo e praticando o bem.

Todos os dias digo isso às pessoas que trabalham comigo. Se nós fizermos, nós conseguimos. Se nós não realizarmos nós não conseguimos.

Sempre pensei que estando ao serviço de outros eu era capaz de fazer algo. Depois as coisas vão se afinando. A vida também nos tem sorriso de certa maneira e isso é muito importante. Esse é o factor número um.

2ª Questão

De que forma o Sr. Comendador conseguiu passar estes valores e a sua forma de sentir estas questões aos seus colaboradores?

Eu penso que é uma coisa muito natural. Comecei a passar na família. Até mesmo aos irmãos. Na nossa casa familiar entre marido, mulher, filhos e netos, acontece uma filosofia muito igual.

Em relação aos empregados, não há duvida nenhuma que é a minha doutrina porque ao entrar nesta casa, eu vou cumprimentar toda a gente. Aqui deixo o meu sorriso, ali deixo um beijo, ali deixo o meu cumprimento e esse exemplo é de tal forma grande que as pessoas também querem ser iguais. Querem imitar.

Quantas vezes há pessoas que às vezes falam sobre um colega, eu digo: será assim tanto? E ao fim de um momento essa pessoa vem-me dizer: afinal estive a pensar e talvez o senhor tenha razão. Há harmonia entre a parte patronal e todos os meus colaboradores.

Há quase uma imitação natural. Num grau mais ou menos elevado mas as pessoas pretendem ser diferentes, pretendem ser melhores. Tenho tantas coisas dessas em relação ao meu dia-a-dia. São coisas que depois vão acontecendo de forma subtil, de forma natural, porque o exemplo é permanente.

Hoje já é a terceira vez que aqui estou na fábrica. Eu não gosto que ninguém espere por mim. Gosto de estar logo. Recebo com frequência. Ainda hoje numa reunião com uma senhora endosse a minha tranquilidade, a minha calma: "você tenha tranquilidade, tenha esperança". A vida é cheia de esperança.

Nesta fase crítica de crise, nas minhas reuniões com os colaboradores dou a esperança. Nós vamos lutar por essa esperança. Nós vamos falar uns com os outros.

São coisas que não se constroem num dia, constroem-se numa época, são anos a passar esta mensagem de acreditarmos que é possível fazermos uma vida diferente.

É isso que eu realmente consigo com o meu pessoal. Para eles é um orgulho quando alguém está a falar bem de mim. Para eles é de facto uma satisfação porque pensam logo que a nossa empresa está também a beneficiar.

Eles fazem isso naturalmente. Será o exemplo do meu dia-a-dia? Eu acho que sim. Será que nós conseguimos contagiar os outros? Eu também acredito que sim. Nesta fase desta dita crise, não dando um passo mais que a conta, tenho tentado sempre que nós acreditemos que é possível vencermos, com uma atitude de bom senso, uma atitude de querer distribuir algum bem pelos outros. O bem social e o bem económico. E isso tudo dá muita força e o pessoal apanha essa força.

3ª Questão

Acha que a acção seguida pela Delta poderá ser posta em prática por outras empresas, e por outros empresários?

Eu acho que sim!

Nós estamos a passar por uma fase em que é preciso mais alguém a gritar ou pelo menos a levantar a sua voz, a fazer-se ouvir. Que se faça referência.

Eu felizmente nos últimos tempos sou muito referenciado por essa atitude social e por essa forma de saber distribuir e não pensar em si próprio. A propósito de uma entrevista que concedi a uma jornalista recebi os parabéns de pessoas que me parecia impossível virem-me dar os parabéns, dizendo-me que vale a pena ser-se assim. Além de muitos outros, pelo menos de dois empresários de um nível grande do ponto de vista económico (já nos conhecíamos bem mas não éramos propriamente amigos íntimos). Eu senti de facto nas pessoas uma pulsação que talvez gostassem de ter feito coisas e talvez acreditassem da mesma forma.

Penso que custa muito trabalho mas se a comunicação social também colaborar nessa atitude poderíamos fazer um mundo melhor. Era necessário que assim fosse. As pessoas apreendem o caminho do bem quando as coisas são duras. Se o meu princípio de vida tivesse sido facilitado eu não tinha iniciado a minha vida neste âmbito.

Quando a pessoa se toca é porque também sente. E se sente não é insensível.

Eu transporto aos meus as coisas já realizadas, já a darem frutos e depois dou o exemplo.

Eu acredito que se todos quisermos, se muita gente quiser, se as pessoas realizassem num conjunto de ideias, algo de bem-estar: se procurassem quem é que está mal. É fácil localizarmos quem é que está mal. Quantos desempregados existem nesta terra? Quantos desempregados estão mal nesta região? É fácil.

É isso que eu penso fazer. Quem precisa trabalho, dê-se trabalho, quem precisa de cuidados? Essa sociedade tem que nascer e tem que aparecer e é com palavras e é com atitudes como estas que se vai em frente.
Sou optimista. Sou um homem optimista.

4ª Questão

Sente a retribuição da comunidade por todo o trabalho efectuado e esforço desenvolvido ao longo dos anos pela Delta?

Eu acho que sim.

Nós agora temos uma leitura das coisas e já temos muitos anos.

As terras são pequenas. Nós vivemos num mundo pequeno. Pode haver beliscos – é natural. Mas eu vou ao supermercado que aqui tenho, eu caminho na rua, eu vou no meu carro, e acontece as pessoas mais atentas falarem-me, cumprimentarem-me. A esmagadora maioria e muito mais dos 90% são pessoas todas dedicadas, são a razão da minha força. E isso acontece hoje aqui na minha região, aqui em Campo Maior mas também em outras regiões.

Mas não há dúvida que toda a gente tem sempre algo, porque os santos estão na igreja e não há local para mais santos e nem eu pretendo ser santo. Pretendo é ser de facto uma pessoa que resolva o problema das pessoas. O problema das pessoas da minha terra, daquelas pessoas que me conhecem e que conheço bem e que eu possa fazer, não fica de hoje para amanhã. Realizo hoje mesmo. Por isso tenho reconhecimento da parte da maioria das pessoas e que hoje já engloba uma leitura nacional. A nível nacional eu movimento-me em qualquer lado não podendo ser uma pessoa que esteja na sombra. Em qualquer lado que eu esteja seja na zona sul seja na zona norte, a leste ou oeste as pessoas identificam-me. As pessoas colocam interesse sobre mim.

Também a nível da vizinha Espanha tenho recebido galardões (Encomenda da Isabel a Católica outorgada pelo Rei de Espanha, Medalha de Mérito da Guarda Civil, Prémio Cidadão da Extremadura). Um homem que tem este reconhecimento passa-o aos seus concidadãos da sua localidade. Isso é um orgulho para todos. Eu todos os dias recebo mensagens. Proximamente vou dar o meu nome a uma rua de uma pequena vila do Baixo Alentejo.

A cidade de Elvas entregou-me a medalha da cidade. A cidade de Beja também me vai oferecer a medalha da cidade. Tantos e tantos galardões que vou

recebendo por este país fora e até já além-fronteiras, que não há dúvida nenhuma que isso só prova que realmente eu estou no caminho certo.

Se eu não tivesse ninguém que me fizesse querer afirmar que sou melhor talvez pudesse entrar na rotina, mas eu não entro em rotinas com esta idade. A minha rotina é a luta.

5ª Questão

No actual cenário de crise financeira e económica, em que as empresas são confrontadas com dificuldades acrescidas, será de esperar um enfraquecimento das boas práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas? Ou será uma altura de reforço da acção das empresas? Como é que na Delta o problema é analisado?

De forma alguma posso querer ou poderia apoiar essa versão.

Não é um emprego que eu preciso poupar. Não é um salário que eu preciso economizar. O que eu preciso é ganhar para muitos salários. E depois posso arranjar mais um ou mais dois. Na nossa casa continuamos a não ser poupados nessa área do emprego. E digo poupados porque estamos numa terra que se habituou um pouco à nossa resposta. E isso não vai acontecer.

Temos de fazer algo por quem está carente. Mas não é fazendo algo ofertando, é distribuindo em função das circunstâncias. Distribuir trabalho, distribuir meios. Vamos à procura de quem é carente.

Nós na empresa em 2007 criámos um ATL para cerca de 160 crianças, e outras estão em lista de espera, onde estamos a preparar crianças dos 3 aos 12 anos. Temos um manual de empreendedorismo, as crianças têm aulas de inglês, onde fazem música, teatro, ensino da biodiversidade.

Temos de ser cuidadosos, estou a ter uma luta com o meu pessoal (nas vendas, na fábrica): que é preciso não estragar, é preciso poupar, e é preciso vendermos melhor. Não vender mais mas vender melhor, segurar o que temos e saber crescer, saber ter virtudes e saber ter meios para poder caminhar.

É essa a mensagem, não vamos poder dizer que estamos mal. Eu nasci nos anos 30 e caminhei com conhecimento nos anos 40. Nos anos 40 sentia a carência de como se vivia na minha casa, havendo outras casas muito piores. Já os meus pais conseguiram que todos fizéssemos a 4ª classe. Dos meus vizinhos nenhum tinha a 4ª classe a não ser algum filho de algum lavrador.

Agora temos que saber gerir as circunstâncias. Nós os portugueses não soubemos gerir a passagem do escudo para o euro. Não houve cultura, não houve preparação. Eu hoje faço a tradução do que gasto.

Temos de criar essa cultura, as escolas tem que fazer um esforço no ensino prático e objectivo e de facto os pais em casa também têm que criar essa cultura. A vida não pode nunca ser pior, a vida tem de ser melhor, mas precisa de homens a pensar temos de ser um por todos e todos por um. Isso é capaz de ser um pouco mais difícil mas vai acontecer. Há pessoas com capacidade. Mas isso vai acontecer na escola, vai acontecer na universidade, vai acontecer nos mais diversos pontos do ensino. Aparecem homens fora de serie. E tanta preparação que hoje as nossa crianças têm! Nós no ATL temos crianças maravilhosas com uma apresentação, com uma representação teatral que dá gosto. Essas crianças não podem perder. Crianças com 9 anos que têm uma mentalidade diferente porque houve uma escola que abriu caminho e a escola tem que fazer mais e os pais em casa também têm de fazer mais. Primeiro que tudo temos que criar uma sociedade socialmente boa em casa de cada um.

Há a crise do desequilíbrio, do gastar. É preciso poupar. Porquê gastar naquilo que não nos faz falta?

O mundo não pode acabar nem nunca pode ser pior. Pior foi na minha geração e em gerações antes da minha, na geração do meu pai foi bem pior. Tinham que ir para a rua governarem-se como o meu tio que já referi, que aos 13 anos já estava fora de casa dos pais a viver sozinho. O meu pai era um homem mais moderado, mais conservador, mas o meu tio aos 13 anos já estava na rua. Hoje há quem faça isso por uma atitude de evidência mas na altura era por uma atitude de carência.

Vamos ter fé.

6ª Questão

Em termos de futuro, pensando na família e pensando na Delta num futuro daqui a 20/30 anos, a empresa continuará a ter as mesmas preocupações sociais e os seus seguidores manterão a mesma perspectivada da actividade empresarial?

Eu penso que cada pessoa é uma pessoa. Primeiro que tudo temos de ser sensatos quanto a isto. Mas pelo meu exemplo permanente e diário, por aquilo que os meus familiares pensam: o meu avô já fez, o meu pai já fez, no minuto seguinte os meus filhos e os meus netos estão a fazer algo mais avançado do que eu.

Dizem: “avô, aquela pessoa precisa ser ajudada e eu vou fazer isso”. Tenho hoje já exemplos em que alguns dos netos que têm autoridade para isso, já distribuem. Ora se já distribuem então a lição está a ser assumida, está a ser absorvida por eles.

Quanto aos filhos, isso é uma constante. Um filho pensa: o pai já fez, mas eles fazem a seguir. Estou a falar no que se passa no dia-a-dia.

É por isso que temos o ATL e é por isso que para além dessa escola eu quero fazer mais sobre algo que eu estou a defender com muita atitude: apoiar os idosos (não os velhos mas os idosos). Hoje também já sou idoso, já estou numa quarta geração mas felizmente tenho todas as minhas faculdades e portanto tenho qualidade de vida. Fica algo marcado e tem que ficar algo marcado para os meus familiares prosseguirem.

Pelo exemplo, porque lidam todos dias em casa, sentem satisfação quando alguém diz que o pai fez, que o pai é, e pelo que o avô realizou e está a realizar. Sentem orgulho. E quem sente orgulho não sente revolta. Nesta casa pensa-se como é que vamos ganhar para poder fazer isto, como é que vamos conquistar este ou outro mercado.

Se a vida não nos for adversa, não há dúvida nenhuma a trinta anos: tenho netos com trinta anos, tenho filhos nos cinquenta anos. Para mim e para a minha mulher que estamos na casa dos oitenta é evidente que não podemos ser os suportes permanentes, mas essa força hoje está distribuída. O meu filho resolve (mas resolve e comenta), a minha filha resolve (mas quer que o pai também saiba e que diga que está bem) e depois os netos vão pelo mesmo caminho, porque é o exemplo que os pais dão, já não sou eu que dou, são os pais. O avô ouve.

Isso é uma chama, e é uma chama que eu acredito, mas volto a repetir que entre seres humanos não há ninguém igual. Mesmo entre irmãos cada irmão é diferente. Eu era o terceiro e era diferente dos meus irmãos. Cada um tinha o seu instinto, tinham a sua forma. Mas o sentimento pelo pai e o sentimento pela mãe é um caso à parte. Não há ninguém que passe um dia sem falar no pai e na mãe. Nem acredito! No meu caso é mais que uma vez.

7ª Questão

De que forma poderá o Estado contribuir para um maior desenvolvimento da responsabilidade social das empresas portuguesas?

Se pegássemos em tudo no que falámos nesta entrevista e colocássemos as palavras num missal e pontuássemos: ponto um, ponto dois, ..., talvez os 10 mandamentos da lei de Deus. Eu costumo dizer aos meus vendedores: usa o teu missal de vendas.

Eu penso num missal de governação que é acautelarmos o que hoje não está acautelado: as finanças públicas. Um homem para gastar tem de saber o que é que sobra. Se o nosso dinheiro não chegar e se for à banca, qualquer empresário da nossa dimensão está na banca, tem que ter contrapartida, a sua caixa forte tem que compagnar um deve e haver numa posição mais ou menos correcta. Se sai "dali" é com um espaço permitido.

Eu penso que entre o capital, entre a disposição, entre o trabalho, todos temos a obrigação de fazermos mais. Sou a favor de todas as pessoas, mas não há dúvida nenhuma que precisamos dar a cultura do trabalho, não é do emprego, mas a cultura do serviço, a cultura de criarmos. E penso que em 10 pontos: o que é o económico, o que é o trabalho o que são que as obrigações, as obrigações sociais e as obrigações para com o fisco (todos temos de pagar e quem pode pagar mais que paga mais, quem pode pagar menos pague menos, e quem não pode pagar não pague nada), se colocássemos tudo isto em 10 pontos, eu sou capaz de criar os 10 pontos, e faz-se o governo.

Temos de ter uma retaguarda. Eu tenho 22 departamentos comerciais em Portugal continental e ilhas, e tenho de ter 22 pessoas capazes em todos estes sítios porque nós não podemos lá estar em todos.

Precisamos de ter boas Câmaras, bons Governos Civis enquanto existirem, boas Direcções-Gerais e se houver a regionalização terá de haver esses Governos para fazerem o trabalho.

Se pensássemos em quem não tem, o problema estava resolvido. E talvez não tivéssemos chegado aqui.

E se não se pode gastar, não se gasta. Nós temos muitas obras para fazer mas temos de estabelecer prioridades.

Entrevista com a Sr.^a. Dr.^a. Rita Nabeiro
Local: Delegação de Lisboa, Delta Cafés, Lisboa.
Data: 17 de Outubro de 2011
Fernando Miguel Seabra (doutorando na Universidade de Évora)

1º Questão

De que forma a nova geração de gestores da Delta-Cafés sente o legado de responsabilidade social empresarial resultante da gestão do Comendador Rui Nabeiro?

No nosso caso temos um exemplo muito forte. O meu avô, de origens bastante humildes, desde sempre trabalhou muito para conquistar aquilo que tem hoje. Sentiu desde sempre a obrigação de retribuir à sociedade aquilo que esta lhe deu. No meu caso, sempre vivi em Lisboa, nunca nos faltou nada mas nunca senti que fui criada em berço de ouro. Mas é verdade que tive a vida facilitada.

As empresas geram riqueza, directa junto dos colaboradores, indirecta junto das famílias dos colaboradores, os clientes, e outros. Mas há uma outra vertente: na sequência do projecto Timor e também em Angola, de forma consistente temos trabalhado na área do "Coração Delta". Eu particularmente envolvi-me nos últimos meses mais directamente com o "Coração Delta". Partilhamos a forma de estar, de devolver à sociedade aquilo que ela nos dá e senti que temos muita força para transmitir esta mensagem. A Delta já faz há muito tempo voluntariado. Mas existem carências que sentimos de forma mais próxima. Sentimos muito próximo as necessidades de pessoas que nos pedem emprego. São pessoas que nós conhecemos desde pequenos. São coisas que já senti. Como é que dizemos que não? Não podemos dizer sempre que sim, mas dá-nos que pensar: Se nós conseguirmos gerar riqueza na nossa empresa, se a empresa crescer talvez possamos dar emprego a mais esta pessoa. Sempre vi pessoas a pedir à porta da empresa ao meu avô, mas hoje em dia isso já acontece comigo e isso faz-nos ter essa sensibilidade "à flor da pele", porque sentimos o dever de encontrar soluções e ajudar a comunidade que nos envolve.

Falo de Campo Maior porque tenho estado mais focada no projecto da "Adega Maior" e estou semanalmente em Campo Maior. A oferta em Campo Maior não é tão grande. Estou na empresa há 4/5 anos, sempre sentimos isto, mas é diferente quando as pessoas nos abordam directamente. Não é um caso, são vários. Temos que "por as coisas na balança".

2º Questão

Hoje a responsabilidade social da Delta é uma matéria muito comentada na comunicação social e em diferentes eventos, acha que a acção seguida pela Delta poderá ser posta em prática por outras empresas, de outros ou do mesmo sector, ou será difícil de seguir por se tratar de algo muito específico à vossa própria realidade?

Ainda as pessoas não estavam despertas para a responsabilidade social empresarial já a Delta a fazia. Nesse sentido foi de certa forma pioneira. Deveria ser o dever de todos. Nós não podemos viver do que foi feito. Temos de olhar para a frente e para aquilo que podemos fazer.

Não estamos a falar apenas em coisas de visibilidade maior, mas também em coisas do dia-a-dia. Junto dos próprios funcionários que têm alguma necessidade a nível familiar.

Ainda há pouco tempo uma senhora em Campo Maior na festa das flores de uma forma genuína, sem me conhecer, comentava, muito agradecida, o apoio do meu avô num problema de saúde de um familiar. Eu própria não sabia, mas como este caso haverá muitos outros e não apenas em Campo Maior. Há muita coisa que é invisível mas que passa de "boca em boca". O meu avô não fecha essas portas.

Olhando para o futuro, os tempos que estamos a viver vai-nos obrigar necessariamente, quer às empresas, quer ao país, a ter em maior atenção estes casos, porque as coisas não vão ficar mais fáceis, mas acima de tudo temos de ter uma atitude optimista e no que podermos ajudar devemos ajudar.

3º Questão

Sente a retribuição da comunidade por todo o trabalho efectuado pela Delta? Essa retribuição, a existir, de que forma é expressa? (pelos trabalhadores, clientes, Estado, comunidade local ...).

Eu acho que sim.

Estamos a falar da Delta. As marcas são quase organismos vivos, que são acima de tudo feitas de pessoas. A Delta quase que se confunde com a História do meu avô. A História da Delta também é essa História que se vai construindo, que se vai alimentando. Se nós tentamos ser verdadeiros, tentamos "ser humanos" a Delta é também uma marca humana. E isso é um capital que não se compra, constrói-se.

Há marcas que tentam construir isto de um dia para o outro, mas se calhar não são tão genuínas. O consumidor em geral percebe as marcas que são genuínas e quais as que não são. Algumas marcas tentarão tirar proveito do quadro social, mas não critico: sempre que se faz, é positivo. E a empresa também têm que ganhar.

Se os consumidores percebem a dinâmica, entre o dar e o receber, obviamente os consumidores preferem comprar às empresas que retribuem à comunidade em detrimento daquelas que só “olham para o seu umbigo”, que só vêm números e cifrões.

4º Questão

Será a responsabilidade social entendida na sociedade contemporânea como um investimento, a realizar se garantir retorno? Qual a perspectiva segundo a qual é encarada na Delta?

Hoje em dia de alguma forma as pessoas já encaram a Responsabilidade Social como algo que tem que existir por parte das empresas. Ainda bem que há empresas a apostar na responsabilidade social. Desde voluntariado corporativo, com tanto que se pode fazer. É uma prática boa para a comunidade mas também internamente.

Em relação ao universo empresarial não podemos generalizar. Há empresas genuinamente interessadas. Tal como nós actuamos também outras empresas podem actuar de uma forma desinteressada. É difícil distinguir onde acaba a parte desinteressada e começa a parte interessada. Por vezes há um aproveitamento deste quadro, mas depois isso vê-se no dia-a-dia. Não basta fazer uma campanha isolada.

Dentro de cada Administração tem que haver este exemplo. As empresas são organismos compostos por pessoas. Os Administradores são os responsáveis por escolher as pessoas com quem trabalham. Também temos de saber escolher pessoas que tenham algo que procuramos. Ninguém faz tudo sozinho. Estamos empenhados e há equipas empenhadas em fazer este trabalho.

No programa “tempo para dar” estamos a implantar um projecto de voluntariado junto de idosos alocando horas de trabalho de trabalhadores voluntários. Encontrámos parceiros de norte a sul. Já temos alguns voluntários da empresa inscritos. A acção tem um carácter muito concreto. Não pretendemos fazer uma acção de voluntariado empresarial isolada. Estamos a falar em visitar casas de idosos. Ter um compromisso de durante todas as semanas o voluntário visitar idosos. Envolvemos os nossos parceiros: para testes psicológicos para compreender se as pessoas estão aptas para fazer este voluntariado. São coisas muito concretas. Começou por uma campanha à semelhança do “Café por Timor”, a compra de um produto dava origem a dinheiro para apoio. Esse projecto evoluiu para todo o país. Está neste momento a ser implementado. Pretendemos implementar uma plataforma. Pretendemos criar um movimento dentro da

empresa. Se conseguirmos passar esta mensagem, se a Administração se envolver nestes temas e der o exemplo para ajudar várias pessoas, conseguimos um efeito multiplicador. Como somos uma empresa grande temos um potencial maior.

5º Questão

De que forma o actual cenário de crise poderá influenciar a responsabilidade social das empresas portuguesas?

Será o contrário. Não afecta a responsabilidade social, mas pode afectar as empresas. Se os nossos parceiros, os nossos clientes, sentirem a crise, nós também a sentiremos, mas os nossos concorrentes também a sentirão. Todos vamos sentir. Não vai ser fácil. Mas vamos estar mais despertos. Os portugueses de uma forma geral são solidários. Temos de olhar. Mais do que nunca nós teremos de ser solidários. As coisas vão estar mais visíveis, mais junto a nós. Já se sente isso nas ruas. As instituições também vão sentir dificuldades e provavelmente vão-nos bater à porta porque sabem que nós vamos ajudar. Isso sabemos que é certo. Temos de estar despertos. Dentro daquilo que são coisas que possam ser simples, há coisas que não se resolvem só com dinheiro. Não é o dinheiro que resolve determinado tipo de carências. Estes programas que estamos a tentar implementar vão dar um pequeno contributo.

6º Questão

Perspectivando o futuro (20/30 anos) a Delta continuará a afirmar-se enquanto empresa fortemente envolvida em matérias de responsabilidade social? A ausência do Sr. Comendador poderá alterar o posicionamento da empresa?

Quero acreditar que continuaremos.

Em primeiro lugar a empresa terá que continuar viva e de boa saúde.

Creio que o meu primo e o meu irmão partilham da mesma opinião. Nós não somos pessoas insensíveis. As coisas tocam-nos. Dentro da empresa nós queremos dar melhores condições a todos, começando por aqui. Se começarmos com as pessoas que trabalham connosco para que se sintam felizes, gostem de estar connosco e ajudem a empresa a crescer, às suas famílias, e ao resto da comunidade, aos nossos clientes. Toda a comunidade que nos envolve e que nos aborda constantemente. Nós sentimos isto.

A minha preocupação, sempre foi assim que fui educada pelo meu avô e pelos meus pais eu sinto esse dever: como é que podemos fazer mais, como podemos fazer melhor. Como é que podemos ajudar.

É uma grande responsabilidade ter uma empresa com tanta gente. É uma responsabilidade enorme. Mas se tudo correr bem, acaba por ser um ciclo: de dar e receber. Temos de construir as coisas e saber esperar pelas coisas boas que nos aconteçam, não podendo estar de braços cruzados. É esta atitude que devemos ter: de que forma é que devemos contribuir sempre de uma forma melhor sendo que a empresa tem de estar de boa saúde.

Há um peso, mas não podemos viver sufocados por esse peso. Se vivermos sufocados por esse peso, estamos tão preocupados que não olhamos para a frente. Temos confiança nas pessoas que trabalham connosco, que são nossos parceiros, que estão cá para ajudar a empresa a crescer. No fundo uma empresa é isso. Saber com quem trabalhamos para que tudo funcione.

Obviamente é difícil para todos falar nesses 20/30 anos. O meu avô é uma pessoa muito querida quer como patrão quer como avô, e para nós todos custa pensar nesses 20/30 anos.

Quando olho para a frente quero continuar a ver a Delta como uma empresa em que as pessoas têm confiança, na qual as pessoas podem contar, quer a nível interno quer a nível externo.

7º Questão

De que forma poderá o Estado contribuir para um maior desenvolvimento da responsabilidade social das empresas portuguesas?

O Estado dá apoios, mas o Estado também não pode fazer tudo. Tem de ser sobretudo a sociedade civil a criar este movimento. Há alguns apoios para estimular as empresas que são solidárias. Nomeadamente incentivos ao emprego. Da minha experiência profissional sei que não podemos estar à espera que os outros façam por nós. Essa nunca tem sido a postura da Delta.

Se existirem incentivos a integrar pessoas marginalizadas pela sociedade isso ajuda sempre as empresas a terem um desempenho mais positivo e uma preocupação maior.

Tabela 1		Principais motivações das boas práticas da empresa			
BOAS PRÁTICAS E SUAS MOTIVAÇÕES		1 + (maior importância) 4 – (menor importância) Hierarquizar de 1 a 4 (sem repetição em linha) Indicação de n.a. se não aplicável			
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Atingir custos competitivos ou Atingir uma melhor margem	Cumprimento do enquadramento legal	Satisfação das expectativas dos trabalhadores ou outras partes interessadas	Contribuição voluntária da empresa	
Centro Internacional Pós Graduação Comendador Rui Nabeiro	2	4	1	3	
Embaixadores da Sustentabilidade	1	4	3	2	
Acções externas					
Manual Empreendedorismo	-	-	2	1	
Centro Educativo Alice Nabeiro			1	2	
Cátedra Biodiversidade Universidade de Évora			2	1	
Função/Cargo do respondente	Responsável pela fábrica e um administrador da empresa				

Tabela 2		Resultados das boas práticas da empresa		
RESULTADOS DAS BOAS PRÁTICAS		(assinalar a resposta com um x por linha) Optar pelo resultado que mais significativamente expresse as consequências da acção		
Exemplos de Boas Práticas de RSE	Essencialmente geraram custos	Os custos gerados foram superados por benefícios	Os custos gerados foram superados por diminuição de outros custos	
Centro Internacional Pós Graduação Comendador Rui Nabeiro		X		
Embaixadores da Sustentabilidade			X	
Acções externas				
Manual Empreendedorismo	X			
Centro Educativo Alice Nabeiro	X			
Cátedra Biodiversidade Universidade de Évora	X			
Função/Cargo do respondente	Responsável pela fábrica e um administrador da empresa			

Tabela 3			
ACTUAÇÃO DA EMPRESA	Caracterização da actuação da empresa em diferentes domínios		
	1 + (mais caracteriza a actuação da empresa) 3 – (menos caracteriza a actuação da empresa) Hierarquizar de 1 a 3 (sem repetição em linha)		
Áreas de actuação	Reagir a pressões	Adaptar-se a novas circunstâncias	Agir por antecipação
AMBIENTAL	2	1	3
ECONÓMICO - FINANCEIRO	3	2	1
SOCIAL INTERNO	3	1	2
SOCIAL EXTERNO	3	2	1
Função/Cargo do respondente	Responsável pela fábrica e um administrador da empresa		

Tabela 4			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (parte interessada sobre a empresa)	Caracterização da acção da parte interessada sobre a empresa		
	1 + (maior importância) 5 – (menor importância) Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna)		
Partes interessadas	Capacidade da parte interessada em influenciar a empresa	Legitimidade da parte interessada em influenciar a empresa	Urgência da parte interessada na actuação da empresa
Colaboradores	3	1	4
Clientes	1	2	1
Accionistas	2	3	3
Comunidade Local	4	4	2
Fornecedores	5	5	5
Função/Cargo do respondente	Responsável pela fábrica e um administrador da empresa		

Tabela 5 **Caracterização do relacionamento da empresa com as suas partes interessadas**

RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas	Impacto da empresa na parte interessada	Grau de favorecimento da parte interessada	Classificação da situação actual do relacionamento estabelecido com a parte interessada	Classificação da situação do relacionamento com a parte interessada a 3 anos
	A (Alto) M (Médio) B (Baixo) Indicar se A, M ou B, podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas	Classificar de 1 a 5 (sem repetição em coluna) 1 + (mais favorecido) 5 - (menos favorecido)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)	Classificar de 1 a 5 (podendo atribuir idêntica classificação a diferentes partes interessadas) 1 + (excelente) 5 - (muito fraco)
Colaboradores	A	3	3	2
Clientes	A	1	1	1
Accionistas	A	4	1	1
Comunidade Local	A	2	3	3
Fornecedores	M	5	3	3
Função/Cargo do respondente	Responsável pela fábrica e um administrador da empresa			

Apêndice 6 – Apêndice ao capítulo 6.5.1

- ❖ 1 - A Responsabilidade Social está interiorizada na cultura das empresas portuguesas ou é entendida pelas empresas como uma questão de "moda" ou de reforço da imagem corporativa?

AN	<p>Tenho o entendimento que a responsabilidade social é algo que tem que ser assumido pelas empresas e seus dirigentes. Tendo um carácter voluntário está associado ao modelo de gestão e à prática gestionária. Se procurarmos compreender como os gestores encaram a prática gestionária, teremos de ter presente que o nosso tecido empresarial é heterogéneo. Se pensarmos nas práticas dos empresários associados às melhores empresas, poderemos destacar como se relacionam com os trabalhadores ou como nas suas práticas de gestão assumem responsabilidades para com a sociedade.</p> <p>Num balanço global penso que temos feito um caminho e que o grupo de empresas com boas práticas tem crescido quer ao nível das grandes empresas quer das PME's.</p> <p>Compreendendo a responsabilidade social como estando associada ao modelo de gestão, um conjunto de factores caracteriza a situação portuguesa:</p> <ol style="list-style-type: none">1. O conjunto de empresas com boas - práticas tem vindo a crescer;2. A generalidade das empresas está longe de fazer uma integração necessária das diferentes vertentes da responsabilidade social. Predomina a cultura de que a produtividade está associada a modelos de gestão antigos. <p>Numa só frase: Se a responsabilidade social está interiorizada na cultura das empresas portuguesas: acho que não está!</p> <p>É muito difícil, para a maioria das empresas, compreender que a motivação dos trabalhadores, a conciliação da vida pessoal/familiar e profissional ou a inserção na comunidade sejam factores que podem contribuir para a competitividade da empresa.</p> <p>Como resultado, podemos definir três conjuntos de empresas:</p> <p>O conjunto de empresas em que a responsabilidade social é um modo de estar;</p> <p>O conjunto de empresas para as quais a responsabilidade social é uma utopia;</p> <p>O conjunto de empresas que encaram a responsabilidade social como algo que pode trazer benefícios.</p>
CA	<p>Em algumas empresas terá sido uma questão de moda.</p> <p>A responsabilidade social surge no contexto americano onde não há um enquadramento legal muito forte. Nesse contexto as empresas optaram pela auto-regulação para evitar que a regulamentação legal surgisse.</p> <p>Os sindicatos tiveram algum receio de sair diminuídos entendendo a responsabilidade social como uma forma de minimizar comportamentos, mas tal postura alterou-se, existindo um cada vez maior envolvimento, sobretudo com vista a garantir o respeito pelo acervo de direitos existente (Direitos Humanos e Laborais) e credibilizar o próprio processo de implementação de iniciativas nesta área.</p> <p>Nos tempos mais recentes constata-se que as empresas mais evoluídas ao nível da responsabilidade social começam também a ter motivações mais genuínas.</p> <p>Nesta fase pode-se concluir que existe um pouco de tudo.</p>

CZ	<p>"Há de tudo"</p> <p>Há boas empresas, outras continuam a reagir pelo "modismo".</p> <p>Ao nível do GRACE a médio e longo prazo teremos mais associados. A responsabilidade social vai sendo matéria de reflexão e de boas práticas pelo efeito da partilha. Regista um efeito exponencial em Portugal mas ainda há um caminho a percorrer.</p> <p>O GRACE integra um conjunto de empresas internacionais e portuguesas que constituem exemplos que não se pode encarar a RS como moda, mas sim aculturação enquanto factor de competitividade.</p> <p>Há que mensurar os resultados: os bons resultados têm um impacto grande porque interferem com os cidadãos.</p>
LR	<p>A resposta das empresas tem uma componente de moda.</p> <p>Apenas uma minoria das empresas seguem princípios de responsabilidade social.</p> <p>Estudos da consultora KPMG debruçam-se sobre a motivação das empresas. Em 2005 estariam relacionadas com questões de imagem e reputação. Verifica-se actualmente uma evolução para questões de natureza económica, ou seja, algumas empresas iniciaram a sua abordagem à responsabilidade social pela questão da "reputação" mas durante o percurso perceberam que há vantagens para o negócio.</p>
MPS	<p>Na minha opinião nem uma coisa nem outra. Foi uma moda já não é. A Sonae adoptou o "juramento ético" da <i>Young Leaders International</i> porque sentiu que isso era bom para a sua competitividade e que o mercado esperava essa atitude. Não o fez apenas por razões de cosmética. Por outro lado a grande maioria das empresas ainda não evidencia ter iniciado a sua adopção de políticas de RS. De certa forma isso resulta do mau período da nossa economia mas também da indiferença dos poderes públicos sobre a matéria.</p>

❖ *2 - Como é que as empresas portuguesas entendem a responsabilidade social: Como filantropia, numa perspectiva da tripla sustentabilidade, como imperativo ético?*

AN	<p>No âmbito da heterogeneidade anteriormente descrita há um conjunto de empresas que encaram a responsabilidade social como factor de desenvolvimento e progresso e um outro conjunto de empresas que praticam a responsabilidade social como filantropia ligada a valores morais dos seus responsáveis. A questão do imperativo ético aparece associada ao primeiro conjunto de empresas: encaram as consequências da cultura da responsabilidade menos ligada a valores caritativos.</p> <p>O nível mais alto da responsabilidade social no qual o tema é associado à tripla sustentabilidade é a realidade de uma pequena minoria: temos muitos poucos casos em que esta prática seja assumida e mesmo neste estágio mais evoluído é a dimensão económica que tem primazia.</p>
----	---

CA	<p>Depende muito do tipo de empresa que estamos a falar.</p> <p>Muitas vezes confunde-se a filantropia ou boas - práticas isoladas com a responsabilidade social. Há alguma confusão sobre o que é a responsabilidade social que deverá ser entendida como um esforço continuado que exige a implementação de sistemas que assegurem essa mesma continuidade.</p> <p>Muitas empresas em Portugal não têm a noção do que é a responsabilidade social.</p>
CZ	<p>Há empresas que neste domínio que apenas praticam filantropia.</p> <p>No GRACE, apesar de existirem alguns associados que apenas estão envolvidos na dinâmica da associação por via do pagamento da quota, é no entanto crescente o número de associados que desenvolvem a responsabilidade social na perspectiva da tripla sustentabilidade, de forma a não porem em causa a sustentabilidade da organização, ou seja, agindo enquanto imperativo ético.</p>
LR	<p>O tipo de resposta varia em função do gestor de topo.</p> <p>Existe um conjunto de empresas (que se poderão denominar como “empresas campeãs”) que têm uma estratégia própria. Identificaram um caminho e têm um imperativo em termos de sustentabilidade. Poder-se-á citar o exemplo da Delta enquanto posicionamento ético e imperativo pessoal do líder empresarial.</p> <p>Existem também as empresas “seguidoras”: põem-se em marcha porque a concorrência já está em marcha. O imperativo de mercado faz entender que não podem ficar paradas, no entanto as estratégias delineadas serão inconsequentes porque as empresas apenas seguem os concorrentes.</p> <p>Existe também um conjunto de empresas focalizadas na filantropia, em relação ao “pilar” social. No entanto quando as empresas deixam de gerar excedentes de tesouraria a filantropia é deixada de parte. Nessa altura, a filantropia será mais um risco do que uma oportunidade. Felizmente as abordagens filantrópicas são minoritárias.</p>
MPS	<p>Haverá de tudo. A economia social tem pressionado a favor da visão filantrópica, que é também muito apreciada pelas maiores empresas e pelas suas Fundações. Mas não pertence às empresas portuguesas definirem o que é RS. Isso já foi feito pela comunidade internacional, através da ISO 26000. Se continuar a haver grupos de interesse que por motivos egoístas continuem a insistir na perspectiva filantrópica farão com que Portugal fique mais uma vez desalinhado da economia mundial. O mundo não ficará preocupado, nós é que perderemos.</p>

*3 - Como é que as empresas gerem o seu relacionamento com a Sociedade?
 Numa perspectiva mais defensiva/reactiva ou pelo contrário de uma forma mais proactiva tentando antecipar as expectativas das suas partes interessadas?*

AN	<p>Maioritariamente as empresas encontram-se numa posição defensiva/reactiva.</p> <p>Pelo menos do ponto de vista económico (no âmbito dos seus produtos e serviços) e no que respeita ao seu posicionamento face a fornecedores e concorrentes, as empresas têm evoluído para uma posição mais proactiva (ou correm o risco de não sobreviver). A este nível as maiores dificuldades surgem na cooperação entre empresas na perspectiva da criatividade: As empresas têm dificuldade em cooperar com as organizações da cadeia de valor onde actua.</p> <p>Entendendo a pergunta em relação a outras dinâmicas (sociais e ambientais) a posição dominante é defensiva/reactiva. Efectivamente basta ver, por exemplo, como as empresas reagem ao nível da formação: em sectores muito específicos, a um nível limitado, as associações exigem formação, mas de uma forma geral as empresas têm dificuldade em absorver mão-de-obra qualificada (sendo mais influenciadas pelos estímulos das políticas públicas).</p>
CA	<p>Actualmente há empresas que tentam uma perspectiva pró-activa.</p> <p>Muitas vezes as práticas acabam por contradizer os valores éticos que as empresas afirmam, tal como em alguns exemplos a nível internacional envolvendo práticas nocivas do meio ambiente ou utilização de mão-de-obra infantil.</p> <p>Em Portugal a motivação de apresentação de lucros continua a ser muito forte. Muitas vezes as empresas apenas querem cumprir a lei, havendo dificuldades a nível sindical (registando-se alguma animosidade para com a intervenção sindical). Como uma empresa poderá ser socialmente responsável se é adversa à intervenção sindical?</p>
CZ	<p>No âmbito do universo GRACE começa a ser de uma forma mais pró-activa.</p> <p>O sucesso de uma estrutura organizacional depende das pessoas e neste aspecto é importante não só o cumprimento legal mas sim tudo o que a organização pode oferecer: por exemplo, o trabalhador poder gerir o seu tempo e ter oportunidade para agir em benefício da comunidade e em benefício de uma causa. Uma empresa que proporcione estas oportunidades gere o relacionamento com a sociedade de uma forma pró-activa.</p> <p>Todas as faixas da sociedade são importantes para a actividade de uma empresa. Dever-se-á compreender que é necessário antecipar as expectativas da sociedade para que se possam</p>

	<p>estabelecer relações de parceria. É também necessário devolver à comunidade parte do que recebemos dela. Algumas empresas e organizações trabalham cada vez melhor a este nível. Pode-se dizer que em termos do “estado da arte” se está melhor actualmente do que há uns anos atrás.</p>
LR	<p>Infelizmente a perspectiva dominante é defensiva/reactiva. O relacionamento com as partes interessadas é uma área nova sendo das áreas onde as empresas estão mais carentes de <i>know-how</i>.</p> <p>As empresas são mais activas ao nível da eco-eficiência e gestão do capital humano. Ao nível do relacionamento com as partes interessadas as empresas estão mais focalizadas nos accionistas, trabalhadores, concorrentes e clientes.</p>
MPS	<p>As boas empresas são proactivas. Penso que o problema estará mais no que entendem por “partes interessadas”. O conceito é genericamente desconhecido. A palavra <i>stakeholder</i> é muito usada mas o seu significado na gestão é quase completamente desconhecido entre nós. A visão que prevalece entre nós, por enquanto, é conceptualmente da área do marketing. Ou seja vêem-se as “partes interessadas” como públicos a investigar, a conhecer em termos de necessidades, tendências, disponibilidades de compra, etc. Ora o conceito aponta para diálogo para a satisfação de necessidades a médio prazo e não apenas para formas de lucrar com impulsos imediatos.</p> <p>Não vai ser fácil esta mudança. Tem enormes implicações na gestão.</p>

❖ 4 - As empresas fazem um adequado "mapeamento" das suas partes interessadas? Auscultam-nas com regularidade?

AN	<p>Se o fazem suficientemente: não!</p> <p>A evolução é mais no sentido da perspectiva de marketing do que na expectativa de compatibilizar interesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na perspectiva de mercado a auscultação tem vindo a ter maior relevância (através de estudos de mercado ou análises de reclamações); • Ao nível da criatividade e inovação dos colaboradores estamos longe do que seria necessário; • Seria também necessário reforçar os laços com outros <i>stakeholders</i> (as empresas participam relativamente pouco a nível comunitário e associativo).
CA	<p>Acho que fazem.</p> <p>As empresas acabam por fazer o mapeamento, mas se auscultam as partes interessadas com regularidade e se as envolvem, isso é mais discutível. As empresas acabam por ter uma postura soberana de não querer o envolvimento de mais ninguém. Muitas vezes não se dará a sequência adequada ao processo de mapeamento.</p>
CZ	<p>Não se pode generalizar a resposta.</p> <p>As empresas do GRACE são empresas de referência pelo que não se pode generalizar a resposta ao universo das empresas.</p> <p>Ao nível das empresas do GRACE, a resposta é afirmativa. As organizações fazem o mapeamento que será o adequado ao perfil de desempenho e de negócio de cada uma.</p> <p>Frequentemente os associados do GRACE são convidados para partilhar práticas, nas publicações e sítio INTERNET da associação. A partilha desta informação poderá ser fonte de inspiração. Acontece cada vez mais no âmbito do GRACE a realização de parcerias para acções junto da comunidade em iniciativas conjuntas dos associados. Por exemplos: A iniciativa "literacia financeira" e "literacia legal" desenvolvidas em parceria.</p>
LR	<p>De uma forma geral fazem o mapeamento, embora se possa definir dois conjuntos: as empresas que o fazem de forma adequada e as empresas que não o fazem de forma adequada por se tratar de uma área muito nova.</p> <p>De qualquer forma já há alguns casos de mapeamento exaustivo. Há também casos (os mais avançados) e em que este trabalho é feito com regularidade. No entanto faltará ainda a recolha de informação estratégica (antecipar as questões dos <i>stakeholders</i> e retirar informação</p>

	para o desenvolvimento do negócio.)
MPS	Não conheço nenhuma experiência séria entre nós, ao nível das grandes empresas. Talvez haja alguma PME desconhecida que o faça, mas na APEE ainda não conhecemos nenhum caso que se possa descrever como "mapeamento".

❖ 5 – Quais as partes interessadas mais atendidas e quais as mais negligenciadas?

AN	<p>As partes interessadas mais atendidas são os fornecedores e os clientes (ou potenciais clientes).</p> <p>As partes interessadas mais negligenciadas, do ponto de vista geral, são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores, na lógica da compatibilidade do trabalho com a vida pessoal; • As questões comunitárias e as questões ambientais. <p>De uma forma geral as questões ambientais só são tratadas por via da obrigação legal; as questões comunitárias ou são tratadas por filantropia, ou num grupo mais restrito por dinâmicas éticas.</p> <p>As empresas que trabalham mais as questões ambientais ou sociais tendem a ser empresas com maior sentido de responsabilidade.</p> <p>As empresas "de ponta" estão ligadas à inovação e têm conhecimento que necessitam de trabalhadores mais competentes: por inerência têm que ter práticas melhores comparativamente a sectores tradicionais. Pode-se afirmar que a inovação arrasta para a responsabilidade social.</p>
CA	<p>Ao nível do direito de informação e consulta dos trabalhadores registamos casos em que este direito é garantido pelo mínimo ou até incumprido.</p> <p>Enquanto parte interessadas os sindicatos são um pouco deixados de parte o que provoca nos sindicatos receio do movimento de responsabilidade social.</p> <p>Os sindicatos têm algum receio que convenções tais como as convenções da Organização Internacional do Trabalho sejam minimizadas no contexto de alguns países, tanto mais que as convenções fundamentais não estão ratificadas em todos os países do mundo (nomeadamente na Ásia).</p> <p>Os sindicatos têm tentado intervir de forma pró-activa e não podem ficar de fora para não perderem o controlo do processo. Pretendemos que aquilo que defendemos se encontre espelhado nas normas de responsabilidade social.</p>

	<p>Ao nível da preocupação com os trabalhadores as condições de trabalho é um aspecto secundarizado. As empresas dedicar-se-ão mais ao nível da motivação para que os trabalhadores sintam que são parte da dinâmica da empresa.</p> <p>Registamos situações de incumprimento das condições de trabalho (embora também dependendo do ramo de actividade da empresa). A este nível o incumprimento do horário de trabalho é um problema transversal à actividade empresarial porque a actividade inspectiva não é tão forte quanto deveria ser. Noutras empresas o diálogo social é mais presente (dependendo das características da empresa e do sector).</p> <p>A própria negociação colectiva pode desempenhar um papel na responsabilidade social. Há vias privilegiadas para contacto e no caso dos trabalhadores e dos sindicatos a via privilegiada é a negociação colectiva. Advogamos um capítulo de responsabilidade social no modelo de acordo colectivo.</p> <p>Em Portugal ao nível dos fóruns de responsabilidade social os sindicatos são negligenciados nesta dinâmica: as empresas têm uma presença esmagadora nos fóruns de responsabilidade social. Também os consumidores têm estado muito ausentes da discussão sobre responsabilidade social.</p>
CZ	<p>Como é que se pode deixar de parte uns para servir outros?</p> <p>É do equilíbrio da gestão dos <i>stakeholders</i> e do nivelamento do cumprimento de cada um que se consegue o equilíbrio. Desta dinâmica resultará um círculo virtuoso, por exemplo: se o trabalhador está mais satisfeito, serve melhor o cliente e contrata fornecedores responsáveis.</p> <p>De facto, é da articulação da gestão dos <i>stakeholders</i> que resulta a manutenção da empresa no mercado. As empresas que não mantêm o círculo virtuoso deixam de ter lugar no mercado.</p> <p>Nas empresas do GRACE genericamente pode-se afirmar que não há partes interessadas negligenciadas. O Cliente é "rei" mas é preciso colaboradores motivados para servir o cliente. Pode-se concluir que é necessário ter todos os <i>stakeholders</i> atendidos.</p>
LR	<p>Depende do sector de actividade e dos temas críticos de cada sector. Por exemplo, no sector industrial, as empresas debruçam-se sobre as seguintes partes interessadas: populações adjacentes e ONG's ambientais.</p> <p>De forma genérica poder-se-á dizer que as partes interessadas mais atendidas são as mais activas e as mais negligenciadas são as menos activas.</p>
MPS	<p>Admitindo que esse atendimento é realizado numa perspectiva de marketing, a parte interessada mais ouvida é o "cliente". Só muito recentemente se fazem estudos de opinião de "trabalhadores" com alguma seriedade. Mas ainda são raros. Aquilo que chamam</p>

	questionários de satisfação dos empregados não cumpre regras mínimas de sondagem de opinião independente. Destinam-se a demonstrar que os empregados estão satisfeitos e não a conhecer a sua opinião. Quanto aos fornecedores, comunidade, famílias, accionistas minoritários, etc, tudo isso é negligenciado.
--	---

❖ *6 - A responsabilidade social é hoje um tema a suscitar o interesse de PME's ou pelo contrário é sobretudo um tema de grandes empresas?*

AN	<p>É simultaneamente um tema dos dois domínios.</p> <p>Ao nível das grandes empresas vários factores têm impulsionado o tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A exposição pública das grandes empresas e consequente crítica pública; • A pressão global exercida sobre as grandes empresas em função de práticas negativas (deslocalização de infra-estruturas, destruição de recursos ambientais) <p>Neste enquadramento a preocupação com a responsabilidade social acaba por estar presente, seja a um nível mais genuíno, seja uma questão de marketing. É muito difícil que uma grande empresa não procure demonstrar as suas preocupações. Desta forma ao nível das grandes empresas a questão essencial será distinguir efectivamente o que é responsabilidade social e o que é "cosmética" para fazer passar uma boa imagem da empresa.</p> <p>Ao nível das PME's a heterogeneidade é maior: temos as piores e as melhores situações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos piores casos a sobrevivência procura-se à custa de todo e qualquer meio; • Quando a responsabilidade social é mais desenvolvida é mais integrada na empresa e nas suas práticas de gestão; não é tanto influenciada pelo marketing mas sim pelo próprio modelo de gestão orientado por princípios éticos (enquanto nas grandes empresas a questão da imagem prevalece mesmo que a acção parta de princípios éticos).
CA	Ainda é um universo de grandes empresas. É encarado pelas PME's como algo que exige um investimento e terão outras prioridades definidas face ao contexto económico.
CZ	<p>Suscita o interesse das PME.</p> <p>O GRACE tem tentado que se desmistifique que a RSE em âmbito associativo seja matéria exclusiva de grandes empresas. Em termos de associados, o GRACE tem uma estrutura diversificada, desde o associado "muito pequeno", passando pelo associado individual, até às grandes empresas.</p>

	<p>O tecido empresarial português é constituído por Pequenas e Médias Empresas razão pela qual tem de se conciliar as suas boas práticas e a sua participação em âmbito associativo. As virtudes do <i>networking</i> podem ser partilhadas com as PME.</p>
LR	<p>Assiste-se a um interesse crescente por parte das PME, mas em termos de práticas é mais frequente nas grandes empresas.</p> <p>Quando um empreendedor identifica uma área de actuação em domínios socialmente responsáveis poderá surgir uma PME criada de raiz para actuar nessa área de negócio, tirando partido da agilidade das PME.</p> <p>As grandes empresas têm contudo estruturas mais complexas e têm meios para alocar. Com estes meios poderão compreender as tendências e as vantagens para o negócio.</p>
MPS	<p>Registamos cada vez mais PME's a interessar-se pelo tema. Algumas grandes empresas continuam convencidas de que podem impor em Portugal a sua própria versão de RS. Há mais humildade e mais abertura nas PME's. Mas são poucas. Não investem nesta nova forma de gestão porque o mercado ainda não pede. Há que actuar junto dos que determinam a cadeia de valor.</p>

❖ *7 - Produtos/serviços como a certificação em normas de Responsabilidade Social ou a elaboração de relatórios de sustentabilidade social têm sido importantes na dinamização da responsabilidade social em Portugal?*

AN	<p>Não me parece que em Portugal os processos instituídos em relação às normas ou aos relatórios tenham muito significado.</p> <p>Têm agido nesta área, por um lado um movimento de divulgação, por outro lado um movimento de criação de negócio.</p> <p>Não sou muito a favor. Tenho muita desconfiança em relação a processos de certificação/relatórios, etc.</p> <p>Sou céptica, pelos seguintes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A dinâmica surge do lado da oferta: corresponde à criação de uma nova actividade económica. Neste caso o interesse maior é de quem oferece os produtos; • É um movimento que tende a burocratizar-se. Fazem-se estudos e óptimos relatórios, mas que não acrescentam valor à realidade: Os consultores aparecem como sabendo mais e melhor do que aqueles que "têm a mão na massa". <p>Sendo que uma empresa evolui nas suas práticas por pressão dos seus clientes e colaboradores, pela aprendizagem através da experiência, como é que os consultores que</p>
----	--

	<p>não têm a prática do mercado podem ensinar como elaborar a estratégia da empresa ou como ser socialmente responsável?</p> <p>Neste sentido a responsabilidade social é algo que é vivido e incorporado no modo como a empresa é gerida. Os princípios têm que começar nos produtos, nos processos como são produzidos, no ambiente em que a empresa se insere.</p> <p>De qualquer forma o facto de haver pensamento e debate de ideias influencia as práticas.</p> <p>Tendo dito quais são os riscos, não deixo de reconhecer interesse neste movimento, mas terá que estar incorporado nas decisões de quem decide, de quem actua.</p>
CA	<p>Têm sido fundamentais.</p> <p>As empresas têm interesse legítimo em ter práticas que lhes tragam mais-valias.</p> <p>Se a empresa constata que a certificação ou a publicação de relatórios resulta em mais-valias então estes produtos são factores de dinamização. A mais-valia que a empresa alcançará corresponde a um interesse legítimo e o resultado será um equilíbrio desejável. A empresa só existe se for sustentável e estes produtos permitem alcançar mais-valias. O que se poderá questionar é a forma como correm os processos de certificação, face aos quais se sente uma enorme lacuna de critérios e índices uniformizadores.</p>
CZ	<p>Sim</p> <p>Mas a preocupação não deverá passar por perguntar se a empresa é certificada ou não.</p> <p>O importante são as boas práticas, ainda que seja de enaltecer as classificações em rankings cuja presença não seja paga.</p> <p>Embora não deixando de louvar a existência de relatórios de sustentabilidade ou a certificação por parte dos associados, a nossa preocupação não é que as empresas sejam certificadas. A utilização das melhores metodologias adequadas à realidade de cada empresa é a questão essencial.</p>
LR	<p>São úteis os serviços de apoio à implementação.</p> <p>A certificação não tem grande expressão. A norma SA 8000 tem um número de certificações baixo e a norma portuguesa terá ainda pouco impacto.</p> <p>Existe um mercado crescente de consultoria para a estratégia, elaboração de relatórios de sustentabilidade, consultas a <i>stakeholders</i>, temas ambientais como a gestão do CO2, análise de ciclo-de-vida. A consultoria nestas áreas é importante para as empresas porque lhes proporciona competências que não têm a nível interno.</p> <p>Ao nível do mercado de consultoria uma das áreas que mais irá crescer será a respeitante aos sistemas de informação para apoio a estas áreas. Tratando-se de áreas novas, nas</p>

	<p>empresas a gestão não está apoiada para a recolha de informação não financeira, respeitante por exemplo a poupanças de energia, gestão de R.H., emissão de CO2.</p> <p>Em termos de certificação já é raro as empresas não estarem certificadas em qualidade pela ISO 9000. A cultura da qualidade está implementada.</p> <p>As normas de responsabilidade social não têm grande interesse porque foram criadas de raiz para resolverem problemas às cadeias de abastecimento. A sociedade portuguesa respeita o normativo da norma SA 8000 (essencialmente aplicável a questões de clima laboral).</p> <p>No entanto poderá haver vantagens associadas à norma portuguesa no caso de uma empresa que não seja de toda certificada.</p> <p>No que respeita à ISO 26 000, dever-se-á ter em consideração que esta norma foi definida considerando a sua aplicabilidade a todas as regiões do planeta e a uma vasta amplitude de organizações. Apresenta um denominador comum baixo, evidenciando-se um relativismo. Resultará em situações de limite de performance e inócuas. A sua definição estará baseada na concorrência entre a ISO e a SA 8000.</p> <p>A certificação tem associada a vantagem inerente a um processo de melhoria contínua e de se estabelecer um sistema de informação que gere evidências, no entanto se as empresas já têm esta dinâmica a certificação não acrescenta algo às empresas.</p> <p>Ao nível da comunicação a variabilidade das respostas é tão rica que o caminho da uniformização das respostas é empobrecedor.</p>
MPS	<p>Penso que sim. Principalmente os relatórios. A certificação ainda é muito incipiente, por falta de valorização no mercado. Para isso também tem contribuído a confusão gerada pela certificação por referenciais de tipo particular, concebidos para outras realidades e utilizados entre nós como elemento de propaganda e relações públicas.</p>

❖ 8 - *A adesão a estes produtos tem como causas principais razões de natureza interna (acção voluntária por parte dos dirigentes) ou de natureza externa (motivações comerciais/imposição de grandes clientes)?*

AN	<p>Verifica-se os dois movimentos.</p> <p>As transformações reais acontecem quando quem está na empresa assume como sua as causas.</p>
----	--

	<p>Na maior parte dos casos quando a acção é mais assumida é menos formalizada. A formalização resulta mais de pressão externa.</p>
CA	<p>Uma mistura de razões.</p> <p>Em Portugal a adesão voluntária ainda será reduzida, sobretudo nas empresas de menores dimensões.</p> <p>Nas grandes empresas a acção voluntária do dirigente pode ter mais importância. Numa PME a primeira aproximação será talvez por via externa.</p>
CZ	<p>As duas situações verificam-se.</p> <p>A elaboração de um relatório ou a certificação tem lugar por que razão?</p> <p>Para partilhar com "colegas internos". Para que se saiba como a empresa está comparativamente com o mercado;</p> <p>Por outro lado, se fico satisfeita ao saber que estou numa das melhores empresas para trabalhar quero partilhar esta informação com os outros <i>stakeholders</i>;</p> <p>Quero ter práticas escritas, documentadas para poder afirmar que a empresa é uma das melhores empresas para trabalhar.</p> <p>Ou seja, parte-se do nível interno para depois partilhar ao nível externo.</p>
LR	<p>Actualmente as causas principais são de natureza voluntária. Estamos ainda numa fase inicial.</p> <p>As empresas mais sofisticadas passam o conceito para a cadeia de valor e então passamos a ter imposições externas.</p> <p>Por outro lado as empresas mais expostas (cotadas em bolsa) têm que responder a questões sobre política de sustentabilidade. Idêntica resposta é dada por empresas que integram cadeias de valor globais.</p> <p>Em conclusão poder-se-á dizer que as empresas portuguesas estão a aderir por elas próprias a estes produtos, no entanto em algumas situações há uma imposição externa.</p>
MPS	<p>A certificação resulta quase sempre de motivação de natureza externa. Custa dinheiro e tempo de adopção e implementação. Por isso tem de ter uma justificação económica. Mas no início de processos como este os precursores são muitas vezes pessoas que se adiantam à tendência e avançam voluntariamente para aquilo que acreditam ser um futuro factor competitivo.</p>

❖ 9 - Qual o nível de implementação de códigos éticos ou de conduta em Portugal? Estes instrumentos têm sido realmente úteis às empresas que os definiram ou pelo contrário são apenas declarações de intenção?

AN	<p>Na generalidade dos casos, são declarações de intenção.</p> <p>Mas há instrumentos como estes que são implementados no contexto das práticas de gestão. Quando surgem pela lógica interna são instrumentos práticos e simples (é a situação ideal).</p>
CA	<p>Acontece um pouco de tudo. Em muitos casos não sei se serão determinantes nas decisões do dia-a-dia. Qual a adesão que se pode esperar se toda a estrutura da empresa não foi envolvida? Se tal não aconteceu a adesão apenas será formal.</p> <p>Há a necessidade do processo ser da responsabilidade da gestão de topo mas tem de ser transversal a toda a organização.</p>
CZ	<p>Sim, claro que são úteis.</p> <p>As organizações que se prezam de o ser têm códigos de ética.</p> <p>Por uma questão de salvaguarda as organizações exigem a si próprias a integração dos códigos no âmbito dos seus princípios empresariais.</p>
LR	<p>Nesta fase multiplicam-se os códigos de conduta embora os mecanismos de controlo da sua aplicação sejam ligeiros.</p> <p>Quando as empresas introduzem estes códigos verifica-se uma adesão massiva pelos colaboradores. A maioria das empresas torna o código de adesão obrigatória por parte dos novos trabalhadores.</p> <p>A gestão dos códigos de conduta ainda está a evoluir. É fundamental a existência de um código para delimitar fronteiras de comportamento.</p> <p>Entre as motivações para a definição de códigos, poder-se-á referir:</p> <p>Processo de envolvimento dos colaboradores;</p> <p>Exigência de códigos e de cláusulas por parte de agências de <i>rating</i>.</p> <p>A propósito da implementação de códigos é frequente as empresas organizarem acções de formação.</p>
MPS	<p>Penso que começam como declarações de intenção mas com o tempo são documentos que estão à vista, que são lidos e que começam a ser levados a sério. Acho que podem ser muito úteis se forem vistos como guias para decisão em caso de dilema ético. Se as pessoas têm cada vez mais responsabilidades, em virtude do achatamento das estruturas</p>

	intermédias, e se a reacção a situações tem de ser cada vez mais imediata, é evidente que as pessoas têm de ser capazes de formular respostas e de tomar decisões. Isso implica conhecimentos éticos.
--	---

❖ 10 - Lembrando a dinâmica do Estado espanhol ao nível da Responsabilidade Social, com a criação do Conselho Estatal de Responsabilidade Social, seria útil o Estado português envolver-se na dinamização da responsabilidade social em Portugal? Sob que formas de actuação?

AN	<p>Em primeiro lugar a base está relacionada com a legislação: tem de existir legislação e controlo. Mas a responsabilidade social vem acima da legislação. Então como é que o Estado deve agir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A lei deverá ser o suporte. O Estado deverá ajudar o movimento da responsabilidade social através do papel regulador. Neste caso o Estado deve ser facilitador; • O Estado não deve intervir apenas ao nível da regulação, mas também ao nível do fomento (desenvolvimento económico). Pode e deve apoiar com infra-estruturas ou apoio financeiro (ao nível do QREN pode e deve impor algumas regras estimulando práticas de responsabilidade social); • Os organismos da Administração Pública podem ser parceiros num movimento de cooperação para a melhoria das boas práticas (por exemplo, ao nível da formação ao longo da vida os organismos do Estado celebraram protocolos com empresas no domínio da formação); • Na sua relação com o mercado o Estado pode ter determinadas exigências na apreciação dos concorrentes. <p>O Estado pode portanto influenciar no sentido das boas práticas, agindo por vários campos (a partir do seu papel) sem se imiscuir no papel do empresário.</p>
CA	<p>A responsabilidade social não pode servir para enfraquecer o papel do Estado na área social.</p> <p>Ao nível da responsabilidade social regista-se a ausência de indicadores fiáveis. A este nível as empresas criam uma imagem que pode ou não ser verdadeira. O Estado pode regular esta área ainda que algumas empresas contestem afirmando o carácter voluntário da responsabilidade social. Em nosso entender se a empresa voluntariamente quer ter uma política de responsabilidade social então deveria sujeitar-se a um conjunto de indicadores.</p> <p>Em Portugal temos uma proliferação de Conselhos. Não sei se neste momento esta será uma via adequada, mas a regulação será essencial.</p>

CZ	<p>Acho que sim.</p> <p>Desde o tempo da presidência do Dr. Jorge Sampaio (lembrando também a intervenção cívica da D^a. Maria José Rita) e actualmente com o Presidente Cavaco Silva têm sido postos em prática "roteiros para a intervenção social". Esta dinâmica tem gerado um efeito sinérgico entre empresas e organizações.</p> <p>Se será necessário um Ministério para a Responsabilidade Social? Talvez sim, para dinamizar algo que "gerasse mais frutos". Há aspectos que dependem do Governo, outros aspectos que dependem da Sociedade Civil. O Estado pode e deve impulsionar a Sociedade Civil se estiver ele próprio organizado de forma mais consequente.</p>
LR	<p>Enquanto associação de empresas, a resposta do BCSD será que o Estado quanto menos interferir nestas áreas melhor actuará. De uma forma geral nesta área não faz sentido a intervenção do Estado.</p> <p>Há no entanto duas medidas em que faz sentido a intervenção estatal:</p> <p>Enquanto exemplo (no desenvolvimento das suas actividades nos organismos públicos e nas empresas estatais). Dever-se-á referir que ao nível da esfera de intervenção estatal alguns bons exemplos estão a surgir, por exemplo, no sector empresarial, a CARRIS.</p> <p>Na política de compras: o Estado deveria promover uma discriminação positiva em relação a fornecedores com boas práticas.</p> <p>Sobre a intervenção estatal dever-se-á ter presente a natureza da resposta voluntária das empresas associada à RS. A natureza voluntária da acção conduz ao desenvolvimento do conceito de negócio. A vitalidade surgirá mais a partir do empreendedorismo do que da regulação. A regulação poderá ainda tender para favorecer ofertas que ainda não existem em Portugal.</p>
MPS	<p>É indispensável que se envolva. Mas não apenas ao nível da administração pública cujo poder é muito reduzido. Terá de haver comprometimento político. É essencial que se leve em conta a responsabilidade social quando se definirem políticas e se elaborarem leis. Gradualmente o Estado deverá incorporar critérios de RS nas suas decisões. Se assim não for a economia pouco poderá fazer e Portugal ficará para trás.</p>

❖ 11 – Comparativamente com os países europeus e os EUA existe alguma particularidade ou característica específica da responsabilidade social em Portugal?

AN	<p>Os EUA têm um sistema gerador de crescimento económico mas apresentam também muitas desigualdades e exclusão. Não é um modelo na área da responsabilidade social. Se desenvolveram boas práticas foi porque o mercado sendo mais forte obrigou ao desenvolvimento de respostas aos problemas por parte do próprio mercado.</p> <p>Não será por acaso que o Brasil foi um dos países que mais cedo desenvolveu o tema: No âmbito de grandes desigualdades as empresas agiram a partir do papel filantrópico, seguido pelo marketing. Neste sentido surgiram práticas e manuais aplicados aos mais diversos domínios: voluntariado, integração de deficientes, igualdade (trata-se de uma abordagem liberal da responsabilidade social).</p> <p>Na Europa a tendência é para responsabilizar o Estado pela resolução dos problemas sociais. Existe um modelo social europeu e canaliza-se para o Estado as responsabilidades.</p> <p>A Europa é muito mais influenciada do ponto de vista ideológico e filosófico. As questões inerentes à responsabilidade social são abordadas numa perspectiva mais ligada ao próprio modelo de gestão. Numa perspectiva europeia quando se começa a debater uma questão, ela é encarada numa óptica mais filosófica construindo-se um modelo mais exigente, neste caso uma maior ligação ao modelo de gestão global.</p> <p>No caso europeu e português há portanto uma cultura e sensibilidade de maior exigência para além de questões pontuais, tais como, por exemplo, a integração de trabalhadores com deficiência.</p>
CA	<p>A Europa e Portugal têm um contexto histórico muito diferente dos EUA.</p> <p>Nos EUA não há segurança social nem sistema de saúde universal. Nos EUA estes direitos estão associados ao trabalho. No contexto europeu isto é impensável.</p> <p>Nos EUA a responsabilidade social acaba por substituir o modelo social. Existe pouca legislação ao contrário da situação europeia correspondente a muita legislação. Como a responsabilidade social traduz-se em ir além da lei verifica-se um desnivelamento entre as duas situações.</p> <p>Portugal tem uma perspectiva legalista, mais do que alguns países nórdicos, tendo por isso de se encarar a responsabilidade social numa óptica diferente.</p>
CZ	<p>Acho que sim.</p> <p>No contacto que tenho com a Europa e com os EUA através da minha empresa, vou vendo que de uma forma geral nos outros países a questão da responsabilidade é desenvolvida a nível pessoal. Nós em Portugal ainda acreditamos que são as organizações que têm que agir e não nós individualmente.</p> <p>O Estado deveria incorporar nos currículos académicos temas que passem pela aprendizagem</p>

	<p>destes princípios nos bancos das escolas.</p> <p>Nós portugueses quando entramos em “velocidade de cruzeiro” somos imparáveis, mas até lá estamos sempre à espera que sejam as organizações a tratar “do assunto”.</p> <p>Se houver uma entidade que regulamente e sistematize (por exemplo, Ministério da Educação, ou um Ministério da Responsabilidade Social) poderíamos ser mais consequentes.</p>
LR	<p>Os mercados mais sofisticados e ricos têm mais informação e são mais exigentes ao nível dos impactos dos produtos e serviços (energia, pegada carbónica ...). Pode-se dizer que têm informação e dinheiro.</p> <p>Os consumidores portugueses não são dos mais activos. A Sociedade portuguesa não se mobiliza contra produtos ou serviços em campanhas organizadas. O único exemplo neste sentido aconteceu contra os produtos indonésios há uns anos atrás.</p> <p>A nível internacional há uma atenção crescente aos consumidores de perfil LOHAS (<i>Lifestyles of Health and Sustainability</i>). Também em Portugal este segmento tem evoluído. A procura de produtos e serviços tem crescido (por exemplo: legumes e frutas biológicas, com o aumento dos lineares de oferta destes produtos nas superfícies de venda). Efectivamente alguns consumidores começam a estar preocupados com a origem dos produtos.</p> <p>Apesar do grau de consciência dos consumidores portugueses sobre estas temáticas estar a aumentar é ainda mais baixo do que o verificado nos países ricos. De qualquer forma há uma expectativa em relação ao futuro.</p>
MPS	<p>Temos um povo generoso, os nossos empresários de PME's são tradicionalmente pessoas envolvidas nas comunidades locais. Temos um movimento de voluntariado que é ímpar na Europa. Por isso a RS entre nós será sempre mais voluntarista e mais assistencialista, não haverá nisso nada de errado. No fim do processo somos melhores que outros mas chegamos lá por impulso, por intuição e por caminhos de emoção e pouco por razão. Por isso não ficamos bem na fotografia de quem procura sistemas, planos, metodologias. Mas a nossa qualidade de vida é bem melhor do que a dos Países que planeiam muito mas se emocionam pouco. Não trocava Portugal por nenhum outro País.</p>

❖ 12 – Qual o papel do cidadão português na dinamização da responsabilidade social?

AN	<p>Assumir os valores na sua prática de cidadão, onde está inserido. Ou seja, levar para as suas acções uma abordagem de comportamento responsável.</p> <p>O papel dos cidadãos não é de todo igual: do ponto de vista do conjunto da empresa se a vivencia não vem do topo não é generalizável. Há cidadãos com maior papel e maior</p>
----	--

	<p>responsabilidade nomeadamente aqueles que têm poder para exercer.</p> <p>De qualquer forma, quer uns quer outros devem participar em acções de debate de ideias e aplicação em acções concretas (voluntariado, acções culturais, etc.). Quando o cidadão participa está a ter algum papel.</p>
CA	<p>O papel do cidadão em geral coloca-se mais ao nível do consumidor.</p> <p>Os cidadãos têm também um papel importante na aferição da existência ou não de responsabilidade social. Se é confrontado na prática com algo que contraria as afirmações da empresa o cidadão deverá dizer "isto tem que ser corrigido".</p> <p>Nós temos em Portugal um deficit de cidadania. Por exemplo, o voluntariado ainda não assume a dimensão que assume noutros países.</p> <p>O cidadão deverá assumir consciência dos seus direitos e dos seus deveres de forma a impulsionar as empresas.</p>
CZ	<p>Um papel total.</p> <p>Reflicto desta forma: Se tenho gosto e tenho jeito nesta acção de envolvimento comunitário, posso e devo dar de mim à comunidade. Se uma pessoa está disposta a dar mais, porque não dá?</p> <p>Para não ser o Governo a ter de resolver tudo, o papel do cidadão é a "pedra fundamental" sem a qual não se pode completar o puzzle da Responsabilidade Social.</p>
LR	<p>O consumidor/cidadão tem um papel fundamental ao comprar (tal como votar).</p> <p>O consumidor é fundamental nesta dinâmica ao aumentar a sua consciência sobre o seu consumo. Este papel será muito mais relevante do que a regulação.</p>
MPS	<p>Será decisivo ou não haverá RS. O cidadão é que faz a opinião e esta é a geradora do valor. As opções dos cidadãos definirão o que se vai vender e isso resultará do estilo de vida que as pessoas adoptarem.</p>

❖ 13 - De uma forma geral como se poderá classificar a responsabilidade social das empresas portuguesas?

AN	<p>Portugal é influenciado pela perspectiva europeia. Numa perspectiva optimista a tendência será para assumir mais a responsabilidade, mas tal deverá ser exigido enquanto prática de gestão.</p> <p>A maior parte das empresas quando comunicam as suas práticas estão a fazer marketing e referem-se a um conjunto de projectos nos quais a responsabilidade social assenta de uma forma ainda pontual.</p> <p>Estamos a viver uma mudança de paradigma: da revolução industrial para uma sociedade mais sustentável. Se considerarmos que a evolução tem que acontecer pela inovação e pela satisfação, isso impulsionará a responsabilidade social para uma gestão mais ética e mais responsável.</p> <p>De 2000 a 2010 a Europa apostou na sociedade do conhecimento para fazer crescer a economia. Verifica-se hoje que a Europa não construiu uma sociedade do conhecimento (e não foi só a Europa a crescer). Concluímos que os factores ligados à sociedade do conhecimento são vitais mas não são suficientes. Surge assim o conceito Europa 2020 apostando num crescimento mais inteligente, mais verde e inclusivo. Neste contexto faz ainda mais sentido falar da responsabilidade social das empresas.</p>
CA	<p>Depende muito das empresas (características, sector de actividade, dimensão, cadeia de contratação e parceiros comerciais). Se uma empresa presta serviços a uma empresa com grau de exigência, então tentará dar resposta.</p> <p>A qualidade do diálogo social no sector é relevante: um diálogo forte com os sindicatos facilita a dinâmica da responsabilidade social.</p> <p>Umhas empresas estarão melhores ao nível da responsabilidade social, outras estarão piores, outras não serão de todo socialmente responsáveis. A maior parte das empresas não o será.</p> <p>A responsabilidade social poderá ser uma mais-valia para a sobrevivência mas para algumas PME's será difícil fazer o investimento necessário, pelo que a responsabilidade social continuará tendencialmente, e sobretudo no actual contexto económico, a ser algo do domínio das grandes empresas.</p>
CZ	<p>Numa escala de 1 a 10 a responsabilidade social em Portugal poderá ser classificada em 6 em crescendo para 7.</p> <p>Dever-se-á dizer que está feita muita sensibilização, está muita coisa feita mas ainda está tudo por fazer.</p> <p>O GRACE e a RSE são parceiros no sentido da salvaguarda dos interesses dos associados RSE Portugal por parte do GRACE num previsível cenário de extinção daquela Associação. Encontramo-nos numa fase em que o espaço que há para trilhar já está definido. Estamos num estágio de maturidade do qual nos orgulhamos e que é um bom ponto de partida para atrair mais empresas.</p>

	<p>O que se cresceu em 10 anos foi tanto! Hoje em dia percebe-se que a responsabilidade social não é altruísmo, voluntarismo, não é filantropia. É um estado de práticas articuladas com os diversos <i>players</i> da sociedade que permite a sustentabilidade de pessoas e organizações de forma articulada, conseqüente e relevante.</p>
LR	<p>Em termos do <i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>, temos orgulho na dinâmica do BCSO Portugal o qual tem uma grande vitalidade (mesmo em países mais ricos não se assiste a tanta vitalidade).</p> <p>O nosso tecido empresarial está mais aberto a inovações nesta área do que em outras áreas de actuação. A capacidade para responder a estas questões é muito abrangente.</p> <p>As empresas quando adoptam práticas de responsabilidade social e sustentabilidade começam a ter consciência da interligação entre variáveis. Por exemplo, a CARRIS adoptou as práticas de sustentabilidade em relação ao paradigma de actuação: a empresa falava de utentes, agora fala de clientes. O facto de ser uma empresa pública não a faz deixar de ter clientes como qualquer outra empresa de transportes.</p> <p>Temos muitos bons exemplos. Temos também algum caminho a fazer. A perspectiva é optimista, tanto mais que os anos de 2009 e 2010 são anos complicados e os investimentos das empresas nesta área de actuação não só não tem diminuído como até tem aumentado.</p> <p>Em conclusão: há um crescente interesse por estas práticas e uma evolução positiva. Por exemplo, ao nível dos modelos de governação das empresas, existem casos de "Comités de Sustentabilidade". Este facto por si só explica a relevância que estes assuntos estão a assumir.</p>
MPS	<p>Informalmente é melhor do que seria de esperar. Mas os mercados externos exigem formalização, ou seja evidências de que a gestão incorporou a RS. Por isso há muito que fazer.</p>

Apêndice 7 – Apêndice ao capítulo 6.5.2

- ❖ 1 – *¿La Responsabilidad Social estay interiorizada en la cultura de las empresas españolas o es entendida pelas empresas como una cuestión de "moda" o de refuerzo de imagen corporativa?*

JM	Actualmente es entendida como una cuestión de "moda" y, en algunos casos, de imagen reputacional, especialmente en sectores con impacto social y/o medioambiental. Creo que no está verdaderamente interiorizada en la empresa.
JF	Pues hay de todo. Unas cuantas se apuntaron a la RSE a principios de este siglo con un cierto factor de "contagio", o sea, porque todo el mundo lo hacía. Algunas, especialmente empresas familiares, tienen más interiorizada la RSE, aunque a veces no sean conscientes de que las políticas y acciones que llevan a cabo puedan catalogarse como RSE
JLL	La penetración de la responsabilidad social en la cultura empresarial no es la misma en las grandes compañías que en las pequeñas y microempresas. Incluso cabría distinguir entre las grandes cotizadas (IBEX 35) y el resto de compañías. Tras casi una década de publicación de Memorias de Sostenibilidad /RSC en España puede decirse que, en términos generales, ha empezado a superarse la idea de la RSC como una cuestión de moda o mera imagen corporativa. En las empresas que las publican se ve una evolución a tratar la RSC desde un punto de vista más estratégico y de gestión competitiva. El problema es que la RSC aun no ha penetrado prácticamente nada en la cultura, gestión e información de las pequeñas y medianas empresas en España. Esto plantea un reto importante para la RSC en la actualidad y para los años venideros.

- ❖ 2 – *¿Cómo las empresas españolas entienden la responsabilidad social: ¿Cómo filantropía, en una perspectiva de tripla sustentabilidad, cómo imperativo ético?*

JM	Desde mi punto de vista hay diversas posiciones, pero la predominante es la de vincularla a los aspectos de filantropía o de protección de algunos aspectos medioambientales que tienen una imagen social relevante (protección de alguna especie animal, cuidado de pequeños entornos,...)
JF	La mayoría la entenderán más como una cuestión de filantropía. Otras la entienden como un elemento que juega a favor (y sobre todo, en contra) de su reputación. Algunas –las menos– basarán su RSE en los valores de la empresa.
JLL	Cada vez son menos los que aun asocian la RSC a la filantropía empresarial exclusivamente. Esto ya se ha superado. El enfoque se acerca más a la triple dimensión de las empresas y a su

	adecuada gestión y obtención de resultados. La dimensión ética se conoce pero no es muy tenida en consideración como aspecto primordial ligado a la RSC
--	---

- ❖ *3 – ¿Cómo las empresas gestionan su relacionamiento con la Sociedad? ¿En una perspectiva más defensiva/reactiva o contrariamente de una forma más proactiva tentando anticipar las expectativas de sus partes interesadas?*

JM	En este caso las posturas también son divergentes. De un lado hay empresas que actúan ante hechos negativos y, por tanto, a presiones de los grupos de interés. De otro, hay un número de empresas cada vez mayor que empiezan a anticipar las expectativas de los <i>stakeholders</i> .
JF	La mayoría se mueven por reacción a situaciones de crisis. Es más frecuente el enfoque reactivo que la visión proactiva. Y cuando es proactiva es, en su mayor parte, por el factor de contagio, del que hablaba antes.
JLL	Desgraciadamente el enfoque es más reactivo que proactivo; pensando más en la reducción de determinados riesgos que en la búsqueda de oportunidades y diferenciarse para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

- ❖ *4 – ¿Las empresas hacen un adecuado mapa de sus partes interesadas? ¿Las auscultan con regularidad?*

JM	La construcción del mapa de grupos de interés es un reto para las empresas, ya que tienden a basarse en criterios muy restrictivos para su configuración, en la medida que es un proceso complejo. La consulta tiende a ser esporádica y, salvo algunas excepciones, no se realiza de forma regular.
JF	Muy poco. Hay muy pocas empresas que hagan un diagnóstico de sus <i>stakeholders</i> y que haga algún tipo de acción de diálogo con ellos.
JLL	Las empresas líderes en políticas RSC establecen canales formales de comunicación permanente con sus grupos de interés, a través de distintas metodologías, con el fin de ajustar sus políticas y actuaciones a las necesidades cambiantes de éstos. No obstante, en algunas ocasiones estos procesos son meramente una formalidad sin apenas resultados operativos reseñables.

❖ 5 – *¿Cuales las partes interesadas más atendidas y cuales las más sujetas a negligencia?*

JM	Se atiende fundamentalmente a los grupos de interés más tradicionales (inversores, empleados, Administración pública,..) dejando en un segundo plano a nuevos agentes (entidades de defensa de la naturaleza, grupos sociales,...).
JF	Depende mucho del sector en el que se mueva la empresa. Por regla general suelen ser los empleados y los clientes, pero cambiara mucho (hay sectores donde el medioambiente tiene más importancia; otros sectores, más regulados, donde tiene más importancia la relación con el gobierno; etc.)
JLL	Por regla general, los empleados y accionistas son las partes interesadas que más atención reciben por parte de la empresa desde la perspectiva de la responsabilidad social, mientras que los proveedores y la comunidad o sociedad en su conjunto reciben menos interacción. No obstante, esto depende mucho de la dirección de la empresa y también del sector de actividad. El medio ambiente es muy tenido en cuenta en sectores con impacto ambiental evidente como las empresas energéticas y productivas.

❖ 6 – *¿La responsabilidad social es hoy un tema a suscitar la atención de PYMES o contrariamente es sobre todo un tema de grandes empresas?*

JM	La RSC es fundamental en todos los niveles: grandes y pequeñas empresas. Es cierto que la PYME tiene dificultades para su implementación, pero si existen mecanismos de apoyo puede llevar a cabo una buena gestión de RSC.
JF	Las grandes empresas tienen más recursos para invertir en RSE, por tanto, hacen más cosas y hacen más ruido. Hay algunas PYMES que están muy comprometidas, y que, a pesar de tener pocos recursos, intentan ser activos en la RSE. Y sobre todo, hay muchas PYMES que hacen muchas cosas que pueden ser calificadas como RSE (en relación con sus empleados, sobre todo) y no son conscientes.
JLL	Desgraciadamente las Pymes son la asignatura pendiente de la RSC. Es necesario incorporarlas a la cultura y las mejores prácticas a través de herramientas ajustadas a sus necesidades y circunstancias. AECA está desarrollando unas herramientas de fácil utilización para la publicación de informes RSC, destinadas especialmente a las Pymes, basadas en las nuevas tecnologías y el estándar XBRL (ver repositorio de informes en www.aeca.es)

❖ 7 – *¿Productos/servicios como la certificación en normas de Responsabilidad Social o la elaboración de memorias de sustentabilidad tienen sido importantes en la dinamización de la responsabilidad social en España?*

JM	<p>La elaboración de memorias de responsabilidad social o sostenibilidad es un hecho muy relevante en el desarrollo de la RSC en las empresas españolas. Recordemos que es un país líder en la publicación de memorias de sostenibilidad de acuerdo a la <i>Global Reporting Initiative</i>.</p> <p>Esto mismo se puede decir de algunas certificaciones como la ISO 14001 o la EMAS.</p>
JF	<p>Sin duda. España ha sido en alguna ocasión el país del mundo donde se hacían más memorias de responsabilidad y/o sostenibilidad. ¿Por qué? Por imitación: "si todo el mundo lo hace, yo también". También ha tenido importancia el Pacto Mundial (Global Compact), que ha movilizado a muchas empresas (también España fue durante años el país del mundo con más entidades firmantes del Pacto Mundial). Forética tiene una norma de certificación (SGE-21). También ha habido muchas iniciativas en el ámbito de los medios de comunicación (revistas, anuarios, blogs sobre RSE).</p>
JLL	<p>Especialmente la elaboración y publicación de Memorias GRI por las grandes empresas españolas y otras organizaciones líderes, que han colocado a España a la cabeza de los países más avanzados en estas prácticas a nivel mundial, han ayudado a dinamizar la RSC en España. La publicación de memorias anuales permite controlar el comportamiento y los resultados RSC de las empresas.</p>

❖ 8 – *¿La adhesión a estos productos tiene como causas principales razones de naturaleza interna (acción voluntaria por parte de los directivos) o de naturaleza externa (motivaciones comerciales/imposiciones de grandes clientes)?*

JM	<p>En mi opinión hay diversos factores que han impulsado la generalización de las memorias de sostenibilidad. De un lado la demanda de algunos grupos de interés (como los inversores con orientación social), de otro el posicionamiento de las empresas (mejorar la imagen) y otro factor relevante es el efecto imitación, de forma que hay sectores completos que han optado por publicar memorias de sostenibilidad.</p>
JF	<p>El éxito del Pacto Mundial fue debido, inicialmente, a la iniciativa de una gran empresa que involucró a todos sus proveedores, clientes y amigos. Ahora ya es más bien por el propio compromiso de las empresas participantes.</p> <p>En los otros casos es por implicación voluntaria de la dirección. En el tema de los medios de comunicación por un factor de imagen y reputación.</p>
JLL	<p>La publicación en España de un gran número de memorias anuales de sostenibilidad se debe principalmente al impulso de algunas empresas líderes en transparencia y de organizaciones</p>

	<p>profesionales y empresariales que han entendido que los mercados, índices bursátiles de sostenibilidad, y los organismos públicos nacionales e internacionales valoran muy positivamente los esfuerzos en la aplicación de políticas de responsabilidad social.</p> <p>La escasa penetración de la RSC en las Pymes en España viene, comúnmente, gracias a la imposición de las empresas clientes.</p>
--	---

- ❖ 9 – *¿Cual es lo nivel de implementación de códigos éticos o de conducta en España? ¿Estos instrumentos tienen sido realmente útiles a las empresas que los definieron o contrariamente son apenas declaraciones de intención?*

JM	<p>En España es obligatorio un informe anual de gobierno corporativo y ello ha producido el efecto de elaborar códigos de conducta en muchas empresas. No existen evidencias (positivas ni negativas) sobre la utilidad de los mismos para las empresas, ni para los grupos de interés.</p>
JF	<p>Depende de las empresas. En empresas multinacionales y de gran tamaño, la práctica totalidad tendrán códigos o documentos parecidos [mirar un estudio de Forética al respecto]. En empresas nacionales de tamaño medio o grande, habrá muchas: En las Pymes, habrá muy pocas que tengan algún documento formal.</p> <p>¿Han sido útiles? Lamentablemente, en la mayoría de los casos, los códigos no se viven. Los empleados firman conforme los conocen, pero hay muy pocas empresas que hagan algún tipo de formación sobre estos documentos y/o los vivan y se tengan en cuenta en las acciones diarias).</p>
JLL	<p>Los códigos éticos son declaraciones de intenciones que en la gran mayoría de ocasiones se que solo en eso, declaraciones. Aunque en los últimos tiempos se han dado a conocer la publicación de un mayor número de códigos de conducta (quizá como consecuencia de los escándalos empresariales más recientes), la verdad es que no es un instrumento generalmente utilizado por las empresas.</p>

- ❖ 10 a) – *¿Sobre la dinámica del Estado español al nivel de la Responsabilidad Social, incluyendo la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social, que se puede concluir de la actuación del Estado español al nivel de lo desarrollo de la temática? ¿Los resultados de la intervención estatal tienen sido importantes?*

JM	<p>A nivel de la Administración Pública ha existido y existe interés por la RSC. El consejo Estatal es una muestra de ese interés. No obstante, hasta la fecha no existen medidas que hayan trascendido a las empresas para motivar el comportamiento de RSC.</p>
----	---

JF	Ha sido también por una cuestión de moda. En la mayoría de los casos, estas iniciativas estatales se han limitado a constatar la buena intención de las partes, o se han estancado en aspectos procedimentales y en conflictos políticos. Su impacto práctico ha sido nulo.
JLL	En recientes declaraciones recogidas en los medios de comunicación, el responsable administrativo del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social se ha quejado de la falta de conclusiones de las comisiones de estudio creadas, después de muchos meses de debate. Es algo que ya apuntábamos algunos cuando se creó este consejo con una estructura y una dependencia operativa poco recomendables para obtener resultados.

- ❖ *10 b) ¿Qué otras formas de actuación del Estado español son actualmente importantes o podrán ser de futuro importantes para lo desarrollo de la responsabilidad social?*

JM	Se espera la creación de un marco regulador que incentive a las empresas a implantar sistemas de gestión de RSC, de forma que se generalice este comportamiento.
JF	Que las propias administraciones públicas se comprometan a utilizar criterios de RSE en sus operaciones.
JLL	Lo aconsejable desde mi punto de vista es que la Administración desde distintas instancias (organismos regionales y locales) ayude a fomentar el desarrollo de la RSC sin entrar directamente a legislar, apoyando iniciativas solventes de carácter profesional y privado. Además es muy necesario que el Sector Público adopte en su funcionamiento, control e información la responsabilidad social.

- ❖ *11 – ¿Comparativamente con otros países europeos y con los EE.UU. existe alguna particularidad o característica específica de la responsabilidad social en España?*

JM	En este punto no creo que haya diferencias sustanciales en la responsabilidad social en España, frente a la de otros países y entornos. En este sentido, parece que el marco del libro verde ha marcado una tendencia general en Europa.
JF	[Hay un libro de Lozano et al. (de Esade), "Los gobiernos y la RSE", sobre este tema, que puede ser útil]. En España se insiste mucho en la voluntariedad; está más desarrollado el tema de reporting. Está muy enfocado, en general, a reputación, Relaciones públicas, comunicación. Las empresas ponen pocos recursos y la estructura (departamentos, directivos de RSE;...) es muy pequeña.
JLL	No creo que España se encuentre rezagada de las mejores prácticas RSC respecto a países desarrollados. La presencia española en multitud de foros internacionales es habitual y las

	compañías y los ciudadanos españoles están en línea con los países de prácticas más avanzadas en RSC.
--	---

❖ *12 – ¿Cual es lo papel del ciudadano español en la dinamización de la responsabilidad social?*

JM	El ciudadano español no ha sido especialmente relevante para la RSC, salvo en hechos puntuales como los vertidos medioambientales o algunos hechos sociales.
JF	Muy bajo. Como consumidores, inversores, etc., estamos muy poco concienciados respecto al poder que tenemos para que las empresas actúen. [Forética realizó también un estudio hace un par de años sobre esta cuestión; mirar en su web: apartado Publicaciones].
JLL	El ciudadano o consumidor en general no ha recibido de momento un estímulo e información suficientes para que pueda implicarse más en estos momentos en el desarrollo y aplicación de las RSC. Queda en este sentido también una labor de divulgación importante desde las esferas oficiales y los medios de comunicación de masas para hacer llegar los principales mensajes del consumo, la inversión y el comportamiento responsables.

❖ *13 – ¿De una forma general como se puede clasificar la responsabilidad social de las empresas españolas?*

JM	En mi opinión se encuentra en una fase inicial, que se ha visto perjudicada por la crisis global. Por ello necesita tanto de incentivos externos, como de una recuperación de los valores sociales y medioambientales en las empresas, frente a los valores exclusivamente económicos.
JF	A nivel de sensibilización pude decirse que es satisfactoria tirando a alta. Se habla mucho del tema, se organizan muchos eventos, las empresas dicen que están interesadas, ... A nivel de implantación y ejecución real, poca: se queda mucho en el campo de la comunicación, imagen,... pero está poco interiorizada en las operaciones diarias de las empresas. Es vista como un coste más que como un factor de diferenciación.
JLL	Creo que las grandes compañías españolas cotizadas se encuentran entre las mejores a nivel mundial y que las demás empresas, incluidas las pequeñas y medianas necesitan del apoyo profesional y oficial a distintos niveles para mejorar su situación, que por otra parte no es peor que sus homólogas en otros países avanzados del mundo.