

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

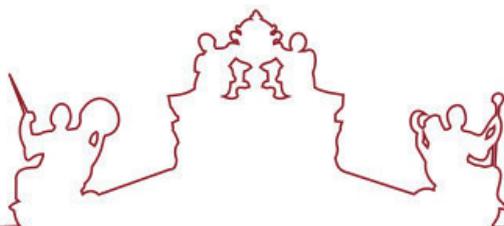
Dissertação

**A Importância da Responsabilidade Social nos processos de
Internacionalização das empresas - Estudo de caso na
Tecnovia S.A.**

Tiago Miguel Coelho Romanga

Orientador(es) | Fátima Jorge

Évora 2019



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

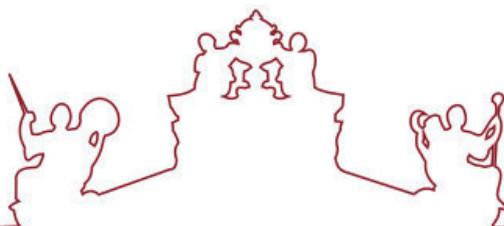
Dissertação

**A Importância da Responsabilidade Social nos processos de
Internacionalização das empresas - Estudo de caso na
Tecnovia S.A.**

Tiago Miguel Coelho Romanga

Orientador(es) | Fátima Jorge

Évora 2019



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

- Presidente | Marta da Conceição Cruz Silvério (Universidade de Évora)
- Vogal | Margarida Saraiva (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | Fátima Jorge (Universidade de Évora)

Dedicatória

Este trabalho é dedicado às minhas filhas, Inês Romanga e Sofia Romanga, e à minha mulher Carla Nunes Romanga por coabitarem o meu existir!

Também quero dedicar aos antigos Filósofos pela inspiração na procura pelo saber...

“O conhecimento numa das perspetivas da Filosofia Clássica, entende-se como uma problemática que pode ser vista como realismo e espiritualidade. Resulta da capacidade de reflexão do homem, do instrumento exclusivo do raciocínio. Assenta na necessidade da comprovação concreta para compreender ou interpretar a realidade em toda a sua totalidade.”

Elaboração própria inspirada na Epistemologia de Platão

Resumo

A Globalização da economia permitiu às empresas abraçar novos desafios. Um destes desafios consiste na Internacionalização. Deste modo, muitas empresas começaram a procurar nos mercados estrangeiros novas oportunidades de negócio, seja para aumentar as estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, ou até mesmo para ultrapassar as limitações dos mercados domésticos. Com esta expansão geográfica a Responsabilidade Social das empresas também é afetada. Com a globalização da economia, além da possibilidade do aumento de oportunidades de negócios, também aumentou a complexidade organizacional. As empresas ao expandirem-se para novos mercados têm também que responder a novas responsabilidades sociais a uma escala global. A Responsabilidade Social das empresas nos processos de internacionalização é fundamental.

Deste modo, a presente investigação pretende analisar que importância assume a adoção de práticas de Responsabilidade Social como instrumento numa Estratégia de Internacionalização.

A metodologia que se utilizou passou pela realização de um estudo de caso numa empresa portuguesa do ramo da construção civil. A realização deste estudo consiste numa abordagem que contempla os paradigmas quantitativo e qualitativo. A recolha de dados recorreu à análise documental, a entrevistas e a um inquérito por questionário. A análise dos dados baseou-se em 188 inquéritos por questionário válidos e 2 entrevistas a dois diretores da empresa.

De acordo com os resultados obtidos na presente investigação é possível identificar uma planificação eficiente nos processos de internacionalização. Conseguimos verificar práticas de Responsabilidade Social implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social, assim como na dimensão interna e externa, que, de um modo direto e indireto, contribuem para a otimização dos processos da empresa.

Palavras-chave: Internacionalização, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Ética.

Abstract

The Importance of Social Responsibility in the internationalization processes of the companies - Case study at Tecnovia S.A..

The economy globalization has allowed companies to embrace new challenges. One of these concepts is the Internationalization. As a result, many companies have begun to look for foreign markets searching for new business opportunities, to increase product-market and vertical integration strategies to other countries, or even to overcome the limitations of domestic markets. With this geographic expansion, corporate social responsibility is also affected. With the globalization of the economy, in addition to the possibility of increased business opportunities, also increased organizational complexity. Businesses expanding into new markets must also respond to new social responsibilities on a global scale. Corporate Social Responsibility in internationalization processes is fundamental.

This research intends to analyze the importance of Social Responsibility practices as an instrument in an Internationalization Strategy.

The methodology to be used involves conducting a case study in a Portuguese company in the field of construction. This study consists of an approach that contemplates the quantitative and qualitative paradigms. Data collection will be based on document analysis, interviews and a questionnaire survey. Data analysis was based on 188 valid questionnaire surveys and 2 interviews with two company directors.

According to the results of this research it is possible to identify an efficient planning in the internationalization processes. We can verify Social Responsibility practices implemented in the economic, environmental and social aspects, as well in the internal and external dimension, which, in a direct and indirect way, contribute to the optimization of the company's processes.

Keyword: Internationalization, Social Responsibility, Sustainability and Ethics.

Agradecimentos

Quero agradecer às minhas filhas, Inês e Sofia, e à minha esposa, Carla por todo o apoio e compreensão prestados.

Aos meus Pais, Adelina e António, agradeço por tudo! Por estarem sempre presentes e nunca deixarem de apoiar nos bons e maus momentos.

Aos meus irmãos, Diogo, Fabio e Vanda por todo o apoio e confiança.

Também à Prof.^a Doutora Fátima Jorge pela sua orientação neste projeto, pela dedicação, confiança, apoio e disponibilidade na sua concretização. Agradeço ainda a sua transmissão de conhecimento e motivação que me levou a tentar fazer sempre melhor.

Agradeço a todos os professores que lecionaram neste mestrado pelos ensinamentos transmitidos.

Não posso deixar de agradecer à Direção da Tecnovia S.A. pela autorização para a realização do estudo de caso.

A todos os intervenientes da Tecnovia S.A. que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste estudo, em especial ao Eng. Helder Duarte; Dra. Délia Gonçalves; Eng. Rui Mano; Eng. Fabio Romanga; Dra. Catarina Gata; Sr. António Magalhães, pela preciosa ajuda.

A todos os meus Amigos que direta ou indiretamente tornaram possível a conclusão do estudo.

A todos vós,

MUITO OBRIGADO!

ÍNDICE

Índice de Anexos	10
Índice de Figuras	11
Índice de Gráficos.....	12
Índice de Tabelas.....	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	16
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Enquadramento do Tema.....	18
1.2. Formulação dos Objetivos.....	19
1.3. Metodologia	20
1.4. Estrutura do Trabalho	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1. A Responsabilidade Social	23
2.1.1. Conceito.....	24
2.1.2. Evolução do conceito de Responsabilidade Social	25
2.1.3. Teorias de Responsabilidade Social.....	27
2.1.3.1. Teorias Instrumentais	28

2.1.3.2.	Teorias Políticas	28
2.1.3.3.	Teorias Integrativas	29
2.1.3.4.	Teorias Éticas	29
2.1.4.	Stakeholders	30
2.1.4.1.	Hierarquização dos Stakeholders	31
2.1.4.2.	Modelo de Mitchell, Agle & Wood	32
2.1.5.	Instrumentos de formalização da Ética e da Responsabilidade Social	32
2.1.5.1.	Códigos de Ética e de Conduta ou Deontológicos	34
2.1.5.2.	Relatórios de Sustentabilidade	35
2.1.6.	Instrumentos Certificação Social	36
2.2.	A Internacionalização	37
2.2.1.	Conceito	38
2.2.2.	Teorias de Internacionalização	38
2.2.2.1.	Teoria clássica do comércio internacional	39
2.2.2.2.	Teoria das vantagens absolutas	39
2.2.2.3.	Teoria da Vantagem Competitiva	40
2.2.2.4.	Teoria do Ciclo de Vida do Produto	40
2.2.2.5.	Teoria das Imperfeições de Mercado	41
2.2.2.6.	Teoria de Uppsala	41

2.2.3.	A Responsabilidade Social nos Processos de Internacionalização	41
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	46
3.1.	Problemática e Objetivos	48
3.2.	Procedimento e Processo de Recolha de Dados	48
3.3.	Instrumentos de Análise de Dados.....	51
4.	Estudo de caso.....	53
4.1.	Estudo de Caso na Tecnovia S.A.	53
4.1.1.	Tecnovia Sociedade de Empreitadas S.A.	53
4.1.2.	Sistema de Gestão da Qualidade.....	54
4.1.3.	Missão e Visão	55
4.1.4.	Valores	55
4.1.5.	Grupo Tecnovia.....	56
4.1.6.	Construção e internacionalização.....	57
4.2.	Caracterização da amostra	58
4.3.	Apresentação e análise de dados	62
4.3.1.	Estatísticas descritivas – Análise dos questionários	62
4.3.2.	Análise das entrevistas	80
4.4.	Discussão dos Resultados	85
5.	CONCLUSÕES.....	93

5.1. Conclusão Geral.....	93
5.2. Limitações do Estudo.....	96
5.3. Pesquisas Futuras	96
BIBLIOGRAFIA.....	98
ANEXOS	CVII

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Carta de apresentação do estudo	CVII
Anexo nº 2: Inquérito por questionário.....	CIX
Anexo nº 3: Guião de Entrevista.....	CXV
Anexo nº 4: Transcrição das entrevistas	CXIX
Anexo nº 5: Sistema de Gestão da Qualidade – Missão, Visão, Valores e Política de Sistema de Gestão	CXXV
Anexo nº 6: Certificado de Qualidade Tecnovia S.A. N.º E-4734– NP EN ISO 9001:2015	CXXVI
Anexo nº 7: Capital Social / Órgãos sociais Tecnovia SGPS	CXXIX
Anexo nº 8: Testes de fiabilidade do questionário.....	CXXX

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Responsabilidades Sociais Totais.....	26
Figura nº 2: Teorias sobre Responsabilidade Social.....	27
Figura nº 3: Círculos concêntricos de Responsabilidade Social.....	31
Figura nº 4: Modelo de Mitchell, Agle & Wood.....	32
Figura nº 5: Os três pilares do desenvolvimento sustentável.....	36
Figura nº 6: Teorias de Internacionalização.....	39
Figura nº 7: Sede Tecnovia – Sociedade de Empreitadas, SA	53
Figura nº 8: Organograma do grupo Tecnovia	57
Figura nº 9: Atividade da Tecnovia no mundo.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1: Valores descritivos da amostra em função do género.....	59
Gráfico nº 2: Valores da amostra em função da categoria profissional.....	60
Gráfico nº 3: Práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna.....	70
Gráfico nº 4: Práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna.....	74
Gráfico nº 5: Grau Geral de Concordância.....	80

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1: Amostra em função da idade.....	59
Tabela nº 2: Amostra em função do nível de escolaridade.....	59
Tabela nº 3: Amostra em função do número de anos ao serviço da organização.....	60
Tabela nº 4: Amostra em função do vínculo contratual.....	61
Tabela nº 5: Cargo de Superior Hierárquico.....	61
Tabela nº 6: Amostra em função do estado civil	61
Tabela nº 7: Amostra em função do estado civil	61
Tabela nº 8: Deslocado da área de Residência	62
Tabela nº 9: Amostra em função do local de trabalho	62
Tabela nº 10: Práticas de Responsabilidade Social no que diz respeito à realidade concreta da organização.....	63
Tabela nº 11: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.....	64
Tabela nº 12: Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.....	65
Tabela nº 13: Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.....	65
Tabela nº 14: Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores	66
Tabela nº 15: Proporciona condições que geram uma adequada afetação dos trabalhadores aos diferentes locais de atividade.....	66
Tabela nº 16: Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.....	67
Tabela nº 17: Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.....	67
Tabela nº 18: Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.....	67

Tabela nº 19: Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.....	68
Tabela nº 20: Oferece condições aos trabalhadores que estejam deslocados da sua área de residência, quer em território nacional quer no estrangeiro.....	69
Tabela nº 21: Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.....	69
Tabela nº 22: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.....	70
Tabela nº 23: Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais.....	71
Tabela nº 24: Rege-se pelos mesmos valores, tanto em território nacional como no estrangeiro.....	71
Tabela nº 25: Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região onde está a exercer a atividade.....	72
Tabela nº 26: No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.....	72
Tabela nº 27: Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da empresa.....	73
Tabela nº 28: Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a empresa.....	73
Tabela nº 29: Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.....	74
Tabela nº 30: Planifica os processos de internacionalização.....	75
Tabela nº 31: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.....	75
Tabela nº 32: Gere eficazmente os seus recursos energéticos.....	76
Tabela nº 33: Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.....	76
Tabela nº 34: Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.....	77
Tabela nº 35: Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus trabalhadores.....	77
Tabela nº 36: Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.....	78

Tabela nº 37: Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.....	78
Tabela nº 38: Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.....	79
Tabela nº 39: No global, considero que é uma empresa socialmente responsável.....	79
Tabela nº 40: Caracterização do entrevistado.....	81

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CEPAA – *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*

COM – Comissão das Comunidades Europeias

CPSC – Comissão de Segurança de Produtos do Consumidor

DRH – Diretora de Recursos Humanos

DTCV – Diretor da Tecnovia Cabo Verde

EEOC – Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego

EI – Estratégia de Internacionalização

EPA – Agência de Proteção Ambiental

MG – Mestrado em Gestão

ONU – Organização das Nações Unidas

OSHA – Administração de Segurança e Saúde do Trabalho

PI – Processo de Internacionalização

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

SRI – Stanford Research Institute

EU – União Europeia

UÉ – Universidade de Évora

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema

O conceito de Internacionalização em toda a sua envolvimento tem sido alvo de estudos ao longo das últimas décadas. É um tema que é bastante diversificado e em toda a sua envolvimento encontramos também associado o conceito da Responsabilidade Social (RS).

As empresas atuam cada vez mais no mercado internacional (Freire, 1997). Esta atuação ocorre por diferentes fatores, seja para combater a concorrência de empresas e produtos estrangeiros, quer por iniciativa própria de expansão. A estratégia de Internacionalização (EI) começa a ser algo presente nos mercados.

Competir nos mercados externos não é uma tarefa fácil, exige uma boa seleção dos mercados para atuar. É necessário analisar vantagens específicas de cada localização. O modo de operar estrategicamente nesses mercados pode ainda envolver decisões sobre eventuais adaptações (Ferreira et al., 2010). Neste sentido, é necessário desenvolver iniciativas e estabelecer estruturas legislativas que permitam a definição de um enquadramento favorável nos processos de internacionalização, assim como nas práticas de RS.

A RS das empresas e demais organizações é uma questão essencial no âmbito da prossecução da sustentabilidade destas entidades assim como onde estas exercem a sua influência, quer na criação de valor, quer na criação de empregos e até mesmo em oportunidades de negócios para outras empresas e organizações (Monteiro & Teixeira, 2009).

Alguns fatores para a visibilidade da comunhão da Internacionalização com a RS devem-se à abertura das fronteiras comerciais, a globalização dos mercados e até mesmo ao desenvolvimento das tecnologias de informação. Com a livre circulação de informação, toda a atividade empresarial ganha uma nova visibilidade (Campos & Canavezes, 2007). As atividades e as práticas empresariais deixam de atuar apenas no plano económico e passam a prestar contas a todos os envolventes que direta ou indiretamente se relacionam com as empresas.

O tema da RS juntamente com a EI são temas de elevado interesse para o meio académico, empresarial e social. Além disso, o tema ganha ainda mais vigor pelo facto de o mestrando estar diretamente ligado em termos profissionais a uma empresa com estas práticas.

O tema da internacionalização passou a ser algo de comum em empresas de determinados sectores de atividade. Atualmente, um grande número de empresas Portuguesas, nomeadamente empresas do sector da construção civil, mantém uma campanha de internacionalização para diferentes pontos do globo. Desde a América do Sul a África e Médio-Oriente, a internacionalização mostrou ser sinónimo de sucesso dos negócios onde a extensão geográfica parece produzir mais eficiência e competitividade. No entanto, o seu envolvimento em mercados internacionais tem uma natureza bastante arriscada, pelo que depende de uma análise com alguma complexidade (Carreira, 2015).

Para que possam ser bem-sucedidas nos novos mercados, além de todas as análises de risco que têm que ser equacionadas, as empresas deslocam para a sua atividade internacional um considerável número de colaboradores dos seus quadros em Portugal (Bota, 2013). Este deslocamento de funcionários permite às empresas que se mantenham os mesmos valores e a mesma identidade nas diferentes localizações geográficas.

Com este processo surgem vários desafios e várias questões, nomeadamente as questões da RS. As organizações já não se limitam a prestar contas apenas aos seus acionistas, mas a todos os que se relacionam, de uma forma direta ou indireta com elas. Como tal, num cenário de internacionalização, ser socialmente responsável, pode ser o segredo do sucesso empresarial, onde a RS pode ser também um instrumento estratégico.

Deste modo, a questão de partida para o estudo é:

- Que importância assume a adoção de práticas de Responsabilidade Social na estratégia de internacionalização?

1.2. Formulação dos Objetivos

Para a responder à questão de partida do problema de estudo sobre a importância de práticas de RS como instrumento estratégico de internacionalização estabelecemos um objetivo geral. Este consiste em: identificar e analisar as práticas de RS concebidas e incorporadas na estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa do setor da construção civil.

De modo a atingir o objetivo geral é necessário cumprir os objetivos específicos. Estes consistem em:

- i) Apresentar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização.
- ii) Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes económica, ambiental e social.
- iii) Identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.

1.3. Metodologia

O presente trabalho tem como análise uma empresa portuguesa do setor da construção civil que opera no mercado nacional e internacional.

A metodologia escolhida consistiu na realização de um estudo de caso numa empresa portuguesa do ramo da construção civil. O estudo desenvolvido assentou numa metodologia de tipo quantitativo e qualitativo, recorrendo a análise documental, a entrevistas e um inquérito por questionário aplicado ao universo dos colaboradores da empresa objeto de estudo. Para atingir o objetivo foi realizado o estudo de caso na empresa Tecnovia, Sociedade de Empreitadas S.A.

A realização de um estudo de caso que comporte o comportamento de uma empresa relativamente à sua gestão da Internacionalização e a sua RS, de acordo com Araújo et.al, (2008) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

No estudo de caso, tal como a expressão indica, examina-se o “caso” (ou um pequeno número de “casos”) em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso todos os métodos que se revelem apropriados (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996, citado in Coutinho & Chaves, 2002).

Para Coutinho & Chaves (2002), A finalidade da pesquisa, essa, é sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade.

Para Yin (1994) o estudo de caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever ou ainda explicar.

A análise e tratamento dos dados recolhidos foi realizada com recurso aos programas Microsoft Office Excel e SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

1.4. Estrutura do Trabalho

O estudo e desenvolvimento do tema apresentado está disposto no presente trabalho que se encontra dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é composto por quatro partes. A primeira parte refere-se à problemática do tema, a segunda parte consiste na apresentação e na formulação do problema, assim como na apresentação dos objetivos, na terceira parte é esclarecida a metodologia do trabalho e na quarta parte é exposta a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico e divide-se em duas partes. A primeira parte sobre a RS, a segunda parte sobre a Internacionalização. A Internacionalização e a Responsabilidade social empresarial (RSE) podem ser avaliadas segundo diferentes abordagens, sendo estas, de acordo com Carroll (1991), as dimensões, económica, legal, ética e filantrópica, pelo que se pretende saber, qual a atitude da organização face a estas dimensões e analisar a forma como a organização relaciona as dimensões de RS com os fatores motivadores ou barreiras que ocorrem ao nível de um processo de internacionalização.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia de investigação que se divide em três pontos. Um primeiro ponto onde é apresentada a pesquisa empírica onde são definidos o problema e os objetivos, o segundo ponto apresenta os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, o terceiro ponto consiste mostra os instrumentos de análise de dados.

O quarto capítulo corresponde ao estudo de caso onde são apresentados a empresa em estudo, a caracterização da amostra, a apresentação e análise de dados, e a discussão dos resultados.

Por fim o quinto e último capítulo refere-se às conclusões finais do estudo realizado.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A Responsabilidade Social

O conceito de RS surgiu pela primeira vez num manifesto subscrito por cento e vinte industriais ingleses, em que se referia que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses dos públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos acionistas, para além da maior contribuição possível para o bem-estar da nação como um todo (Rodrigues & Duarte, 2012). Este conceito tem evoluído através da introdução de novas dimensões ao conceito vigente em determinado momento.

Segundo Mortal & Mortal (2005), o inglês Oliver Sheldon¹, em 1923, dentro da Escola Científica, foi o primeiro autor a salientar a RS da empresa, defendendo que todo o negócio existe para servir a comunidade. Porém, o aumento das exigências em relação às empresas surge nos Estados Unidos durante os anos 60 (século XX). As desigualdades sociais, um melhor conhecimento dos problemas ambientais, a consciência de que tais problemas eram agravados pelas atividades empresariais, geraram na população o sentimento de que as empresas não poderiam ficar alheias aos problemas e teriam necessariamente de contribuir para a melhoria da situação.

Durante a maior parte dos últimos 30 anos, as organizações têm lutado com a questão da responsabilidade das empresas com sua sociedade. Segundo Sousa (2006), no início, argumentou-se que a responsabilidade das empresas era exclusivamente aprovisionar um máximo retorno financeiro aos seus acionistas. No entanto, rapidamente se evidenciou que essa procura de retorno financeiro deveria ocorrer mediante as leis da sociedade. Embora durante a década de 60 (século XX) grupos de ativistas sociais defendessem uma noção de responsabilidade corporativa mais ampla, apenas no início da década de 70 (século XX) é que a legislação social se tornou mais clara e significativa com a criação da Agência de Proteção Ambiental (EPA), a Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego (EEOC), a Administração de Segurança e Saúde do Trabalho (OSHA) e a Comissão de Segurança de Produtos do Consumidor (CPSC).

Estes novos órgãos governamentais reconheceram oficialmente o meio ambiente, os funcionários e os consumidores como parte integrante e legítima dos negócios. Deste modo, as

¹ Diretor da Rowntree Company em York, no Reino Unido.

organizações obrigam-se a equilibrar os seus compromissos com vista a abranger todas as partes interessadas que reivindicam direitos legais e éticos. Este compromisso de atuação social origina o que hoje é conhecido como a RS (Carroll, 1991).

Segundo Carroll (1979), A década de 60 do século XX é essencialmente caracterizada como o período em que se pretende dar resposta à ambiguidade da definição do conceito de RS.

Já Friedman (1970) afirmou que a única RS das organizações seria puramente económica onde esta se deve focar na obtenção de lucros através da utilização dos seus recursos num mercado honesto, aberto e livre ou seja, a organização ao maximizar os seus lucros, geraria bem-estar para toda a sociedade.

Em 2001, o *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas* é apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias² (COM). No seu conteúdo é proposta uma possível definição de RSE. Desta forma, o Livro verde (2001), define a RSE como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. Ser socialmente responsável significa que a empresa não se limita ao estrito cumprimento de todas as obrigações legais, mas vai mais além, não só com investimentos em capital humano e no ambiente, como também nas relações com as outras partes interessadas.

2.1.1. Conceito

Existem vários motivos que podem motivar as empresas a atuar de uma forma socialmente responsável. Pode ser por pressões externas, pela forma instrumental ou mesmo por questões de princípios (Tenório, 2015).

Friedman (1970) afirmou que a única RS dos negócios seria puramente económica, ou seja, a organização ao maximizar os seus lucros, geraria bem-estar para toda a sociedade.

Segundo Carrol (1979) a ideia da RS supõe que as corporações tenham, não apenas obrigações legais e económicas, mas também responsabilidade para com a sociedade. Defende

² A Comissão Europeia é o órgão executivo da UE, sendo politicamente independente. É responsável pela elaboração de propostas de novos atos legislativos europeus e pela execução das decisões do Parlamento Europeu e do Conselho da UE.

que a RS abrange também as expectativas legais, éticas e arbitrárias que a sociedade possui em relação às empresas.

Ashley (2005) afirma que um mundo em que a realidade dos mercados se altera com uma velocidade cada vez maior, as empresas necessitam saber ao certo qual é a sua missão. A procura por um sentido ético para a sua continuidade deve voltar-se, tanto para as relações de mercado quanto para as relações além do mercado. Isto é, deve zelar pelos seus valores morais e não fazer do compromisso social meramente uma carta de intenções.

Segundo Duarte & Torres (2005) a RS emerge como resgate da função social da organização, com a finalidade de promover o desenvolvimento humano sustentável, que presentemente excede a dimensão ambiental e se estende por outras áreas, nomeadamente social, cultural, económica e política, de forma a tentar superar a distância entre o social e o económico, comprometendo as empresas a reconsiderar o seu papel e a forma de orientar os seus negócios.

Para Monteiro & Teixeira (2009) a Responsabilidade Social já não é apenas uma opção meramente voluntária ou um privilégio das grandes empresas pelo que cabe a todas as organizações, independentemente da sua natureza, dimensão e setor de atividade procurar um equilíbrio entre as suas necessidades e as questões económicas, ambientais e sociais a que têm de dar resposta.

Segundo Monteiro & Teixeira (2009) a RS apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objetivos, estratégias e no próprio significado de empresa. Para o autor, o conceito de RS pode ter várias interpretações: RSE, RSO e RSC.

2.1.2. Evolução do conceito de Responsabilidade Social

Segundo Bowen (1953), a RS de uma organização apresenta uma perspetiva de reação social. Consiste em realizar as suas atividades sem se limitar aos normativos legais em vigor. Exercer um comportamento responsável surge como uma reação às exigências da sociedade quando solicitadas por outros grupos sociais. Mediante esta atitude de reação é permitido corrigir abusos com base na justificação do cumprimento rigoroso da legalidade.

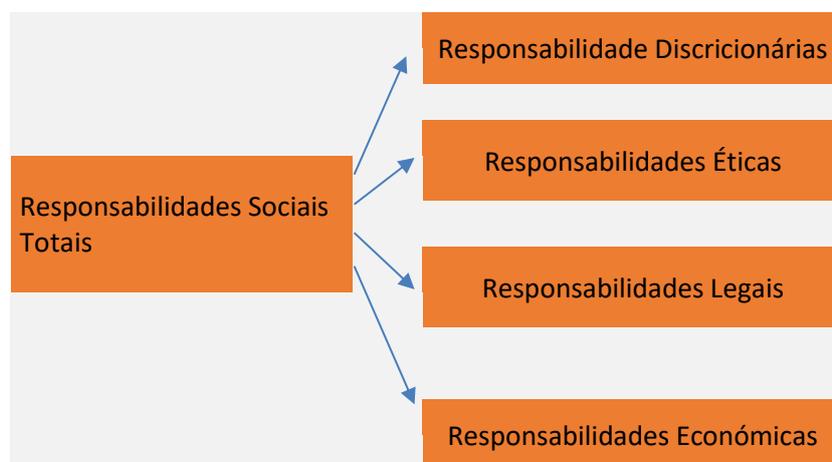
Para Friedman (1962), a RS é entendida como uma obrigação social. Esta perspetiva defende que a única responsabilidade de uma organização é a de cumprir a sua missão, agindo dentro dos termos legais e realizando a sua atividade mediante as normas éticas aceites pela sociedade. A organização deve gerar lucro para os seus acionistas e servir os interesses económicos dos seus proprietários.

Sethi (1975) introduz o tema da RSC numa perspetiva de sensibilidade social. Para o Autor, a RSC como sensibilidade social consiste numa perspetiva teórica que se refere à realização das atividades de uma organização sem se limitar a cumprir os normativos legais, mas também a antecipar as necessidades sociais. Trata-se de uma perspetiva mais preventiva do que curativa. Entende-se que qualquer organização, como elemento constitutivo de uma sociedade, deve tomar partido em assuntos de interesse público.

A RSC é vista aqui como um comprometimento ético do gestor, que contribui para o desenvolvimento económico da empresa e para a qualidade de vida dos empregados, de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo. O objetivo da empresa já não é exclusivamente o lucro, mas também a promoção de um desenvolvimento sustentável e transparente ao mesmo tempo que responde satisfatoriamente aos seus stakeholders (da Silva & Garcia 2011).

Segundo Carroll (1979), os gestores têm responsabilidades sociais totais, ou seja, possuem responsabilidades sociais que são discricionárias, éticas, legais e económicas (Figura 1).

Figura 1: Responsabilidades Sociais Totais



Fonte: Elaboração própria (2018)

A RS das empresas implica práticas éticas e transparentes em relação à comunidade, aos trabalhadores e suas famílias, aos fornecedores, ao ambiente, ao Estado, aos clientes e aos consumidores, à sociedade e aos investidores (Rodrigues & Duarte, 2012). Para o autor, a Responsabilidade social e ambiental de uma empresa deve ser considerada como um investimento e não como um custo, pois é possível adotar uma abordagem inclusiva, do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia que minimiza, a longo prazo, os riscos relacionados com algumas incógnitas não totalmente controláveis pela empresa.

2.1.3. Teorias de Responsabilidade Social

Segundo Santos & Sousa (2011, citado in Jorge et al., 2011), a influência das empresas na sociedade vai muito além da simples organização da produção e do trabalho, e não se limita aos aspetos económicos e legais. Esta influência está relacionada fundamentalmente com o impacto que as empresas detêm, devido ao uso que fazem dos recursos públicos e comuns da sociedade.

A RS vem sendo discutida com mais ênfase nas últimas décadas. Este posicionamento decorre sobretudo da tomada de consciência acerca da influência cada vez maior que as empresas privadas, transformadas em gigantescos conglomerados multi e transnacionais têm no contexto global. Tal influência vai muito para além da simples organização da produção e do trabalho e não se limita aos aspetos económicos e legais (Jorge et al., 2011). Para o autor, o conceito continua a manter-se disperso e confuso uma vez que são vários os autores que lhe atribuem significações diversas e graus de importância distintos, não contribuindo para a sua sedimentação.

Garriga e Melé (2004) propõem uma classificação dividida em quatro grandes grupos numa tentativa de agregar as diversas perspetivas existentes (Fig. 2).

Figura 2: Teorias sobre Responsabilidade Social



Fonte: Elaboração própria (2018)

2.1.3.1. Teorias Instrumentais

Segundo Jorge et al., (2011) as empresas são vistas como instrumentos para criar riqueza, deste modo a RS deve reforçar esse objetivo. que a RS deve ser orientada para a alocação de recursos e distribuição de produtos e serviços em mercado livre. Assim, a RS é alcançada no momento em que os empresários administram de forma lucrativa as suas empresas.

Nesta linha de raciocínio Levitt (1958 citado por Jorge et al., 2011) e Friedman (1962) defendem que a RSE deve ocorrer mediante via rentável de recursos e das atividades que promovam o lucro.

Drucker (1984 citado por Jorge et al., 2011), associa a noção de responsabilidade à de rentabilidade. Para este autor, estas são noções complementares, devendo as empresas converter a RS em oportunidades de negócio rentáveis. Stroup & Neubert (1987 citado por Jorge et al., 2011) também encaram a RS como um investimento. Consideram mesmo que esta é a única forma de diminuir a resistência dos acionistas perante o tema. Porter e Kramer (2006 citado por Jorge et al., 2011) também podem ser integrados nesta perspectiva instrumental, uma vez que defendem que a RSE só faz sentido se assegurar uma vantagem competitiva. No entanto propõem uma visão mais estratégica, não excluindo os seus benefícios, custos e retornos.

2.1.3.2. Teorias Políticas

Segundo Davis (1973 citado por Jorge et al., 2011) a RS é o meio através do qual as empresas se relacionam com a sociedade e assumem o poder e posições políticas no contexto do qual fazem parte. Dessa forma, consideram que as empresas exercem sobre a sociedade um determinado poder, o qual deve ser gerido com responsabilidade em virtude do impacto que provocam na sociedade. Também Bowen define a RS como um conjunto de obrigações legais dos homens de negócios. Estes devem perseguir políticas, decisões ou seguir linhas de Ação que tomem em consideração os objetivos e valores legítimos da sociedade (Carrol, 1999), isto por se entender que as empresas devem aceitar as obrigações sociais e as responsabilidades em virtude da posição que ocupam na sociedade. Destacam-se, também, os argumentos de Davis (1973 citado por Jorge et al., 2011), quando explora o papel que o poder do negócio tem na sociedade e o impacto social desse poder.

O conceito de cidadania empresarial assenta na noção de pertença das empresas à comunidade (Wood e Lodgson, 2002 citado por Jorge et al., 2011). A RS traduz a forma como a empresa interage, intencionalmente, com todos os que fazem parte da sua comunidade.

O conceito está relacionado com a maneira como as empresas administram os impactos provocados pelas suas atividades, bem como com os relacionamentos construídos no meio em que atuam (Waddock e Smith, 2000 citado por Jorge et al., 2011).

2.1.3.3. Teorias Integrativas

Entende-se a RS como a respostas das organizações às exigências da sociedade, já que a sua permanência e sobrevivência depende da correta tomada em consideração dessas necessidades sociais. O conteúdo dessa procura é limitado pelo espaço/tempo, pois depende dos valores vigentes na sociedade num determinado período (Preston e Post, 1975 citado por Jorge et al., 2011). São pouco valorizadas as exigências legais, salientando-se fundamentalmente as cobranças legítimas a que as empresas necessitam de se adequar.

Assim, as teorias deste grupo, estão concentradas na perceção e na resposta às necessidades sociais em busca de legitimidade, de maior aceitação e de prestígio (Garriga e Melé, (2004 citado por Jorge et al., 2011). Segundo Carrol (1999), também, pode ser integrado neste grupo, por entender que a responsabilidade envolve expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado período de tempo.

Para Jorge et al., (2011) ainda devemos incluir neste grupo de teorias a teoria dos stakeholders que defende que todas as partes interessadas no negócio da empresa devem ser consideradas pelas empresas (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell, Agle e Wood, 1997).

2.1.3.4. Teorias Éticas

As ações devem ser baseadas em valores éticos e morais, e não económicos, conforme pressupõe o sistema capitalista (Garriga e Melé, 2004). No âmbito desta teoria, as ações das empresas devem ser orientadas por um sentido de justiça social, centrado em valores éticos da sociedade, de forma desinteressada, uma vez que as leis não são suficientemente claras e completas no que se refere a uma postura ética por parte das empresas.

Mintzberg, Simons e Kunal (2002 citado por Jorge et al., 2011), consideram que as empresas devem centrar a sua postura em valores éticos e não apenas movidas pelos valores económicos, ambientais e sociais. Assim, a visão ética deve fazer parte das preocupações das empresas, para além das vertentes económicas, ambientais e sociais.

2.1.4. Stakeholders

Segundo Donaldson e Preston (1995 citado por Gama Boaventura et al. 2005), o termo stakeholder foi inicialmente empregado na área de administração num memorando interno do *Stanford Research Institute*³ (SRI), em 1963. O conceito inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir.

Segundo Delgado & Pérez (2006) a definição da palavra stakeholder, de forma literal, significa “depositário de uma aposta”, aplicada ao âmbito de uma organização considera-se que nesta existem múltiplos “depositários”, isto é, grupos que mantêm uma relação com a organização e perante os quais a mesma tem responsabilidade. Os interesses destes grupos não são somente individuais, poderão ser interesses grupais e inclusive universalizáveis, entendendo-se por interesse qualquer procura ou expectativa que um stakeholder pode ter ou criar relativamente à empresa e que se prendem com as suas posições, os seus direitos e com a satisfação das suas necessidades a longo prazo. A atividade de qualquer organização depende de múltiplos grupos (stakeholders) e não somente dos proprietários e acionistas (stockholders e shareholders) para conseguir ter um bom funcionamento e ser competitiva no mercado. Terá também que satisfazer as necessidades dos stakeholders respeitando a especificidade dos seus direitos. Neste sentido, segundo o autor, é possível afirmar que as organizações exercem a sua RS quando respondem às expectativas dos diferentes grupos de interesse (stakeholders: trabalhadores, sócios, clientes, comunidades locais, ambiente, acionistas, fornecedores) com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável e economicamente viável.

O termo stakeholder surge de uma forma mais decisiva com Freeman (1984), segundo o autor, os stakeholders correspondem a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. O autor acrescenta ainda que stakeholders são grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

³ Instituto de pesquisa sem fins lucrativos sediada em Menlo Park, Califórnia.

2.1.4.1. Hierarquização dos Stakeholders

Segundo Parra (2006, citado in Jorge, 2017), existem diversos modelos que permitem hierarquizar as relações com os stakeholders, um dos que constitui uma das principais referências é o dos círculos concêntricos da RS (Fig. 3).

No primeiro círculo surgem as responsabilidades primárias, onde se incluem como partes interessadas os acionistas/investidores e os trabalhadores, porque se pressupõe que estes são os que estão direta e imediatamente implicados na missão da organização, sem eles não haveria organização. No segundo círculo estão representadas as responsabilidades secundárias, aquelas que se têm perante os atores indiretamente implicados na missão específica da organização. Se não existissem destinatários a quem servir, os clientes, a comunidade local não se poderia concretizar a missão da organização e sem a existência dos fornecedores, entidades financeiras e governos locais não seria possível a atividade da organização. As responsabilidades sociais terciárias de uma organização compreendem o conjunto das obrigações que se têm perante todas as pessoas ou agentes sociais não implicados na missão específica da organização, mas que fazem parte da comunidade e da sociedade.

Este modelo permite clarificar a hierarquia das responsabilidades, bem como até o conteúdo das mesmas. As responsabilidades primárias são as inerentes à atividade, em que o papel fundamental é dos grupos implicados diretamente na missão da organização. As responsabilidades sociais secundárias têm como finalidade a melhoria das relações com os grupos implicados de forma indireta. As responsabilidades terciárias visam contribuir para a melhoria das condições sociais da comunidade envolvente e sociedade (Jorge, 2017).

Figura 3: Círculos concêntricos de Responsabilidade Social



Fonte: Jorge (2017)

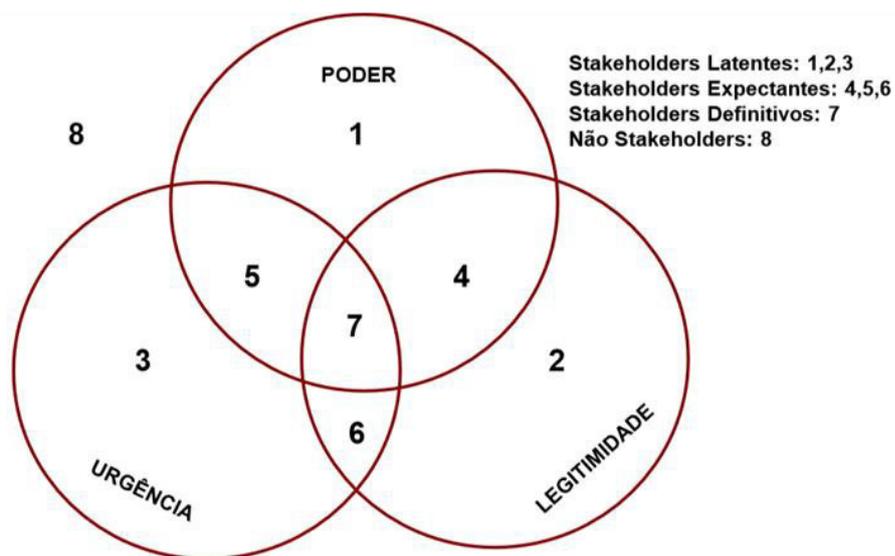
2.1.4.2. Modelo de Mitchell, Agle & Wood

Segundo Mitchell, Agle & Wood (1997), as organizações devem hierarquizar as relações com os diferentes stakeholders atendendo a um, dois ou três dos seguintes atributos:

- O poder do stakeholder para poder influenciar a vida da empresa
- A legitimidade da relação do stakeholder com a empresa
- A urgência da reclamação do stakeholder sobre a empresa

Estes três atributos caracterizam os distintos stakeholders e vêm a unir-se à capacidade que têm de representar-se e defender os seus interesses, de modo que tendo em conta estas três variáveis poderemos determinar a importância de cada stakeholder dentro de cada organização (fig. 4).

Figura 4: Modelo de Mitchell, Agle & Wood



Fonte: Adaptada de Mitchell, Agle & Wood (1997)

2.1.5. Instrumentos de formalização da Ética e da Responsabilidade Social

A definição de ética, segundo a filosofia consiste no estudo do conjunto de valores morais de um grupo ou indivíduo. A palavra "ética" tem a sua origem etimológica no grego *ethos* e significa *caráter, disposição, costume, hábito*. Kenny (2010) refere que para Aristóteles (384-322 AC), a ética é a ciência prática do bem, e o bem é o que todos desejam, uma vez que ninguém age pretendendo fazer o mal.

Para Toffler (1993) a ética inclui os princípios de conduta orientadores da vida pessoal ou de uma profissão, bem como os padrões de comportamento.

Segundo Cortina (1996) a ética num primeiro sentido, é um tipo de saber prático, preocupado em averiguar qual deve ser o fim da nossa ação, para que possamos decidir que hábitos devemos assumir, como definir as metas intermédias, quais os valores que nos deverão orientar, que modo de ser ou carácter temos que incorporar, com o objetivo de atuar com prudência, isto é, tomar decisões acertadas.

A ética empresarial é o ramo da ética diretamente ligado às empresas, que é referente à conduta ética das empresas, ou seja, à forma moralmente correta com que as empresas interagem com o seu meio envolvente. Para Jiménez (1995) a ética é uma ciência da ação total do homem, na sua vida individual, profissional e social. Deste modo, a ética profissional não é uma ética distinta da ética geral. Não há uma moral privada, uma moral pública e uma moral profissional. Existe uma só moral a aplicar na vida privada, pública, profissional ou empresarial. Na verdade, quando se fala de uma ética empresarial, supõe-se que os seus princípios são os mesmos da ética geral, aplicável a qualquer pessoa. Refira-se, no entanto, que pode existir na vida concreta das empresas momentos e situações que requerem um tratamento específico.

Para Cortina (1996) falar em ética da empresa é o mesmo que falar do carácter da empresa, dos seus valores, dos seus ideais morais. A ética no contexto das organizações económicas e sociais, no âmbito da realização das suas atividades e dos processos em que estão envolvidas, significa o estabelecimento de normas de referência que permitam avaliar se as decisões que adotam são coerentes com:

- a organização em que se atua;
- o contexto da sociedade envolvente;
- o próprio indivíduo.

A ética dentro de uma organização deve ser um fenómeno de tipo comunicativo, isto é, que estabeleça um sentido entre uma cultura empresarial e uma série de valores onde residam as normas de comportamento e conduta da organização (Cortina 1996).

2.1.5.1. Códigos de Ética e de Conduta ou Deontológicos

As crescentes exigências por parte da sociedade relativamente ao papel das empresas e dos gestores e dos profissionais em geral na sociedade tem levado um número cada vez maior de empresas e outras organizações a elaborar e divulgar códigos de ética.

Um dos instrumentos mais utilizados na prevenção e resolução de dilemas éticos e de promoção da ética nas organizações, bem como nas diferentes profissões são os códigos de ética e de conduta ou deontológicos. Segundo Cortina (1996) Cada vez mais se redigem códigos éticos que, no entanto, não devem ser considerados como catecismos, substitutos da tomada de decisão pessoal. Devem ser encarados apenas como referência de uma conduta pessoal e profissional e potenciadores de novos conceitos.

Para Ibarz (1995), um código tem que aspirar a ser verdadeiramente regulador, sem abusar de ideais abstratos; deve proteger o interesse público e das pessoas que exercem a atividade profissional regulada e tem de ser controlável e controlador.

Uma das ferramentas práticas para melhorar o desempenho ético nas organizações, qualquer que seja a sua génese, propósito ou setor de atividade, é a Norma NP 4460 – 1 2007 e a NP 4460 – 2 2010.

Segundo a Norma NP 4460-1 2007, que regula/orienta as organizações:

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

A norma NP 4460-2 2010 junta valor e ligação à NP 4460-1 2007. Tornando-se mais fácil para uma organização elaborar o seu código de ética consoante os princípios anteriormente identificados.

2.1.5.2. Relatórios de Sustentabilidade

Em 1983, perante a crescente degradação ambiental, a ONU⁴ criou a *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento* que após a consideração de numerosos estudos, acabou por propor uma nova forma de desenvolvimento, através do relatório *Brundtland*⁵ de 1987 que se define da seguinte forma: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades dos presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”.

No âmbito desta comissão, realizou-se a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92⁶, onde esta nova forma de desenvolvimento foi amplamente difundida e aceite pela grande maioria dos países do globo, passando a integrar os objetivos do programa de ação a nível global designado por *Agenda 21*.

Para que se consiga o desenvolvimento sustentável é necessário conjugar esforços de toda a sociedade, em particular das empresas, visto que na economia de mercado são o motor central do desenvolvimento económico e não poderão deixar de ser também o motor vital do desenvolvimento sustentável. Assim, o desenvolvimento sustentável implica que a gestão empresarial, para além dos aspetos económicos, preste particular atenção aos aspetos sociais e ambientais (Mortal & Mortal 2005).

Segundo Mortal & Mortal (2005), a sustentabilidade é um conceito que se apoia em três pilares: a área económica, a área de atuação social e a prevenção do meio ambiente. As empresas são vistas como sistemas de transformação com grande influência a nível dos recursos humanos, da sociedade e do meio ambiente. São sistemas sociais dirigidos para metas e objetivos que se enquadram num sistema mais vasto – o ambiente. Toda a gente concorda que um nível de resultados económicos satisfatório é vital para a sobrevivência das empresas. Mas terá de haver ainda um espaço suficiente para atender em maior ou menor grau os diferentes grupos que têm interesse nas empresas.

Em 2002, a Cimeira da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo reafirmou os compromissos da *Agenda 21*, propondo a maior integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental) através de programas e políticas

⁴ Organização das Nações Unidas.

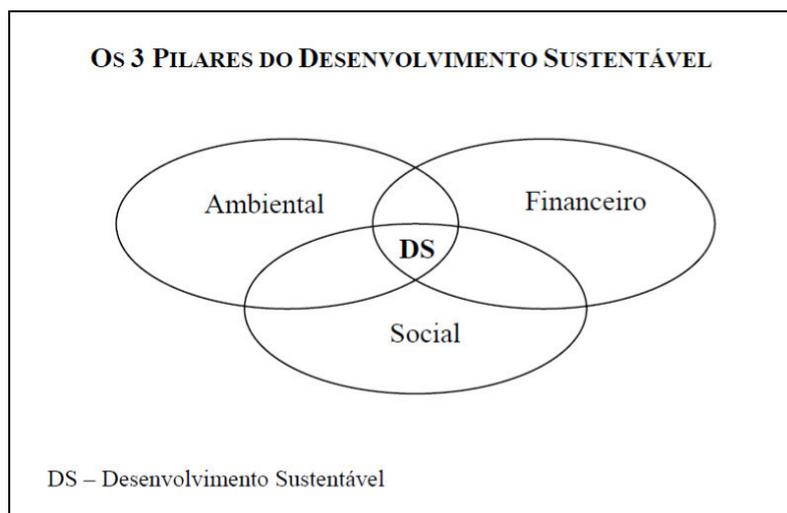
⁵ Documento intitulado *Nosso Futuro Comum*.

⁶ Conferência de chefes de estado organizada pelas Nações Unidas e realizada de 3 a 14 de junho de 1992 na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil.

centrados nas questões sociais e, particularmente, nos sistemas de proteção social (Folke et al. 2002).

As empresas socialmente responsáveis têm de realizar lucros, no entanto devem também cumprir objetivos sociais, ambientais e éticos de acordo com o meio natural e social onde vive (Rodrigues & Duarte, 2012).

Figura 5: Os três pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte: Mortal & Mortal (2005)

2.1.6. Instrumentos Certificação Social

Uma forma de evidenciar a prática de ações de RS poderá ser através da certificação. Segundo Abreu (2009), o número de empresas certificadas socialmente tem vindo a aumentar. Uma empresa certificada socialmente demonstra ter um papel ativo na promoção das condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva. A norma *Social Accountability 8000* (SA8000) foi criada pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos das Crianças da ONU, dizendo respeito às condições de trabalho, mão-de-obra infantil, discriminação, salários e benefícios, saúde e segurança, liberdade de associação, horário de trabalho, entre outros aspetos. A nível mundial existem 218 empresas certificadas pela SA8000. A China é o país com maior número de certificações – 39, a Itália tem 34 e o Brasil 28. Em Portugal, a Delta Cafés, é a única empresa certificada pela SA8000, tendo projetos interessantes de apoio às comunidades onde recorrem à mão-de-obra, tais como Timor e Angola.

2.2. A Internacionalização

Embora a internacionalização seja um fenómeno bastante antigo o seu crescimento e as suas características alcançadas nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante e de elevado interesse. A realidade atual é que as empresas, mesmo as pequenas e médias empresas, se voltam cada vez mais para os mercados externos. A questão da Internacionalização já não é um exclusivo das grandes multinacionais norte-americanas, japonesas e europeias. O mercado externo, quer para a comercialização dos produtos, quer para a produção mais eficiente e de melhor qualidade, é uma opção interessante para muitas empresas (Ferreira et al., 2010).

Existem diversos fatores que levam as empresas a internacionalizar as suas operações. Em alguns casos, a possibilidade de ultrapassar as limitações de mercados domésticos e, eventualmente, a sua saturação, também influencia a internacionalização. Os mercados internacionais permitem um aumento do volume de negócios pelo serviço de um alargamento do mercado (Teixeira & Picchiali, 2015).

Segundo Dias (2007) a definição de internacionalização não se deve confundir com o conceito de globalização, pois o segundo tem como objetivo atenuar gradualmente as diferenças entre diversos mercados de forma a unificá-los. Logo, as empresas podem beneficiar de substanciais economias de escala ao poderem promover e expandir a sua estratégia característica a outros mercados.

A internacionalização de empresas é um fenómeno cada vez mais atual e relacionado com a globalização da economia (Freire, 1997). Segundo Peng (2006, citado por Rua & Melo 2016), este fenómeno é uma realidade incontornável que veio transformar o mundo. Deste processo resultou uma maior integração entre indivíduos e países, afetando os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas devido à diminuição de barreiras restritivas de livre comércio e viagens. Contudo, uma vez que a internacionalização depende da situação económica mundial, esta acarreta vantagens e desvantagens para qualquer empresa uma vez que apresenta ameaças decorrentes de uma má estratégia operacional (Meyer, 1996).

Deste modo torna-se necessário para as empresas desenvolver um pensamento estratégico de dimensão internacional. Assim, surge a necessidade de estabelecer políticas empresariais que permitam construir estratégias adequadas de combate à concorrência (Freire, 1997).

2.2.1. Conceito

O conceito de internacionalização consiste no processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais (Calof & Beamish 1995),

Para Chetty & Campbell-Hunt (2003), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresas se podem “desinternacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento direto estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais.

Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Meyer (1996) define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

2.2.2. Teorias de Internacionalização

A realidade observada de internacionalização das grandes empresas atuais salienta vários modelos teóricos associados ao processo. Não existe uma única teoria explicativa de aceitação global. Os modelos existentes têm como base a gestão de recursos próprios no sentido de aplicar a melhor forma possível de investimento internacional de modo a criar valor. Para Neto & Almeida (2008), embora as teorias tenham diferentes conceções, partem do princípio de que as empresas desenvolvem suas atividades internacionais por meio de uma aprendizagem contínua e evoluem de forma sequencial e consistente.

Nas últimas décadas, várias teorias (Fig.6) foram elaboradas para explicar o processo de internacionalização de empresas. Essas teorias, segundo Dib & Carneiro (2006) seguem, basicamente, duas abordagens distintas: uma económica e outra comportamental.

As teorias económicas têm como foco principal o processo de internacionalização orientado para a maximização dos retornos económicos. Por outro lado, as teorias comportamentais têm como foco o processo de internacionalização orientado para a redução

dos riscos relacionados aos modos de entrada em diferentes mercados, considerando fatores não económicos (Dib & Carneiro, 2006).

Figura 6: Teorias de Internacionalização



Fonte: Elaboração própria (2018)

2.2.2.1. Teoria clássica do comércio internacional

A teoria do comércio internacional surgiu da necessidade de explicação das trocas internacionais. Esta teoria é tida como marco a partir do qual foram realizados estudos relacionados com a internacionalização de empresas. A explicação da existência do comércio internacional é feita com base nas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países e nos diferenciais dos preços que resultam das diversas condições de oferta e procura (Ricardo, 1817; Smith, 1776).

2.2.2.2. Teoria das vantagens absolutas

Smith (1776), desenvolveu a teoria das vantagens absolutas como a base do comércio internacional. A vantagem absoluta de um país na produção de um bem resulta de uma maior produtividade, ou seja, da utilização de uma menor quantidade de consumo para produzir esse bem enfrentando menores custos. Ricardo (1982, citado por Coutinho et al, 2005) aprimorou essa teoria, ao estender a possibilidade de ganhos de comércio também para países que não possuem vantagens absolutas em relação a outros. Segundo Ricardo (1982, citado por Coutinho et al, 2005), não é o princípio da vantagem absoluta que determina a direção e a possibilidade

de se beneficiar do comércio, mas a vantagem comparativa. A vantagem comparativa reflete o custo de oportunidade relativa, isto é, a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam deixar de produzir para focar sua produção em outro bem.

2.2.2.3. Teoria da Vantagem Competitiva

Porter (1989), ao contestar as teorias clássicas, propõe uma nova abordagem, que deve ir além do conceito de vantagem comparativa, para se concentrar na vantagem competitiva dos países, refletindo o conceito de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. Porter (1990) defende que nenhum país é competitivo em todos os sectores e o sucesso de cada um depende da forma como as empresas de sectores interrelacionados se organizam e competem a nível global. Este conceito de competitividade entre vários países é menos focado no preço e incluindo não só os fatores de produção básicos, mas também as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência (Teixeira & Picchiai, 2015).

2.2.2.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do ciclo de vida de um produto descreve a evolução do produto. O produto desloca-se para países com menores níveis de rendimento à medida que evolui ao longo do seu ciclo de vida (Vernon, 1966). Esta teoria salienta a importância da inovação dos produtos, os efeitos das economias de escala e a influência da incerteza no comércio internacional (Melin, 1992).

Para Vernon (1966), o ciclo de vida do produto divide-se em três fases - a fase de introdução do produto, a fase de maturação do produto e fase de padronização do produto, sendo que cada fase tem diferentes implicações para a internacionalização da empresa inovadora e do produto em si.

A teoria do ciclo de vida do produto tem como principal contribuição a visão de desenvolvimento sobre realocação de atividades de produção. No entanto, a aplicabilidade deste modelo é limitada para produtos com pequenos ciclos de vida ou para novos produtos que são desenvolvidos em empresas que já possuem operações consideráveis em países estrangeiros (Melin, 1992).

2.2.2.5. Teoria das Imperfeições de Mercado

A motivação das empresas na internacionalização resulta das vantagens para a própria empresa em explorar outros mercados assim como do desafio que ocorre do desconhecimento do país estrangeiro onde se decide realizar projetos com sucesso (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969). Esta teoria considera que as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens comparativas, são fatores catalisadores do investimento direto no estrangeiro.

2.2.2.6. Teoria de Uppsala

Surgiu na Universidade de Uppsala, Suécia, e consiste num modelo comportamental de internacionalização de empresas. Tem como foco, a internacionalização de forma gradual ou incremental (Dib & Carneiro, 2006). A internacionalização é gradual. Logo as empresas iniciam as operações internacionais quando ainda são comparativamente pequenas desenvolvendo as suas operações no exterior gradualmente (Teixeira & Picchiai, 2015).

Cada empresa passa por um número de passos lógicos de comportamento internacional, baseado na gradual aquisição de conhecimento sobre os mercados e operações estrangeiras, e no seu aumento de compromisso com o mercado estrangeiro. O foco está na aquisição de conhecimento sobre o mercado e no compromisso com o mesmo. O conhecimento específico do mercado engloba toda a informação relativa às características do mercado em questão e às características das empresas. Já o compromisso com o mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento (Matias, 2015).

2.2.3. A Responsabilidade Social nos Processos de Internacionalização

A importância de práticas de RS na estratégia organizacional de uma empresa, nomeadamente na sua internacionalização, é fundamental. Segundo Kramer e Porter (2002), as empresas não operam isoladas da sociedade que as rodeia. A rigor, a capacidade de competir depende muito das circunstâncias dos locais onde opera. Para o autor, quanto mais relacionada a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela irá gerar benefícios económicos.

Existem muitos fatores que levam as empresas a internacionalizar as suas operações. Para estas organizações os mercados internacionais permitem um aumento das vendas pelo serviço

de um mercado mais alargado. Em outros casos, é a possibilidade de ultrapassar as limitações dos mercados domésticos pequenos e, eventualmente, saturados (Ferreira et al., 2010).

A internacionalização é uma realidade em todos os setores e áreas de atividade. Com exemplos interessantes de empresas que nascem completamente viradas para os mercados externos em áreas como a agricultura, com empresas de construção, que evoluíram de um modelo de negócio centrado no mercado interno para terem uma presença em dezenas de mercados internacionais, com um conjunto amplo de serviços a apresentar cada vez mais negócio nos mercados internacionais (Carlos 2019).

Para Ferreira et al., (2010) o PI envolve quer uma análise do meio externo, quer uma análise fatural dos recursos e competências da empresa. É este processo que permite identificar as melhores localizações no estrangeiro para investir, mas, também, a própria forma como conduzir as operações no estrangeiro.

Para Rua e Melo (2016), o PI para ser bem-sucedido é necessário, antes de mais, planeá-lo adequadamente, iniciando-se pela identificação do modo de entrada no mercado externo. Através da análise dos custos, benefícios e riscos associados a este processo e possível eleger o caminho mais adequado para as empresas.

Para Kramer e Porter (2002), hoje em dia a competitividade depende da produtividade que a empresa é capaz de extrair da força de trabalho, capital e recursos naturais para produzir bens ou serviços de alta qualidade. A produtividade depende de funcionários capacitados que disponham de segurança, saúde e moradia decente e sejam movidos pelo senso de oportunidade. Para o autor, preservar o meio ambiente é benéfico não só para a sociedade, mas também para a empresa.

Isto não significa que que todos os gastos da empresa reverterão em benefícios sociais, nem que todos os benefícios sociais aumentarão a competitividade. Para Kramer e Porter (2002), a maioria dos gastos de uma empresa gera benefícios apenas para ela, e as contribuições filantrópicas sem relação com o ramo geram apenas benefícios sociais. E só quando os gastos geram simultaneamente ganhos sociais e económicos é que se tem uma convergência entre a filantropia corporativa e os interesses dos acionistas.

Na RS das empresas o desempenho global é avaliado numa abordagem de longo prazo, pelo respeito e preservação do meio ambiente e pelo cumprimento das melhores práticas sociais. A sua apreciação, no quadro de uma nova economia social de mercado, assenta numa

abordagem em três P's (people, planet a profit), desdobrando-se em responsabilidade ambiental, responsabilidade social, responsabilidade económica, podendo ser analisada segundo uma vertente interna e uma vertente externa (Rodrigues & Duarte, 2012).

Uma gestão socialmente responsável revela-se nas interações da empresa com as comunidades locais, na capacidade de gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no meio físico em que está inserida (Rodrigues & Duarte, 2012). Para o autor, a RS de uma empresa extravasa a sua própria esfera de ação ou fronteiras.

Seja qual for o motivo que leva as empresas a abraçar os mercados internacionais a RS está sempre ligada ao PI. A globalização da economia criou novas oportunidades às empresas, mas também aumentou a complexidade organizacional. As empresas ao expandirem-se para novos mercados, também têm que responder a novas responsabilidades, a uma escala global, pelo que a RS a que a empresa tem que dar resposta é consideravelmente diferente, sendo mesmo em alguns casos, maior e mais exigente. (Rodrigues & Duarte, 2012).

Num mundo globalizado o sentido de RS de cada um nos seus papéis específicos, particularmente das empresas, é muito relevante, pois estão em causa, em última análise, os valores da vida e da vida em sociedade. Este sentido de RS deve refletir-se, antes de mais, no modo como cada um desempenha o seu papel na sociedade e no trabalho, em particular, no modo como cada empresa, face à sua especificidade define o que produz, como o faz, e como se relaciona com a sociedade (Jorge et al., 2011).

Mesmo num cenário de internacionalização, uma gestão socialmente responsável de uma empresa revela-se nas interações da empresa com as comunidades locais, na capacidade de gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no meio físico em que está inserida (Rodrigues & Duarte, 2012). Para o autor, estas medidas visam não apenas o lucro no sentido económico clássico do termo, de curto prazo, mas também a internacionalização nas políticas de gestão de externalidades sociais e ambientais, como investimentos com resultados mensuráveis a médio/longo prazo, através da recuperação de passivos ambientais e sociais, numa ótica de solidariedade comunitária e transgeracional.

As práticas de RS nos PI das empresas deve aplicar-se também à esfera humana. A importância dos ativos humanos das organizações deve ser levada cada vez mais em consideração. Segundo Martin (2005), a sustentabilidade deve aplicar-se também à esfera humana. Desta forma, as empresas que coloquem os seus colaboradores nas suas diversas áreas geográficas de atividade devem também proporcionar-lhes condições de enquadramento entre

a vida laboral e pessoal. Para o autor, muitas pessoas percebem uma deterioração constante na sua capacidade de equilibrar trabalho com o restante da sua vida e tornam-se vítimas do estresse de uma cultura que exige longas horas de trabalho. Deste modo as empresas precisam encontrar maneiras de proteger os indivíduos contra as exigências do trabalho que elas próprias lhes oferecem.

Nos processos de internacionalização cabe às empresas medir os prós e contras das suas ações, nomeadamente o impacto que estas terão em matérias sociais. Segundo Kolk & Tulder (2002), a RS é essencial nos PI, uma vez que as empresas desempenham um papel de propulsoras do desenvolvimento nos países onde se estabelecem.

Para Catraio (2013), as empresas devem mitigar os aspetos negativos que podem estar associados à adoção de uma política de RS, tais como os custos avultados da implementação de um normativo de RS, o controlo dos riscos externos, tais como escolha de parceiros com reputação local de RS, a escolha correta de quadros que promovam a implementação/operacionalização de uma estratégia de RS, bem como saber interpretar quanto exposta à concorrência internacional fica a posição da empresa, caso tenha de interagir com outros agentes que se encontram no mercado e que usufruem da RS como fator competitivo.

A RS está sempre presente nas estratégias de Internacionalização das empresas. Verifica-se pelo foco da RSE. Segundo Jorge et al. (2011), esta perspetiva tende a alargar o papel das empresas incorporando nas suas atividades a criação de valor social paralelamente à criação de valor financeiro. Esta forma de agir de um modo pró-ativo na gestão de necessidades sociais e ambientais pode conduzir à inovação interna e a melhorias significativas em toda a envolvente empresarial. Desta forma, segundo o autor, a RSE quando suportada por ações estratégicas de largo espectro, pode ser uma forma de criar vantagens competitivas de uma forma sustentável e, paralelamente, de gerar inovações sociais de grande impacto para a sociedade.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação apresenta como metodologia de investigação uma pesquisa empírica que assenta num estudo de caso que visa compreender o entendimento, assim como o comportamento de uma empresa relativamente à RS numa estratégia que contemple exercícios de internacionalização.

Optámos por este método de investigação porque entendemos ser o mais adequado ao que se pretende estudar. Segundo Yin (1994), o estudo de caso define-se nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989, citado por Araujo, et al 2008) define o estudo de caso com o termo «guarda-chuva» para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Já Fidel (1992, citado por Araujo, et al 2008) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo e que os estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Como nos é permitido compreender, o estudo de caso trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Prosseguindo com a abordagem de Yin, o estudo de caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social, nos quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para a análise de obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares (Yin, 1994).

Os estudos de caso são utilizados em várias situações de forma a contribuir com o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, para além de outros. Nesta estratégia de investigação poderá existir mais variáveis de interesse do que de dados (Yin, 1994).

Na realização deste estudo optamos por uma abordagem que contemple os paradigmas quantitativo e qualitativa, porque entendemos que a mesma é a mais adequada ao trabalho que nos vamos propor.

Realizou-se também uma consulta documental, assim como uma consulta ao site oficial da empresa, www.tecnovia.pt, que nos permitiu adquirir algumas dos paradigmas que nos propusemos estudar e complementar as restantes análises realizadas.

Para a uma abordagem quantitativa desenvolvemos um inquérito por questionário. O questionário encontra-se dividido em quatro partes, as quais estão caracterizadas por diferentes dimensões, tendo em consideração os objetivos que se pretende estudar. Na elaboração deste Questionário foram utilizados dois tipos de perguntas: um grupo de perguntas fechadas com respostas de sim e não, e um outro grupo de perguntas fechadas com resposta de escala de sete respostas alternativas.

Na elaboração dos questionários, a opção pelas respostas de escala parece-nos a mais adequada. Segundo Hill & Hill (2000), a utilização de diferentes tipos de escalas, as quais pretendem medir a intensidade de um fenómeno, para que cada conjunto de respostas esteja associado a um número da escala utilizada. Para o autor, não devemos usar mais do que sete respostas alternativas, na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação.

As escalas de medida utilizadas foram inspiradas nas escalas de Likert (1932), as quais já foram testadas e são originárias de estudos norte americanos. Estas escalas são utilizadas de modo a que o inquirido possa graduar a sua posição relativamente aos aspetos em causa.

Para a análise qualitativa optamos pela realização de entrevistas a diretores da empresa com diferentes áreas de gestão. Esta diferenciação nos cargos dos diretores permitiu-nos obter respostas mediante diferentes perspetivas, valorizando a análise qualitativa. O guião de entrevistas foi igualmente preparado segundo os objetivos que pretendemos estudar e encontra-se dividido em cinco blocos. O primeiro bloco é apenas de apresentação e caracterização do entrevistado. Os blocos seguintes são de perguntas abertas e encontram-se divididos em diferentes dimensões. Este tipo de pergunta fornece aos entrevistados uma possibilidade de desenvolvimento das próprias perspetivas e assegura a sua particularidade. Estas respostas de carácter singular permitem aproximarmo-nos da perspetiva unitária de cada um dos entrevistados.

3.1. Problemática e Objetivos

No âmbito do presente estudo de investigação pretende-se analisar a temática apresentada sobre a importância de práticas de RS como instrumento estratégico de Internacionalização, no seio da empresa *Tecnovia, Sociedade de empreitadas S.A.*, empresa portuguesa que opera nos mercados nacionais e internacionais.

Os objetivos do estudo são bastantes consistentes e característicos, os quais passaremos a apresentar:

Objetivo geral: consiste em identificar e analisar as práticas de Responsabilidade Social concebidas e incorporadas na Estratégia de Internalização de uma empresa Portuguesa do setor da construção civil.

Objetivos específicos:

- i) Apresentar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização.
- ii) Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social.
- iii) Identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.

O estudo terá como foco colaboradores com funções diversificadas na empresa que se encontram nas diferentes localizações geográficas nacionais e internacionais onde a mesma está a operar.

3.2. Procedimento e Processo de Recolha de Dados

Com base no estudo propõe-se o modelo de investigação quantitativo e qualitativo com recurso a análise de documentos, entrevistas e questionários.

No que respeita à recolha de dados, segundo Morgado (2012), a escolha das técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados constituem uma das fases cruciais da investigação, pois deles dependem, maioritariamente, o sucesso e a qualidade de uma investigação. Nesse sentido, o autor refere que o inquérito por entrevista, o inquérito por questionário, a análise de

documentos e a observação como potenciais fontes para um estudo de caso, como principais fontes no domínio da investigação.

Como instrumento de recolha de dados optou-se por uma análise documental, na realização de entrevistas e num inquérito por questionário. Esta investigação inclui a realização da recolha da informação na Empresa *Tecnovia Sociedade de Empreitadas S.A.*, no período de março a junho de 2018. Foi realizada uma reunião introdutória de apresentação da empresa pelo Diretor Geral onde foi autorizado formalmente a autorização do uso da empresa neste estudo científico.

Foram realizadas duas entrevistas, uma com a Diretora de Recursos Humanos e outra com o Diretor da Tecnovia Cabo Verde. Na análise das mesmas as designações das categorias profissionais serão omitidas e designadas aleatoriamente por (E1) e (E2).

Além das entrevistas foram realizados inquéritos por questionários a um número variado de colaboradores da Empresa em que foi possível recolher cento e oitenta e oito respostas válidas. Procurou-se recolher dados de colaboradores não só em Portugal, mas também nos diferentes países onde a empresa exerce a sua atividade.

Atendendo ao estudo proposto, os instrumentos de recolha de dados selecionados para esta investigação incidem sobre fontes primárias através de questionários de aplicação direta (Anexo 2) e entrevistas individuais a dois Diretores (Anexo 3) e análise documental da empresa e fontes secundárias nomeadamente livros académicos e revistas científicas que permitiram analisar e fundamentar a temática em estudo.

O teor dos questionários e do guião de entrevista foram preparados com base na bibliografia usada para o presente trabalho de investigação, adaptado de Santos (2010), de Brites (2015) e Romeiro (2017).

O guião de entrevistas é formado por cinco blocos, o primeiro bloco é apenas de apresentação e caracterização, cargo que ocupa na Instituição, formação académica, idade e tempo de permanência na organização. O segundo bloco é constituído por cinco questões abertas sobre a Internacionalização da empresa uma perspetiva de Diretor. O Terceiro bloco é constituído por sete questões abertas e tem ênfase sobre a Dimensão Interna da RS. O Quarto bloco é constituído por sete questões abertas e centra-se na Dimensão Externa da RS. O quinto e último bloco é constituído por duas questões abertas tem como principal foco a normalização, certificação e relação com os stakeholders.

O questionário é composto por questões fechadas do tipo *sim e não*, por questões fechadas com uma escala de tipo *Likert* compreendida em sete pontos (1- Discordo totalmente, 2- Discordo bastante, 3- Discordo um pouco, 4- Não concordo nem discordo, 5- Concordo moderadamente, 6- Concordo bastante e 7- Concordo Totalmente) de forma a avaliar a importância das afirmações apresentadas aos inquiridos. É composto por cinco partes. A primeira pretende avaliar as práticas de RS e de internacionalização da empresa, a segunda pretende avaliar as práticas de RS na dimensão interna da empresa, a terceira pretende avaliar as práticas de RS na dimensão externa da empresa, a quarta tem como objetivo avaliar o grau de concordância do colaborador em relação à empresa, o quinto e último refere-se aos dados sociodemográficos dos respondentes.

A consistência interna do instrumento foi analisada com base nos valores do Alpha Cronbach (Anexo 8), verificando-se índices adequados à amostra (N=188, 0,61). Para Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006), as escalas são consideradas adequadas à amostra sempre que o Alpha Cronbach é superior a 0,60.

O processo de aplicação dos questionários e realização das entrevistas iniciou com uma apresentação por escrito entregue pessoalmente, solicitando autorização da investigação à Empresa (Anexo 1). O documento apresenta vários fatores importantes para a realização do estudo, como o tema deste, os objetivos e qual a razão da escolha da organização. Após validação da organização foi realizada uma reunião, no dia 09 de janeiro de 2018, com o Diretor Geral da empresa com o objetivo de entregar os questionários a distribuir e definir os possíveis entrevistados, onde ficou decidido entrevistar-se a Diretora de Recursos Humanos e o Diretor de Cabo Verde. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas nos dias 19 e 23 de março de 2018, com a duração aproximada de uma hora. As transcrições integrais das respostas encontram-se no anexo 4 e 5, respetivamente.

Os questionários foram distribuídos em formato de papel e em formato digital nos dias seguintes à sua entrega à organização, dia 12 de março de 2018, tendo sido facilitado pelos responsáveis e outros técnicos de diferentes departamentos, a sua distribuição pelas diferentes localizações geográficas como mencionado anteriormente, tendo a sua receção acontecido até ao dia 18 de maio de 2018. Dos 500 questionários entregues foram rececionados 188 preenchidos, o que equivale a 37,6% de respostas.

3.3. Instrumentos de Análise de Dados

A caracterização da amostra e a análise das respostas às perguntas fechadas efetuou-se mediante uma escala tipo *likert* ou por uma colocação de uma cruz em uma das opções apresentadas. Esta análise foi realizada com auxílio do *software* Microsoft Office 19 Excel e o *software* IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21 para o Windows.

A análise qualitativa tem como objetivo fornecer uma compreensão profunda das experiências dos intervenientes envolvidos, das suas perspetivas e histórias no contexto das suas experiências pessoais. Estas informações qualitativas obtidas através das entrevistas foram analisadas separadamente e tratadas. Recorreu-se a uma da análise onde consta os temas em estudo e a transcrição das respostas (Anexo 4).

CAPÍTULO IV

4. ESTUDO DE CASO

Neste ponto são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e as entrevistas segundo a metodologia de análise de dados apresentada anteriormente. Os dados obtidos pela amostra estudada serão analisados mediante a componente teórica exposta.

4.1. Estudo de Caso na Tecnovia S.A.

4.1.1. Tecnovia Sociedade de Empreitadas S.A.

A informação apresentada neste ponto consiste na apresentação da empresa que participou no estudo de caso.

A Empresa que sustenta o estudo é a Tecnovia, Sociedade de Empreitadas S.A.. Uma Empresa portuguesa do sector da construção civil, seleccionada pelas suas características. Esta encontra-se sediada no distrito de Oeiras, Porto Salvo, com significativa representatividade no setor da construção civil e obras publicas, tanto no mercado nacional como no mercado internacional (Fig. 9).

A Tecnovia iniciou a sua atividade no setor da construção e das obras públicas em 1962, pelo empreendedorismo de José Guilherme Jorge da Costa, o seu fundador. A sua génese portuguesa fez a empresa começar por desenvolver uma participação ativa no desenvolvimento de Portugal e das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, através da construção de várias infraestruturas fundamentais, contribuindo para a mobilidade, progresso e desenvolvimento do país.

figura 7: Sede Tecnovia – Sociedade de Empreitadas, SA



Fonte: Tecnovia S.A. (2018)

O crescimento da empresa é acompanhado pela expansão geográfica, iniciando-se em 1976 a atividade nos Açores, seguindo-se a Madeira em 1978 e atualmente desenvolve também atividades nos mercados internacionais, nomeadamente em África Ásia e América Latina, continuando empenhada em se expandir para novos mercados (Tecnovia 2018).

4.1.2. Sistema de Gestão da Qualidade

Objetivo do sistema de Gestão da Qualidade implementada na Tecnovia Sociedade de Empreitadas, SA, cumpre com os requisitos estabelecidos na norma NP EN ISO 9001:2015 e nas normas Europeias de produto relevantes, demonstrando a aptidão para assegurar a conformidade das atividades e dos produtos disponibilizados, para as quais se encontra vocacionada, indo ao encontro de requisitos do cliente, regulamentares e próprios.

De acordo com uma política de Qualidade sedimentada a Tecnovia incluiu as seguintes atividades no âmbito da Certificação, de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, descritas no certificado de Qualidade Tecnovia S.A. N.º E-4734– NP EN ISO 9001:2015 (Anexo 6).

- Vias de comunicação;
- Infraestruturas Urbanas e Desportivas;
- Obras de Arte Correntes e Especiais;
- Aplicação de Misturas Betuminosas;
- Exploração de Pedreiras;
- Produção e Comercialização de Agregados;
- Produção e Comercialização de Misturas Betuminosas nas Centrais Instaladas nos Centros Industriais de Viseu, Ourique, Messines e Gandra;
- Produção e comercialização de Betão Pronto nas centrais instaladas nos Centros Industriais de Viseu, Ourique, Messines e Coimbra.

A produção de agregados, em todas as pedreiras da Tecnovia, encontra-se coberta pelo Certificado de Controlo de Produção em Fábrica em conformidade com a Diretiva do Conselho das Comunidades Europeias para os produtos de construção (Marcação CE).

Também a produção de Misturas Betuminosas, nos centros industriais da Tecnovia, encontra-se coberta pelo Certificado de Controlo de Produção em Fábrica em conformidade

com a Diretiva do Conselho das Comunidades Europeias para os produtos de construção (Marcação CE).

A produção e comercialização de agregados, de misturas betuminosas e de betão são atividades da Tecnovia que têm capacidade autónoma para responder às necessidades dos clientes (Tecnovia 2018).

4.1.3. Missão e Visão

Missão - Atuamos na indústria da construção através da gestão de projetos de engenharia e de uma oferta diversificada de produtos e serviços, contribuindo ativamente para a criação de valor e desenvolvimento sustentável das sociedades onde operamos (Tecnovia 2018).

Visão - Ser uma empresa de presença global e de referência junto dos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros (Tecnovia 2018).

4.1.4. Valores

Competência - Estabelecemos exigentes padrões de qualidade a todos os processos em que estamos envolvidos, desafiamo-nos permanentemente a ser competitivos e inovadores, procurando continuamente elevar as nossas competências e a satisfação dos nossos clientes (Tecnovia 2018).

Confiança - Interagimos com integridade, promovendo a credibilidade individual e coletiva, garantindo os compromissos assumidos, criando relações de confiança de longo prazo (Tecnovia 2018).

Resiliência - Num mercado altamente competitivo, temos demonstrado, ao longo da nossa existência, capacidade de adaptação, de superação e de evolução, assumindo com determinação os desafios presentes e futuros (Tecnovia 2018).

Responsabilidade - Atuamos com responsabilidade respondendo às necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras, através da promoção da segurança e saúde, minimizando impactos ambientais, integrando diferenças e culturas, adotando referenciais de gestão internacionais, construindo um futuro sustentável (Tecnovia 2018).

4.1.5. Grupo Tecnovia

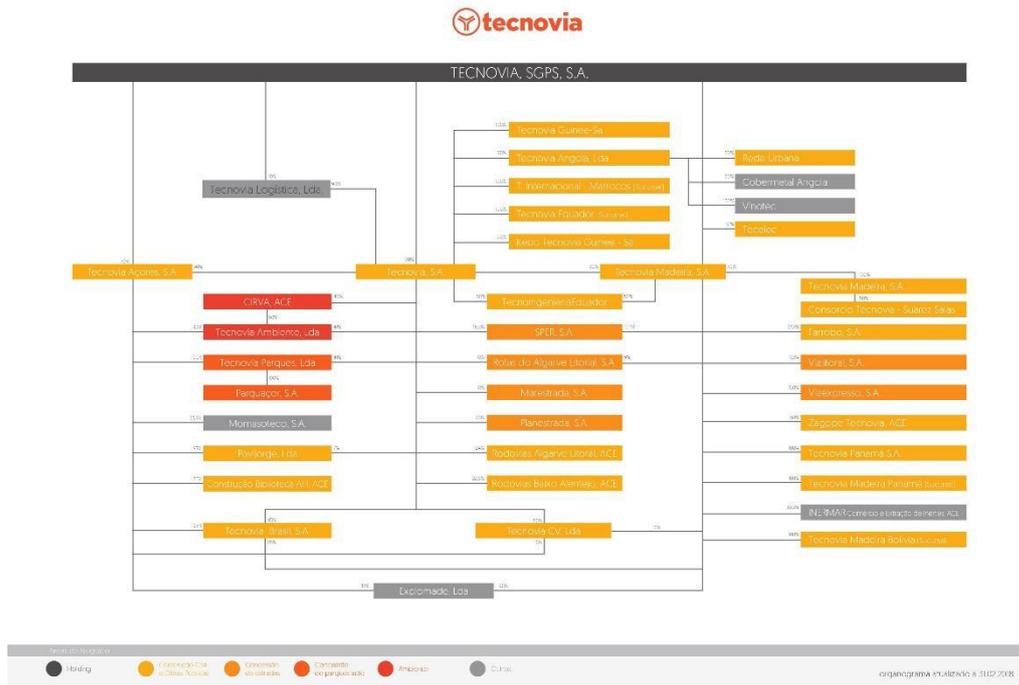
As empresas do Grupo Tecnovia são detidas pela TECNOVIA SGPS S.A. (Fig.8), o que permite uma gestão estratégica, integrada e eficiente das empresas e participadas. A empresa sabe que o conhecimento íntimo dos mercados e a agilidade de decisão são fundamentais para o sucesso dos negócios, pelo que, as empresas participadas desenvolvem-se em função da presença geográfica ou do enquadramento temático. Atualmente opera em três continentes, nas áreas da engenharia e construção, produção industrial de materiais de construção, concessões de infraestruturas, imobiliário e ambiente. A gestão partilhada de *know-how* e recursos entre as empresas do Grupo, confere polivalência, abrangência e capacidade para responder a qualquer desafio, em Portugal e no mundo, nas várias áreas de negócio onde operam.

Com uma estrutura humana composta por diferentes faixas etárias, vivências e experiências, contam com um espírito de grupo unido e comprometido com o desenvolvimento e sucesso dos negócios.

Em paralelo, suportam permanentemente uma política de promoção da qualidade, da segurança, do ambiente, de integração e valorização das pessoas, numa atuação socialmente responsável (Tecnovia 2018).

Atualmente a empresa tem um capital social de cerca de 133.000.000.00€ (Anexo 7).

Figura 8: Organograma do grupo Tecnovia



Fonte: Tecnovia S.A (2018).

4.1.6. Construção e internacionalização

Reconhecidos pelo compromisso, capacidade, engenho e qualidade na construção, o *core business*, conta com mais de 50 anos de conhecimento e experiência acumulada nos mais variados segmentos da engenharia e construção.

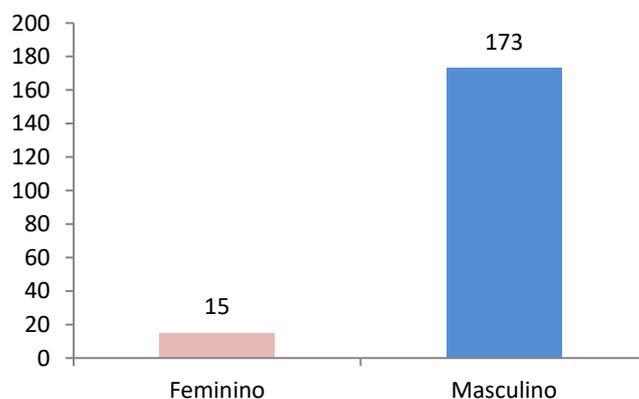
Desde as mais simples obras a projetos de grande complexidade técnica e envergadura, tanto no sector público como no privado, a Tecnovia demonstra aptidão para realizar, em vários lugares do mundo, projetos de engenharia civil e construção. Em todos os projetos, é aplicada uma política de procura das melhores soluções para cada projeto, em parceria com os clientes, visando a sua satisfação e fidelização.

A Tecnovia opera em Portugal, África e América central e Latina, numa EI, sempre atentos a oportunidades atuais e futuras, comprometidos com o desenvolvimento económico e social das sociedades.

Praticam uma política de promoção da qualidade, da segurança, do ambiente, de integração e de RS na forma como atuam e nos projetos que têm a cargo.

Os dados obtidos através das entrevistas serão alvo de análise conjunta com os dados obtidos com a aplicação dos questionários aos colaboradores.

Gráfico nº 1: Valores descritivos da amostra em função do gênero



Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 1: Amostra em função da idade

Idade	Frequência	%
18 - 25	3	2%
26 - 30	25	13%
31 - 35	17	9%
36 - 40	56	30%
41 - 45	35	19%
46 - 50	23	12%
51 - 55	28	15%
56 - 60	0	0%
> 61	1	1%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

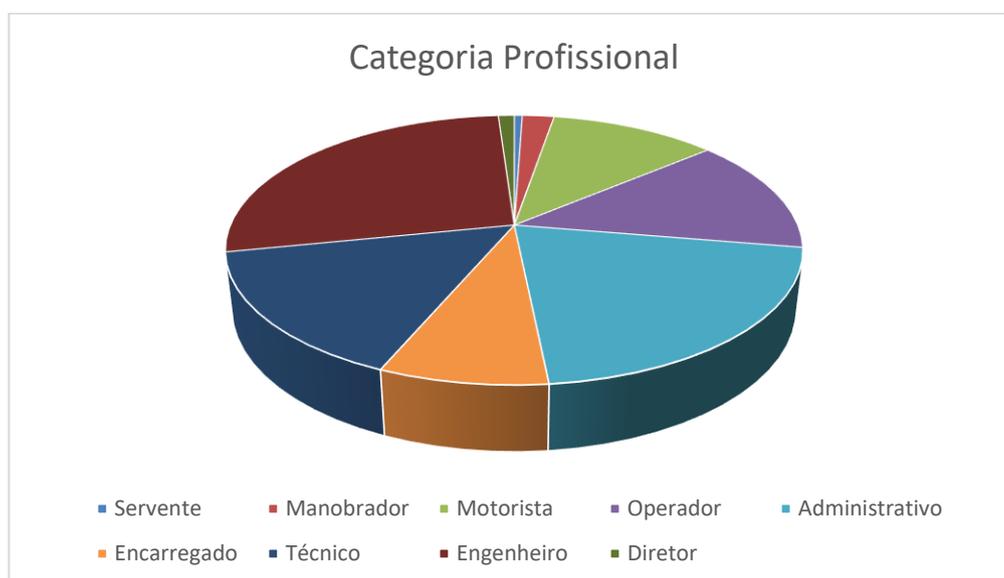
Tabela 2: Amostra em função do nível de escolaridade

Habilitações Literárias	Frequência	%
1º Ciclo	10	5%
2º Ciclo	23	12%
3º Ciclo	17	9%
curso Profissional	10	5%
Ensino Secundário	43	23%
Bacharelato	35	19%
Licenciatura	31	16%
Pós-Graduado	11	6%
Mestrado	8	4%
Doutoramento	0	0%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em relação à categoria profissional, os respondentes desenvolvem, na sua maioria, funções de Engenheiro civil (27,1%), Técnico administrativo (20,7%) e Técnico Especializado (15,4%).

Gráfico 2: Valores descritivos da amostra em função da categoria profissional



Fonte: Elaboração própria (2018)

Dos respondentes, à data do preenchimento, 31,4% trabalham na organização há menos de 5 anos, 29,8% trabalham há cerca de 6 a 10 anos e 16,5% trabalham entre 11 a 15 anos (Tabela 3). A amostra de inquiridos espelha uma organização com um elevado número de colaboradores efetivos em termos de vínculo contratual, 69,7% e 21,8% de colaboradores com contratos a termo certo (Tabela 4).

Tabela 3: Amostra em função do número de anos ao serviço da organização

Anos de serviço	Frequência	%
< 5 anos	59	31%
6 - 10 anos	56	30%
11 - 15 anos	31	16%
16 - 20 anos	21	11%
21 - 25 anos	10	5%
26 - 30 anos	8	4%
31 - 35 anos	3	2%
>35 anos	0	0%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 4: Amostra em função do vínculo contratual

Vínculo contratual	Frequência	%
Quadro	131	70%
Contrato a termo certo	41	22%
Contrato a termo Incerto	16	9%
Outro	0	0%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 5: Cargo de Superior Hierárquico

Superior Hierárquico	Frequência	%
Sim	86	46%
Não	102	54%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 6: Amostra em função do estado civil

Estado Civil	Frequência	%
Solteiro	52	28%
Casado	121	64%
Divorciado	15	8%
Viúvo	0	0%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 7: Amostra em função da Nacionalidade

Nacionalidade	Frequência	%
Português	144	77%
Angolano	26	14%
Cabo-verdiano	17	9%
Outros	1	1%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 8: Deslocado da área de Residência

Deslocado	Frequência	%
Sim	103	55%
Não	85	45%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 9: Amostra em função do local de trabalho

Local de trabalho	Frequência	%
Portugal	107	57%
Angola	58	31%
Cabo Verde	22	12%
Outro	1	1%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Dos respondentes, à data do preenchimento, 46% tem um cargo de superior hierarquico (Tabela 5). Relativamente ao estado civil verifica-se que 64% são casados e que 28% são solteiros (Tabela 6), as nacionalidades são maioritariamente Portuguesa com 77%, Angolana 14% e Cabo Verdiana com 9% (Tabela 7). Estão deslocados da sua area de residência 55% (Tabela 8), sendo que 57% trabalha em Portugal, 31% em Angola e 12% em Cabo Verde (Tabela 9).

4.3. Apresentação e análise de dados

4.3.1. Estatísticas descritivas – Análise dos questionários

No primeiro bloco pretende-se conhecer quais as práticas de Responsabilidade Social concebidas e incorporadas na estratégia de internacionalização da empresa, assim como perceber quais são os fatores que os respondentes consideram relevantes na realidade da empresa (Tabela 10).

Tabela 10: Práticas de Responsabilidade Social no que diz respeito à realidade concreta da organização

Práticas de Responsabilidade Social	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	82,4%	17,6%
Nos processos de internacionalização oferece condições atrativas aos trabalhadores deslocados.	46,3%	53,7%
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	51,6%	48,4%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	44,7%	55,3%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	58,5%	41,5%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	84,6%	15,4%
Oferece e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	30,3%	69,7%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	43,6%	56,4%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	54,3%	45,7%
Planeia os processos de internacionalização de modo eficiente.	57,4%	42,6%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	28,7%	71,3%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	59,6%	40,4%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras empresas e instituições locais.	51,1%	48,9%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	72,9%	27,1%
Existe adequada afetação dos trabalhadores para se deslocarem em trabalho, tanto no território nacional como estrangeiro.	55,3%	44,7%
Promove a avaliação e controlo dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	69,7%	30,3%
Respeita os interesses máximos dos clientes na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade.	79,8%	20,2%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	77,1%	22,9%
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	81,9%	18,1%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	45,2%	54,8%
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade, segurança e higiene no trabalho, ambiente e da responsabilidade social.	75,5%	24,5%

Fonte: Elaboração própria (2018)

De acordo com a informação apresentada na tabela 10, 84,6% dos respondentes afirma que a empresa dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho; 82,4% identifica que a empresa atribui importância à Gestão de Recursos Humanos; 81,9% reconhece que a empresa se preocupa em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas. Cerca de 79,8% dos respondentes afirma que a empresa respeita os interesses máximos dos clientes na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade; 77,1% afirma que a empresa possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege; 75,5% relata que a empresa tem alguma certificação nas áreas da qualidade, segurança e higiene no trabalho, ambiente e da responsabilidade social; 72,9% afirma

que a empresa seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos. Também 69,7% dos respondentes reconhece que a empresa promove a avaliação e controlo dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos; 59,6% acha que a empresa tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho; enquanto 58,5% nota que existe preocupação com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores. A planificação dos processos de internacionalização de modo eficiente é reconhecida por 57,4% dos respondentes; já 55,3% afirma que existe adequada afetação dos trabalhadores para se deslocarem em trabalho, tanto no território nacional como estrangeiro; 54,3% observa que a empresa promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos; apenas 51,6% reconhece que existe preocupação da empresa em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores. Apenas 46,3% afirma que a empresa nos processos de internacionalização oferece condições atrativas aos trabalhadores deslocados; 45,2% vê Promoções de ações de voluntariado junto da comunidade; 44,7% acredita que a empresa se preocupa com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis; 43,6% reconhece que se promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas. Somente 30,3% reconhece que a empresa oferece e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei; e apenas 28,7% diz que a empresa difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.

No segundo bloco dos questionários pretende-se analisar as práticas de Responsabilidade Social na dimensão interna.

Tabela 11: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho

Bom ambiente de trabalho	Frequência	%
Discordo totalmente	21	11%
Discordo bastante	8	4%
Discordo um pouco	15	8%
Não concordo nem discordo	45	24%
Concordo moderadamente	56	30%
Concordo bastante	30	16%
Concordo totalmente	13	7%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à criação de um bom ambiente de trabalho a tendência dos respondentes situa-se entre o “não concordo nem discordo” com 24% e o “concordo moderadamente” com 30%.

Tabela 12: Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos

Importância à Gestão de Recursos Humanos	Frequência	%
Discordo totalmente	8	4%
Discordo bastante	16	9%
Discordo um pouco	26	14%
Não concordo nem discordo	43	23%
Concordo moderadamente	57	30%
Concordo bastante	33	18%
Concordo totalmente	5	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

No que diz respeito à importância necessária na gestão de recursos humanos as respostas situam-se compreendidas entre o “não concordo nem discordo” com 23% e o “concordo moderadamente” com 30%.

Tabela 13: Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores

Informação dos direitos e deveres laborais	Frequência	%
Discordo totalmente	16	9%
Discordo bastante	21	11%
Discordo um pouco	19	10%
Não concordo nem discordo	34	18%
Concordo moderadamente	62	33%
Concordo bastante	23	12%
Concordo totalmente	13	7%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

No que diz respeito à informação disponibilizada dos direitos e deveres laborais o maior número de respostas situa-se entre o “não concordo nem discordo” com 18% e o “concordo moderadamente” com 33%.

Tabela 14: Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores

Comunicação entre a Direção e os trabalhadores	Frequência	%
Discordo totalmente	15	8%
Discordo bastante	27	14%
Discordo um pouco	32	17%
Não concordo nem discordo	26	14%
Concordo moderadamente	57	30%
Concordo bastante	22	12%
Concordo totalmente	9	5%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

A comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores embora esteja com 30% de respostas no “concordo moderadamente” encontramos uma concordância muito similar entre o “Discordo bastante” com 14% e o “não concordo nem discordo” com 14%.

Tabela 15: Proporciona condições que geram uma adequada afetação dos trabalhadores aos diferentes locais de atividade

Condições de afetação	Frequência	%
Discordo totalmente	8	4%
Discordo bastante	18	10%
Discordo um pouco	56	30%
Não concordo nem discordo	33	18%
Concordo moderadamente	53	28%
Concordo bastante	14	7%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente às condições que geram uma adequada afetação dos trabalhadores aos diferentes locais de atividade, embora 28% “concorde moderadamente”, observa-se que 18% “não concorda nem discorda” e que 30% “discorda um pouco”.

Tabela 16: Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores

Conciliação de horários de trabalho	Frequência	%
Discordo totalmente	45	24%
Discordo bastante	22	12%
Discordo um pouco	18	10%
Não concordo nem discordo	31	16%
Concordo moderadamente	45	24%
Concordo bastante	18	10%
Concordo totalmente	9	5%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente aos horários de trabalho tendo em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos colaboradores cerca de 46% discorda, sendo que 24% “discorda totalmente”. Apenas 24% dos respondentes “concorda moderadamente”.

Tabela 17: Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores

Crítérios de recrutamento e seleção	Frequência	%
Discordo totalmente	19	10%
Discordo bastante	18	10%
Discordo um pouco	2	1%
Não concordo nem discordo	52	28%
Concordo moderadamente	61	32%
Concordo bastante	19	10%
Concordo totalmente	7	4%
Total	178	95%

Fonte: Elaboração própria (2018)

No que diz respeito aos critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores as respostas situam-se entre o “não concordo nem discordo” 28% e o “concordo moderadamente” com 32%.

Tabela 18: Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho

Inclusão social	Frequência	%
Discordo totalmente	16	9%
Discordo bastante	20	11%
Discordo um pouco	16	9%
Não concordo nem discordo	62	33%
Concordo moderadamente	43	23%
Concordo bastante	23	12%
Concordo totalmente	8	4%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à preocupação com a inclusão social, as respostas compreendem-se entre o “não concordo nem discordo” 33% e o “concordo moderadamente” com 23%.

Tabela 19: Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho

Normas de saúde, higiene e segurança no trabalho	Frequência	%
Discordo totalmente	2	1%
Discordo bastante	0	0%
Discordo um pouco	14	7%
Não concordo nem discordo	32	17%
Concordo moderadamente	82	44%
Concordo bastante	45	24%
Concordo totalmente	13	7%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente às normas e procedimentos sobre saúde, higiene e segurança no trabalho verifica-se que 44% “concorda moderadamente” e 24% “concorda bastante”.

Tabela 20: Oferece condições aos trabalhadores que estejam deslocados da sua área de residência, quer em território nacional quer no estrangeiro

Condições em território nacional e estrangeiro	Frequência	%
Discordo totalmente	16	9%
Discordo bastante	16	9%
Discordo um pouco	28	15%
Não concordo nem discordo	34	18%
Concordo moderadamente	67	36%
Concordo bastante	17	9%
Concordo totalmente	10	5%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente às condições aos trabalhadores que estejam deslocados da sua área de residência, quer em território nacional quer no estrangeiro verificamos que 18% “não concorda nem discorda” e que 36% “concorda moderadamente”.

Tabela 21: Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente

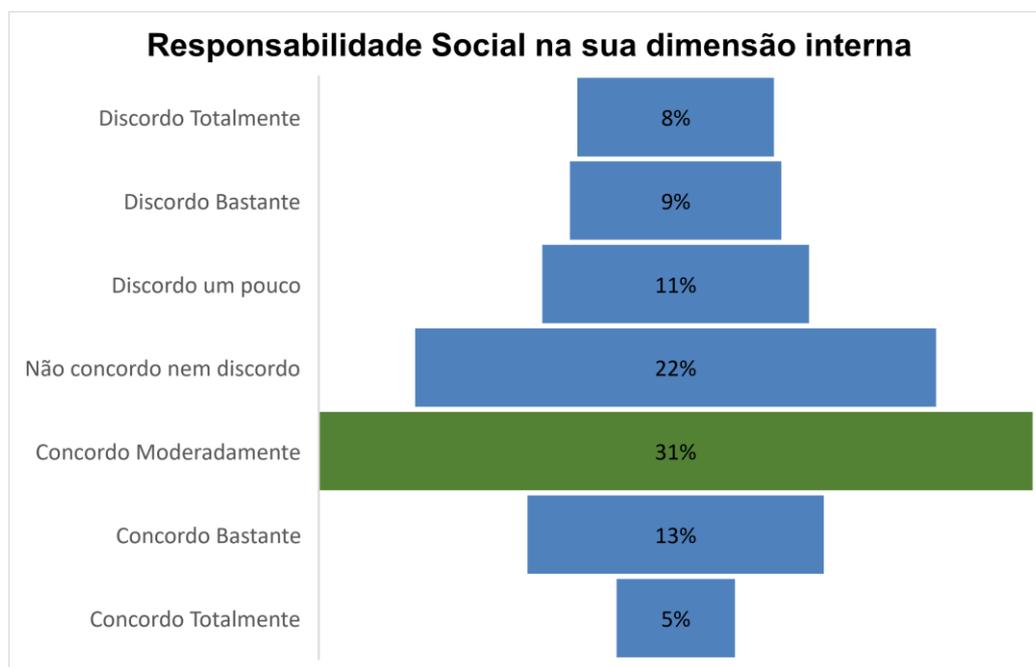
Gestão eficiente e proteção do meio ambiente	Frequência	%
Discordo totalmente	8	4%
Discordo bastante	19	10%
Discordo um pouco	9	5%
Não concordo nem discordo	70	37%
Concordo moderadamente	51	27%
Concordo bastante	19	10%
Concordo totalmente	12	6%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

As práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente 37% “não concorda nem discorda” e 27% “concorda moderadamente”.

Visão generalizada das respostas sobre as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna (gráfico. 3).

Gráfico 3: Práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna



Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente ao grau de concordância de um modo geral sobre práticas de responsabilidade social da empresa na sua dimensão interna, os respondentes ao questionário referem que de um modo geral 31% “concorda moderadamente”.

No terceiro bloco dos questionários pretende-se analisar as práticas de Responsabilidade Social na dimensão externa.

Tabela 22: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho

Criação de postos de trabalho	Frequência	%
Discordo totalmente	10	5%
Discordo bastante	9	5%
Discordo um pouco	28	15%
Não concordo nem discordo	40	21%
Concordo moderadamente	65	35%
Concordo bastante	29	15%
Concordo totalmente	7	4%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à preocupação em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho 21% “não concorda nem discorda” e 35% “concorda moderadamente”.

Tabela 23: Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais

Atividades com outras empresas locais	Frequência	%
Discordo totalmente	13	7%
Discordo bastante	15	8%
Discordo um pouco	23	12%
Não concordo nem discordo	71	38%
Concordo moderadamente	46	24%
Concordo bastante	15	8%
Concordo totalmente	5	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados sobre atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais 38% “não concorda nem discorda” e 24% “concorda moderadamente”.

Tabela 24: Rege-se pelos mesmos valores, tanto em território nacional como no estrangeiro

Valores em território nacional e estrangeiro	Frequência	%
Discordo totalmente	7	4%
Discordo bastante	20	11%
Discordo um pouco	15	8%
Não concordo nem discordo	82	44%
Concordo moderadamente	37	20%
Concordo bastante	21	11%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à igualdade de valores, tanto em território nacional como no estrangeiro verificamos que 44% dos respondentes “não concorda nem discorda” e que apenas 20% “concorda moderadamente”.

Tabela 25: Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região onde está a exercer a atividade

Preferência dos fornecedores	Frequência	%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo bastante	2	1%
Discordo um pouco	26	14%
Não concordo nem discordo	46	24%
Concordo moderadamente	71	38%
Concordo bastante	37	20%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à escolha dos fornecedores, se dá preferência aos da região onde está a exercer a atividade, 24% “não concorda nem discorda” e 38% “concorda moderadamente”.

Tabela 26: No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades

Interesses dos clientes	Frequência	%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo bastante	9	5%
Discordo um pouco	10	5%
Não concordo nem discordo	51	27%
Concordo moderadamente	54	29%
Concordo bastante	47	25%
Concordo totalmente	17	9%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Verificamos que no que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades, 27% “não concorda nem discorda” e que 29% “concorda moderadamente”.

Tabela 27: Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da empresa

Possui documento formal	Frequência	%
Discordo totalmente	4	2%
Discordo bastante	6	3%
Discordo um pouco	16	9%
Não concordo nem discordo	47	25%
Concordo moderadamente	52	28%
Concordo bastante	52	28%
Concordo totalmente	11	6%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se a empresa Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores verificamos que cerca de 62% concorda.

Tabela 28: Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a empresa

Respeita os Direitos Humanos fundamentais	Frequência	%
Discordo totalmente	12	6%
Discordo bastante	5	3%
Discordo um pouco	13	7%
Não concordo nem discordo	39	21%
Concordo moderadamente	69	37%
Concordo bastante	41	22%
Concordo totalmente	9	5%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em todas as suas práticas internas e externas respeita os direitos humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a empresa verificamos que 37% “concorda moderadamente” e que 22% “concorda bastante”.

Tabela 29: Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental

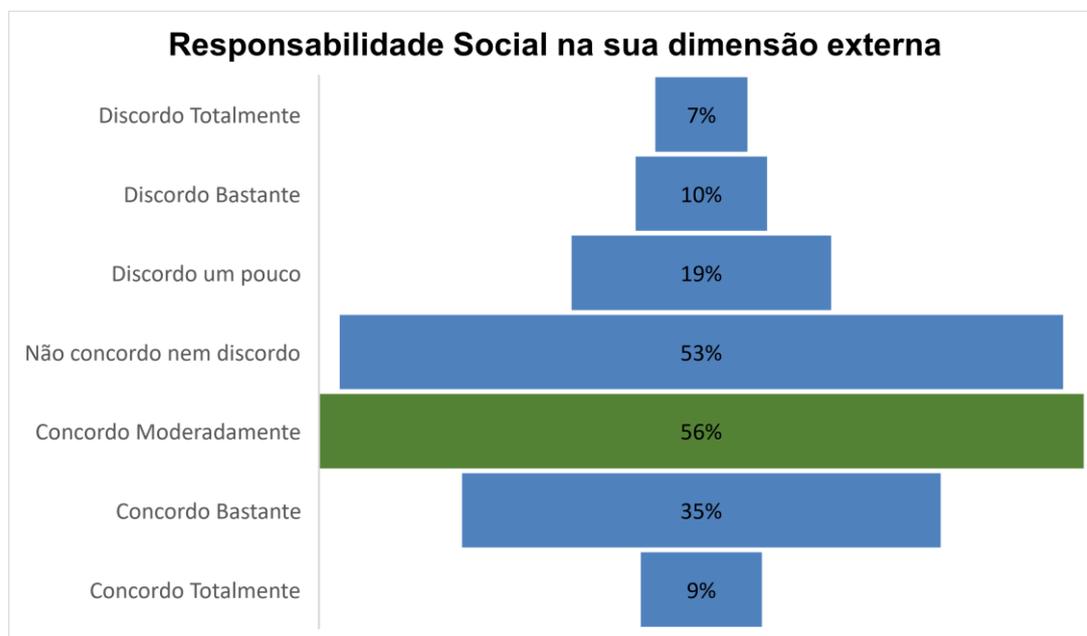
Consciência de sustentabilidade ambiental	Frequência	%
Discordo totalmente	8	4%
Discordo bastante	11	6%
Discordo um pouco	21	11%
Não concordo nem discordo	47	25%
Concordo moderadamente	53	28%
Concordo bastante	38	20%
Concordo totalmente	10	5%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental verificamos que 25% “não concorda nem discorda” e que 28% “concorda moderadamente”.

Visão generalizada das respostas sobre as práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa (gráfico. 4).

Gráfico 4: Práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna



Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente ao grau de concordância de um modo geral dos dados referentes às práticas de Responsabilidade social na sua dimensão externa, 56% dos respondentes afirma que “concorda moderadamente”.

No Quarto bloco dos questionários pretende-se analisar o grau de concordância geral entre os colaboradores e a empresa.

Tabela 30: Planifica os processos de internacionalização

Planifica os processos de internacionalização	Frequência	%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo bastante	4	2%
Discordo um pouco	36	19%
Não concordo nem discordo	67	36%
Concordo moderadamente	59	31%
Concordo bastante	16	9%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à planificação dos processos de internacionalização verificamos que 36% dos respondentes “não concorda nem discorda” e que 31% “concorda moderadamente”.

Tabela 31: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral

É socialmente responsável	Frequência	%
Discordo totalmente	10	5%
Discordo bastante	12	6%
Discordo um pouco	36	19%
Não concordo nem discordo	53	28%
Concordo moderadamente	56	30%
Concordo bastante	15	8%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se a empresa é socialmente responsável e serve a comunidade em geral verificamos que 28% dos respondentes “não concorda nem discorda” e que 30% “concorda moderadamente”.

Tabela 32: Gere eficazmente os seus recursos energéticos

Gere os seus recursos energéticos	Frequência	%
Discordo totalmente	15	8%
Discordo bastante	7	4%
Discordo um pouco	25	13%
Não concordo nem discordo	68	36%
Concordo moderadamente	47	25%
Concordo bastante	20	11%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se a empresa gere eficazmente os seus recursos energéticos 36% “não concorda nem discorda” e 25% “concorda moderadamente”.

Tabela 33: Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos

Moderniza	Frequência	%
Discordo totalmente	18	10%
Discordo bastante	12	6%
Discordo um pouco	24	13%
Não concordo nem discordo	39	21%
Concordo moderadamente	56	30%
Concordo bastante	33	18%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente se a empresa moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos verificamos que 21% dos respondentes “não concorda nem discorda” e que 30% “concorda moderadamente”.

Tabela 34: Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental

Contribui para a criação de sustentabilidade ambiental	Frequência	%
Discordo totalmente	16	9%
Discordo bastante	6	3%
Discordo um pouco	21	11%
Não concordo nem discordo	41	22%
Concordo moderadamente	71	38%
Concordo bastante	27	14%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se a empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental 22% respondeu “não concordo nem discordo” e 38% respondeu que “concorda moderadamente”.

Tabela 35: Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus trabalhadores

Melhoria na qualidade de vida	Frequência	%
Discordo totalmente	20	11%
Discordo bastante	35	19%
Discordo um pouco	36	19%
Não concordo nem discordo	37	20%
Concordo moderadamente	39	21%
Concordo bastante	14	7%
Concordo totalmente	7	4%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se a empresa tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus trabalhadores 20% “não concorda nem discorda” e 21% “concorda moderadamente”.

Tabela 36: Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente

Preocupação com o meio ambiente	Frequência	%
Discordo totalmente	20	11%
Discordo bastante	18	10%
Discordo um pouco	13	7%
Não concordo nem discordo	55	29%
Concordo moderadamente	53	28%
Concordo bastante	22	12%
Concordo totalmente	7	4%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente se a empresa Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente verificamos que 29% dos respondentes “não concorda nem discorda” e que 28% “concorda moderadamente”.

Tabela 37: Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional

Formação profissional	Frequência	%
Discordo totalmente	31	16%
Discordo bastante	24	13%
Discordo um pouco	32	17%
Não concordo nem discordo	59	31%
Concordo moderadamente	19	10%
Concordo bastante	17	9%
Concordo totalmente	6	3%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente se a empresa Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional verificamos que embora 31% dos respondentes “não concorda nem discorda”, há uma grande percentagem que discorda e que apenas 10% “concorda moderadamente”.

Tabela 38: Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente

Comunidade envolvente	Frequência	%
Discordo totalmente	12	6%
Discordo bastante	20	11%
Discordo um pouco	49	26%
Não concordo nem discordo	52	28%
Concordo moderadamente	33	18%
Concordo bastante	11	6%
Concordo totalmente	11	6%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente se a empresa se preocupa com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente verificamos que 26% dos respondentes “discorda um pouco” e que 28% “não concorda nem discorda”.

Tabela 39: No global, considero que é uma empresa socialmente responsável

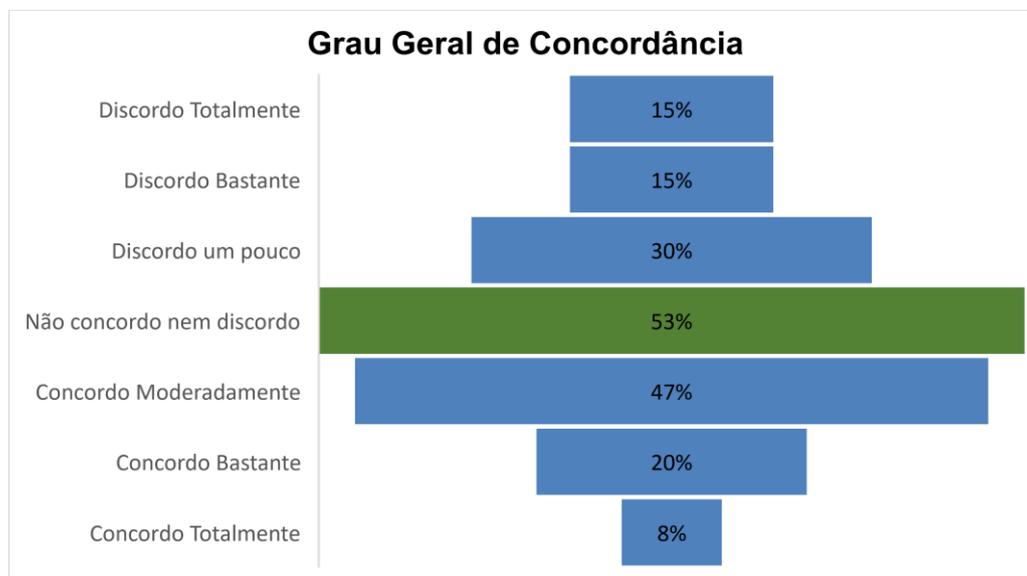
É uma empresa socialmente responsável	Frequência	%
Discordo totalmente	10	5%
Discordo bastante	14	7%
Discordo um pouco	27	14%
Não concordo nem discordo	56	30%
Concordo moderadamente	40	21%
Concordo bastante	27	14%
Concordo totalmente	14	7%
Total	188	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Questionados se no global, consideram que é uma empresa socialmente responsável, 30% “não concorda nem discorda” e 21% “concorda moderadamente”.

Visão generalizada das respostas sobre o grau de concordância entre os colaboradores e a empresa (gráfico. 5).

Gráfico 5: Grau Geral de Concordância



Fonte: Elaboração própria (2018)

Quanto ao sentimento dos respondentes relativamente ao grau geral de concordância com a empresa, 53% “não concorda nem discorda”.

4.3.2. Análise das entrevistas

A análise qualitativa da informação dos dados recolhidos com recurso à realização de entrevistas foi concretizada através da respetiva análise de conteúdo. De seguida apresentaremos o resultado destas informações.

O grupo de entrevistados é constituído por dois Diretores, Direção de Recursos Humanos da Tecnovia SGPS e Direção da Tecnovia Cabo Verde - dos quais 1 é do género feminino e 1 do género masculino, com idades compreendidas entre os 40 aos 45 anos. No que se refere às habilitações literárias ambos os entrevistados possuem licenciatura.

De forma a contextualizar os entrevistados as sessões de entrevistas iniciaram-se com um breve resumo do tema em causa assim como a importância das diferentes áreas de cada um representa para o âmbito do trabalho estudo. Partindo posteriormente para a concretização das

mesmas. Como mencionado anteriormente, as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e decorreram de forma descontraída na sua totalidade.

As entrevistas foram divididas em 5 temas/blocos:

- *Bloco I* - Caracterização do entrevistado;
- *Bloco II* - Internacionalização;
- *Bloco III* - Dimensão interna da responsabilidade social;
- *Bloco IV* - Dimensão externa da responsabilidade social;
- *Bloco V* - Normalização, certificação e relação com os stakeholders.

Bloco I - Caracterização do entrevistado

Tabela 40: Caracterização do entrevistado

	Diretora de Recursos Humanos	Diretor da Delegação de Cabo Verde
Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta Instituição?	Diretora de Recursos Humanos da Tecnovia SGPS	Gerente da Tecnovia Cabo Verde
Qual é a sua formação académica?	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Licenciatura em Engenharia Civil
Pode dizer-me a sua idade?	41	40
Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?	1 ano	15 anos

Fonte: Elaboração própria

Bloco II – Internacionalização

Quando questionados se “Globalmente, e na sua perspetiva de Diretor(a), considera que o processo de internacionalização da empresa tem decorrido com preocupações de Responsabilidade Social?” - Ambos consideram que sim, embora reconheçam que poderia ser feita de uma forma mais organizada, mas é um processo em constante melhoria.

Sobre a questão: “No plano da estratégia de desenvolvimento organizacional, na sua opinião, que nível de importância assume a estratégia de Internacionalização organizacional na empresa? Trata-se de uma questão de mercado, conjuntura ou é um valor da cultura organizacional?” - Ambos referem que a conjuntura atual é a principal causa do plano estratégico de desenvolvimento organizacional.

Relativamente à questão sobre: “Analisando a internacionalização da empresa consegue identificar as principais etapas e marcos adotados nesta estratégia?” - Nesta questão o (E1) respondeu que «a internacionalização assenta num princípio de ocorrer após a garantia de mercado. Já o (E2) coloca de parte as etapas e afirma que o marco principal foi iniciar a internacionalização da empresa por Angola.

Quando abordada a questão de: “Considera que um quadro de trabalhadores qualificados é importante numa estratégia de internacionalização?” - Ambos consideram que sim, referindo que é «um pilar muito importante» na empresa.

Para finalizar o bloco da internacionalização a última questão foi: “Na sua perspetiva a deslocação de trabalhadores é o processo mais eficiente? Como considera o planeamento dos processos de internacionalização relativamente aos recursos humanos envolvidos? Como se planeia? Que fatores de atratividade propõem? Que condições oferecem? Que formação exigem?” - Relativamente à deslocação ambos referem que é fundamental numa fase inicial. No entanto embora o (E1) afirme apenas que é o «processo mais eficiente numa estratégia de internacionalização», o (E2) acrescenta que posteriormente se deve apostar numa estratégia de transição com os trabalhadores locais. Quanto ao planeamento ambos concordam que é sempre medido consoante o país em causa. Na questão da atratividade e condições ambos ressaltam o aumento substancial do vencimento assim como todas as condições necessárias para subsistir nos países para onde são deslocados. Por fim, estão de acordo que o grau de formação exigido seja apenas «satisfatório» consoante a função a desempenhar.

Bloco III - Dimensão interna da responsabilidade social

O terceiro bloco tem como saída a questão: “Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?” - Ambos concordam que se dá a importância possível à gestão de Recursos Humanos na organização. Quanto à classificação do ambiente o (E1) afirma que «é normal, é bom», enquanto que o (E2) nota que há trabalho a fazer em relação ao ambiente, ou seja, existe «um retalho de ambientes» que difere entre setores.

Quando questionados se: “É preocupação da empresa dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho?” – O (E1) afirma que «não tanto como deveria», enquanto que o (E2) assevera que «os processos existem e que são comunicados internamente».

Na questão de: “Esta empresa tem a preocupação com a afetação dos trabalhadores aos locais e fixação aos horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores?” - O (E1) diz que «não!» este tipo de preocupação não é fácil de conciliar com o ramo da construção. Enquanto que o (E2) enaltece que «é uma construção muito difícil de se fazer», mas que há margem para se progredir nesse sentido.

Quando questionados sobre: “Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?” – O (E1) diz apenas que «não». No entanto, o (E2) reconhece que não há clareza nos critérios de recrutamento devido à «inexistência de um descritivo de funções atualizado». E que «não há nenhum plano de inclusão social na empresa».

Na questão: "Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que nesta empresa são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho?" – Ambos referem que «existe uma planificação nesse sentido» e que «são cumpridas as Normas existentes na legislação».

Relativamente à questão: “Nesta empresa é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?” - Ambos afirmam que não é dada «de uma forma transversal a todos os colaboradores» e que há muito a fazer nesse sentido.

Para finalizar o bloco da dimensão interna da responsabilidade social a questão final foi: “No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas são adotadas pela sua empresa? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela sua empresa?” – Ambos concordam que sim, afirmando mesmo que «existe um departamento de ambiente além da preocupação de recuperação e tratamento de resíduos».

Bloco IV - Dimensão externa da responsabilidade social

O quarto bloco inicia-se com uma questão sobre: “No que se refere à criação de postos de trabalho esta empresa preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais,

tanto a nível nacional como internacional?” – Ambos afirmam que sim, «existe tanto a nível nacional como internacional».

Quando questionados se: “Esta empresa costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados, quer em território nacional como internacional?” – Ambos referem que não sabem responder afirmando que «a existir não tem visibilidade».

Relativamente a: “Quanto àqueles que são os fornecedores desta empresa, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?” – Ambos estão de acordo em relação à «económico/qualidade», afirmando que sempre que for possível deve-se privilegiar as comunidades locais.

Respondendo à questão de: “No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades? A especificidade dos clientes nacionais difere dos clientes internacionais?” – Ambos afirmam que sim. Relativamente à especificidade dos clientes salientam que «mediante as certificações existe uma exigência muito superior relativamente aos clientes nacionais sobre os internacionais».

Relativamente à questão sobre: “Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege esta empresa? A empresa possui ou já elaborou alguns documentos formais onde explicita essas regras e valores?” – Esta questão foi respondida de maneira diferente. O (E1) afirma que não, já o (E2) diz que sim e acrescenta que «sendo a empresa certificada, no manual da qualidade estão definidos os valores da empresa e acessíveis a todos os que queiram consultar».

Na questão de: “A empresa em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes Interessadas?” – Ambos responderam que sim.

Para finalizar o bloco da dimensão externa da responsabilidade social a questão final foi: “Considera que esta empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?” – O (E1) diz que «embora não seja fácil no ramo da construção e implique gastos elevados a empresa tem sempre essa preocupação», o (E2) também partilha da mesma opinião e acrescenta que «reconhece que a divulgação de tais práticas não tem a visibilidade que deveria ter».

Bloco V - Normalização, certificação e relação com os stakeholders

O quinto bloco inicia com a questão: “Esta empresa tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços, venda de produtos e desenvolvimento organizacional?” – Com a exceção da responsabilidade social ambos concordam que sim, afirmando que «as mesmas são fundamentais para o funcionamento da organização». O (E2) acrescenta ainda que «estas certificações contribuem para a otimização dos processos da empresa».

A questão que finaliza a entrevista é: “Dos *stakeholders* diretamente envolvidos com a empresa, fornecedores, clientes, parceiros, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um?” – Ambos concordam que todos são de igual modo importantes. O (E2) acrescenta que «se tiver que dar maior importância a um stakeholder seria certamente aos clientes e os trabalhadores porque sem eles a empresa não subsiste».

4.4. Discussão dos Resultados

O presente estudo enaltece em contribuição para a temática da Internacionalização e da Responsabilidade Social nas empresas do ramo da construção civil. Consideramos que este tema tem vindo a ganhar ónus no desenvolvimento sustentável das grandes empresas portuguesas do ramo.

Concluída a investigação teórica segue-se a investigação em contexto real, neste caso consistente numa organização do ramo da construção civil de grande dimensão no mercado, tanto português como internacional, a Tecnovia Sociedade de Empreitadas S. A.

Tal como mencionado anteriormente, o objetivo geral desta investigação consiste em compreender que importância assume a adoção de práticas de Responsabilidade Social na estratégia de internacionalização. Assim sendo, tentamos focar o estudo em fatores que poderão apresentar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização, perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social, e por fim identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.

Considerando o objetivo geral referido, a presente investigação tem como objetivos específicos (1) apresentar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização; (2) perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social; (3) identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.

1. Identificar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização

A evolução assim como o sucesso de uma empresa assenta numa estratégia bem definida e expansiva com a participação de todos os stakeholders. Para alcançar os objetivos por vezes há que adotar diferentes estratégias que podem conduzir ao sucesso da empresa, nomeadamente a sua internacionalização.

Como foi referido no enquadramento teórico, existem diversos fatores que levam as empresas a internacionalizar as suas operações. Em alguns casos, a possibilidade de ultrapassar as limitações de mercados domésticos e, eventualmente, a sua saturação, também influencia a internacionalização. Os mercados internacionais permitem um aumento do volume de negócios pelo serviço de um alargamento do mercado (Teixeira & Picchiai, 2015). Segundo Dias (2007) a definição de internacionalização não se deve confundir com o conceito de globalização, no entanto, esta relaciona-se com a globalização da economia (Freire, 1997). Contudo, uma vez que a internacionalização depende da situação económica mundial, esta acarreta vantagens e desvantagens para qualquer empresa uma vez que apresenta ameaças decorrentes de uma má estratégia operacional (Meyer, 1996).

Atendendo aos dados obtidos conseguimos perceber as motivações e principais etapas na estratégia de internacionalização da empresa.

Através da auscultação por meio de entrevista a 2 diretores de departamento, foi possível perceber a existência de um cuidado com a estratégia de internacionalização da empresa. A realização destas entrevistas serviu para auxiliar a informação obtida com os questionários e de forma mais concreta conhecer a perceção destes responsáveis face às motivações e principais etapas na estratégia de internacionalização.

Na perspetiva dos entrevistados, conseguimos uma análise qualitativa sobre as motivações e principais etapas na estratégia de internacionalização da empresa. «A principal razão da

internacionalização está relacionada com a conjuntura atual e a falta de mercado em Portugal» (E1). «Trata-se de um misto, ou seja, a empresa só por si já tem incutida uma cultura de querer mais o que a faz recorrer a diferentes estratégias. Existe muita vontade e direção para a conjuntura de Mercado» (E2). Deste modo, torna-se necessário para as empresas desenvolver um pensamento estratégico de dimensão internacional. Assim, surge a necessidade de estabelecer políticas empresariais que permitam construir estratégias adequadas de combate à concorrência (Freire, 1997).

Mediante a análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários verificámos que 57,4% dos respondentes reconhece que a empresa planifica os processos de internacionalização de modo eficiente; 55,3% afirma que existe adequada afetação dos trabalhadores para se deslocarem em trabalho, tanto no território nacional como estrangeiro, 50% reconhece que a empresa oferece condições aos trabalhadores deslocados quer em território nacional quer no estrangeiro. e apenas 46,3% afirma que a empresa nos processos de internacionalização oferece condições atrativas aos trabalhadores deslocados.

De um modo, considerando a análise realizada, podemos observar que a motivação da estratégia de internacionalização está muito focada para a garantia de mercado, sendo que as etapas diferem consoante os mercados a abordar. Os dados mostram que nem todos os colaboradores se identificam com as motivações e estratégias adotadas pela empresa.

2. Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social

O envolvimento das empresas com o meio onde estão inseridas requer uma responsabilidade acrescida com todas as partes envolventes. Deste modo, segundo Duarte & Torres (2005) a Responsabilidade Social surge como auxiliador da função social da organização, com a finalidade de promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente excede a dimensão ambiental e se estende por outras áreas, nomeadamente social, cultural, económica e política, de forma a tentar superar a distância entre o social e o económico, comprometendo as empresas a reconsiderar o seu papel e a forma de orientar os seus negócios.

Considerando aos dados obtidos conseguimos entender quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes económica, ambiental e social.

A análise qualitativa resultante da perspectiva dos entrevistados, mostra que existe uma preocupação relativamente às práticas de Responsabilidade Social. Os entrevistados ressaltam que *«embora reconheça que a empresa tem práticas e ações não o faz de uma forma organizada»* (E2). Estas práticas são vistas *«principalmente a nível da igualdade das condições e na promoção de facilitar/apoiar a integração das pessoas no país»* (E1). Para Monteiro & Teixeira (2009) a RS já não é apenas uma opção meramente voluntária ou um privilégio das grandes empresas pelo que cabe a todas as organizações, independentemente da sua natureza, dimensão e setor de atividade procurar um equilíbrio entre as suas necessidades e as questões económicas, ambientais e sociais a que têm de dar resposta. Deste modo, no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente existe preocupação nesse sentido. Segundo a (E2), *«acredita que sim, existe»*, já o (E1) acrescenta que *«existe um departamento de ambiente para implementação da legislação ambiental. Existe a preocupação na recuperação e tratamento de resíduos»*. Segundo Monteiro & Teixeira (2009) a Responsabilidade Social apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objetivos, estratégias e no próprio significado de empresa. Assim, no que toca às práticas de criação de uma sociedade de consciência de sustentabilidade ambiental e social, existem *«embora não seja fácil no ramo da construção e implique gastos elevados a empresa tem sempre essa preocupação, no entanto a divulgação de tais práticas não tem a visibilidade que deveria ter»* (E1). No que diz respeito às vertentes económica, ambiental e social, *«embora não seja fácil no ramo da construção e implique gastos elevados a empresa tem sempre essa preocupação, no entanto a divulgação de tais práticas não tem a visibilidade que deveria ter»* (E2). Deste modo, Sethi (1975) introduz o tema da Responsabilidade Social Corporativa numa perspectiva de sensibilidade social. Para o Autor, a Responsabilidade Social Corporativa ou como sensibilidade social consiste numa perspectiva teórica que se refere à realização das atividades de uma organização sem se limitar a cumprir os normativos legais, mas também a antecipar as necessidades sociais.

É possível verificar mediante a análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários, que 55% considera que as atividades da empresa contribuem para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental, 54,3% observa que a empresa promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos, 43,6% verifica que existe a reutilização e reciclagem de papel, jornais e revistas e 43% confirma que a empresa tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.

Como tal, considerando a análise realizada, podemos observar que existem algumas práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social, que embora não tenham a visibilidade desejada, está a ser realizado trabalho nesse sentido. Os dados mostram que os colaboradores têm algum conhecimento da implementação de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes Económica, Ambiental e Social.

3. Identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa

As práticas de Responsabilidade, segundo Carroll (1979), compreendem um compromisso voluntário das empresas com responsabilidades que excedem as legítimas obrigações económicas ou legais, como é o caso das responsabilidades éticas e filantrópicas. As responsabilidades éticas condizem com comportamentos não determinados por lei, mas que são socialmente aceites e eticamente fundamentáveis, de forma a ir ao encontro das expectativas da sociedade, em relação à conduta da organização.

Verificámos através dos dados obtidos algumas das práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas dimensões interna e externa.

A análise qualitativa decorrente da perspectiva dos entrevistados, mostra que na dimensão interna, segundo a (E2), «*sim, existe certificação e planificação nesse sentido*», embora tenha consciência que «*precisa de se mostrar mais. Noto uma grande vontade em todos os setores de fazer diferente e que existe sofisticação, embora a esta estejam custos associados*». O ambiente de trabalho está considerado como «*um retalho de ambientes, ou seja, há muito trabalho a fazer neste sentido*». Na perspectiva do (E1), «*Normalmente são cumpridas as normas existentes na legislação*» sendo que «*a gestão de recursos humanos não é fácil no mercado da construção*» embora «*o ambiente de trabalho é bom*». Para Coelho & Almeida (2011), a responsabilidade social é um conceito inerente a todo o tipo de organização, na medida em que estas são constituídas por indivíduos socialmente integrados numa comunidade que acolhe a sua vida privada e onde incrementam a sua atividade profissional.

É possível verificar mediante a análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários sobre práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa na dimensão interna, que 84,6% considera que a empresa Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, 82,4% verificam que existe importância à Gestão de Recursos Humanos, e 58,5% verifica por

parte da empresa preocupação com questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores. 52% considera que a empresa disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores, 46% que define claramente os critérios de recrutamento e seleção, sendo que 39% verifica preocupação da empresa com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual. Apenas 28,7% dos respondentes consideram que a empresa difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.

No plano da dimensão externa, segundo a perspetiva dos entrevistados, verificámos que *«O critério para as escolhas dos fornecedores é feito mediante as necessidades, não há um critério definido com exceção da qualidade e preço» (E2)*, ou seja, *«os principais critérios são o Económico/Qualidade» (E1)*. No plano da certificação estão implementadas com *«a exceção da certificação em Responsabilidade Social, todas as outras. De um modo direto e indireto estas certificações contribuem para a otimização dos processos da empresa» (E2)*. Como defende Ashley (2005) que um mundo em que a realidade dos mercados se altera com uma velocidade cada vez maior, as empresas necessitam saber ao certo qual é a sua missão. A procura por um sentido ético para a sua continuidade deve voltar-se, tanto para as relações de mercado quanto para as relações além do mercado. Isto é, deve zelar pelos seus valores morais e não fazer do compromisso social meramente uma carta de intenções, a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental *«não é fácil e implica gastos elevados. Mas sim, existe internamente essa preocupação. No entanto não é dada muita relevância às mesmas» (E1)*. Para Coelho & Almeida (2011), no âmbito organizacional, a responsabilidade social diz respeito ao conjunto de ações que visam o interesse e o desenvolvimento da sociedade, no entanto, não têm uma relação direta com os resultados organizacionais.

Quando verificamos a análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários relativamente às questões sobre as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa na dimensão externa, percebemos que 81,9% verifica que a empresa se preocupa em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas, 79,8% que a empresa respeita os interesses máximos dos clientes na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade e 75,5% que esta tem alguma certificação nas áreas da qualidade, segurança e higiene no trabalho, ambiente e da responsabilidade social. Verificamos também que 72,9% considera que a empresa seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos, 64% que a empresa respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com ela, 59,6%

verificam que há a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho. Apenas 53% dos respondentes considera que a empresa nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.

Segundo Carrol (1979) a ideia da responsabilidade social supõe que as corporações tenham, não apenas obrigações legais e económicas, mas também responsabilidade para com a sociedade. Defende que a RS abrange também as expetativas legais, éticas e arbitrárias que a sociedade possui em relação às empresas.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusão Geral

A análise realizada teve, como referido anteriormente, uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com uma análise descritiva e de conteúdo.

Verificamos que a análise efetuada possibilitou obter os objetivos delineados para o estudo.

A presente dissertação inicia-se com a **questão de partida** “Que importância assume a adoção de práticas de Responsabilidade Social na estratégia de internacionalização?” cujo **objetivo geral** consiste em identificar e analisar as práticas de Responsabilidade Social concebidas e incorporadas na estratégia de internacionalização de uma empresa Portuguesa do setor da construção civil.

Tendo como finalidade os desenvolvimentos do objetivo geral acima referido foram desenhados três objetivos específicos. 1.º: Apresentar as motivações e as principais etapas na estratégia de internacionalização; 2.º: Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social; 3.º: Identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.

Como nos é possível constatar no enquadramento teórico consultado para a realização da presente dissertação, durante a maior parte dos últimos 30 anos, as organizações têm lutado com a questão da responsabilidade das empresas com sua sociedade. A década de sessenta do século XX é essencialmente caracterizada como o período em que se pretende dar resposta à ambiguidade da definição do conceito de Responsabilidade Social (Carroll 1979). Segundo o autor a ideia da responsabilidade social supõe que as corporações tenham, não apenas obrigações legais e económicas, mas também responsabilidade para com a sociedade. Defende que a Responsabilidade Social abrange também as expectativas legais, éticas e arbitrarias que a sociedade possui em relação às empresas. A Responsabilidade Social está relacionada com o bem-estar social e ambiental, estando alinhada com uma estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações. O Livro Verde no seu conteúdo define diretrizes concretas de Responsabilidade Social quer na dimensão interna, quer na externa para as organizações.

Embora a internacionalização seja um fenómeno bastante antigo o crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, oferecendo-lhe uma justificativa no seu interesse e no seu conhecimento.

Como refere Ferreira et al., (2010), a realidade atual é que as empresas, mesmo as pequenas e médias empresas, se voltam cada vez mais para os mercados externos. O mercado externo, quer para a comercialização dos produtos, quer para a produção mais eficiente e de melhor qualidade, é uma opção interessante para muitas empresas.

O fenómeno da Internacionalização está relacionado com a globalização da economia (Freire, 1997). Uma vez que a internacionalização depende da situação económica mundial, este fenómeno acarreta vantagens e desvantagens. De forma a subsistir, torna-se necessário para as empresas desenvolver um pensamento estratégico de dimensão internacional. Como tal, surge a necessidade de estabelecer políticas empresariais que permitam construir estratégias adequadas para combater a concorrência (Freire, 1997).

No que respeita às características sociodemográficas, observamos que 92 % dos participantes são na sua maioria do género masculino (173) e apenas 8% do género feminino (15), com idades compreendidas entre os 18-55 anos, sendo que a maioria dos respondentes apresentam habilitações literárias ao nível do ensino secundário 22,9% e 31,4% está na organização há menos de 5 anos. Dos 188 participantes 69,7% são efetivos na Empresa. Sendo a população alvo em estudo, uma população adulta em situação que lhe confere alguma estabilidade profissional.

Mediante os dados obtidos, para responder ao 1.º objetivo específico, observamos que 57% dos respondentes reconhece planificação nos processos de internacionalização de modo eficiente, 55,3% afirma que existe adequada afetação dos trabalhadores para se deslocarem em trabalho, tanto no território nacional como estrangeiro, 50% reconhece que a empresa oferece condições aos trabalhadores deslocados quer em território nacional quer no estrangeiro. e apenas 46,3% afirma que a empresa nos processos de internacionalização oferece condições atrativas aos trabalhadores deslocados. A análise qualitativa mostra que as motivações na estratégia de internacionalização estão diretamente relacionadas com a conjuntura atual e a falta de mercado em Portugal. Percebemos ainda que as principais etapas estão relacionadas com as garantias de mercado internacional e com a vontade incutida na génese da empresa de querer fazer mais e melhor.

Conseguimos, mediante a análise realizada, observar que existem, embora com pouca visibilidade, algumas práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social respondendo ao 2.º objetivo específico. Estas práticas consistem na existência de um departamento de ambiente para implementação da legislação ambiental. Existe a preocupação na recuperação e tratamento de resíduos como podemos verificar mediante a análise quantitativa, que 55% considera que as atividades da empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental, 54,3% considera que a empresa promove a reciclagem, 43,6% verifica que existe a reutilização e reciclagem de papel, jornais e revistas e 43% confirma que a empresa tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.

Relativamente às práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa, respondendo ao 3.º objetivo específico verificamos que na dimensão interna existe certificação e planificação nesse sentido e que são cumpridas as normas existentes na legislação. É possível verificar mediante a análise quantitativa que 84,6% considera que a empresa dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, 82,4% verificam que existe importância à Gestão de Recursos Humanos, e 58,5% verifica que há preocupação com questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores. 52% considera que a empresa disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores, 46% que define claramente os critérios de recrutamento e seleção, 39% verifica preocupação da empresa com a inclusão social e apenas 28,7% dos respondentes consideram que a empresa difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.

Quanto à dimensão externa observamos que estamos perante uma empresa certificada com a exceção da certificação em Responsabilidade Social. Deste forma, de um modo direto e indireto estas certificações contribuem para a otimização dos processos da empresa. Apuramos mediante análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários que 81,9% verifica que a empresa se preocupa em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas, 79,8% que a empresa respeita os interesses máximos dos clientes na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade e 75,5% que esta tem alguma certificação nas áreas da qualidade, segurança e higiene no trabalho, ambiente e da responsabilidade social. Verificamos também que 72,9% considera que a empresa seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos, 64% que a empresa respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se

relacionam com ela, 59,6% verificam que há a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho. Apenas 53% dos respondentes considera que a empresa nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.

Parece-nos que a análise efetuada permitiu alcançar os objetivos traçados para o estudo e permitiu identificar e analisar as práticas de Responsabilidade Social concebidas e incorporadas na estratégia de internacionalização de uma empresa Portuguesa do setor da construção civil.

5.2. Limitações do Estudo

Terminadas as nossas conclusões, é importante salientar algumas limitações na realização do presente estudo.

A mais notada deveu-se ao facto de os respondentes estarem posicionados em diferentes localizações geográficas, Portugal Continental e Ilhas, e ainda Angola, Cabo verde e América Latina. Este fator dificultou um pouco a recolha dos questionários.

Embora a empresa tenha autorizado de imediato a realização do estudo de caso o fato de o mestrando ser colaborador nessa mesma empresa originou alguma desconfiança entre alguns colaboradores que acabaram por não responder aos questionários.

Todas as restantes exceções são pequenas limitações que não merecem um destaque enfocado.

5.3. Pesquisas Futuras

Esperamos, com este estudo, ter contribuído engrandecer esta área de conhecimento. Embora o tema da responsabilidade social, de um modo geral, ser um tema que nos últimos tempos tem vindo a ser estudado ao nível das empresas e outras organizações, aliar a questão da Internacionalização, uma vez que é um fenómeno cada vez mais recorrente, enriquece de certa forma o período atual das empresas de um modo geral.

Desta forma acreditamos, ter contribuído para o enriquecimento destes temas, e proporcionar um alargamento na investigação de estratégias Empresariais.

Consideramos ser interessante, em futuros estudos, existir uma amostra constituída por mais Empresas Portuguesas do setor da Construção Civil com estratégias de Internacionalização, de modo a consolidar o trabalho já realizado.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, I. (2009). Desenvolvimento sustentável em pequenas ilhas. *Portal Naturlink*.
- Agndal, H., & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1449-1474.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., & Pinto, R. (2008). Estudo de Caso. Mestrado em Educação Área de Especialização em Tecnologia Educativa Unidade Curricular: Métodos de Investigação em Educação. *Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia*.
- Ashley, S. (2005). State Authority and the Public Sphere: Ideas on the changing role of the Museum as a Canadian social institution. *Museum and society*, 3(1), 5-17.
- Bota, N. M. G. D. R. (2013). *A internacionalização de pme em Portugal: construção de um modelo teórico* (Doctoral dissertation).
- Bowen, H.R. Social Responsibilities of the businessman. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1953.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brites, A. (2015) Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social. Évora: Universidade de Évora.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). Introdução à globalização.
- Carlos, J., & Pinho, M. (2019). *Marketing Internacional-Negócios à Escala Global*. Leya.

Carreira, M. D. S. T. L. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: o caso do setor de Prefabricação em Betão* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, B. A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, n. 4:39-48.

Catraio, L. M. D. S. (2013). *A responsabilidade social corporativa numa empresa internacional: estudo de caso Autoneum Portugal, Lda* (Doctoral dissertation, Escola Superior de Ciências Empresariais).

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.

Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). Introdução à Gestão de Organizações. *Vida Económica*.

Cortina, A., & Conill, J. (1996). *Ética de la empresa* (No. 174/C82e). Madrid: Trotta.

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.

Coutinho, E. S., de Vilhena Lana-Peixoto, F., Ribeiro Filho, P. Z., & Amaral, H. F. (2005). De Smith a Porter. *REGE. Revista de Gestão*, 12(4), 101.

da Silva, A. C., & Garcia, R. A. M. (2011). Teoria dos stakeholders e Responsabilidade Social: algumas considerações para as organizações contemporâneas. *Trabalho de conclusão de curso para obtenção de nota parcial no curso de pós-graduação lato sensu à distância em MBA-Executivo em Gestão Empresarial pelo convênio UCDB/Portal da Educação*.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Delgado, D., Rodríguez; Pérez, O. Carballo (2006), La gestión de intangibles para la toma de decisiones- Importância de los stakeholders in Delgado J., Fernández, J., García, N. (2006) La Ética y la Responsabilidad Social de las Empresas y Organizaciones – Memória Académica Curso 2005-2006. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Servicio de Publicaciones.

Dias, M. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Dib, A.; Carneiro, J. (2006) Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. ANPAD. Salvador, BA.

Duarte, C., & Torres, J. (2005). Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. *Responsabilidade Social das Empresas—a contribuição das universidades*, 4.

Europeia, C., & Verde, L. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Livro Verde. Bruxelas (COM-2001-366)*.

Ferreira, Manuel Portugal; Santos, João Carvalho; Reis, Nuno; Marques, Tânia. Gestão Empresarial. Edição 3, Lisboa, Lidel – Edições técnicas, lda, 2010.

Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, 31(5), 437-441.

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal: Editorial Verbo. Reprint, 6ª reimpressão.*

Friedman, M. (1962). Should there be an independent monetary authority?. *In search of a monetary constitution*, 219-43.

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.

Friedman, M., Tom, B., & Norman, B. (1993). The social responsibility of business is to increase its profits. *Business in Ethical Focus: An Anthology*.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

Gama Boaventura, J. M., Rodrigues Cardoso, F., Simoni da Silva, E., & Santos da Silva, R. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32).

Gómez Jiménez, E. M. (1995). Ética empresarial y códigos de conducta. *Esic Market*, (88), 49-62.

Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT press, Cambridge.

Ibarz (José Maria Ortiz), *La hora de la ética empresarial*, Madrid, Ed. McGraw-Hill, 1995.

Jorge, F., Santos, M. J., Costa, M. A. N., & Seabra, F. M. (2011). *Responsabilidade Social- Uma Visão Ibero-Americana*, Coimbra, Ed. Almedina.

Jorge, F. (2017) Módulo 0 – Apresentação do quadro teórico de referência: Delimitação e evolução de conceitos-chave: Ética, Moral, Deontologia, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Ética Empresarial. Universidade de Évora, Departamento de Gestão.

Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2002). A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *HarvardBusinessReview*, Cambridge, 80(12), 42.

Kenny, Anthony: *Filosofia Antiga*, trad. Maria de Fátima Carmo, Pedro Galvão, Lisboa, Gradiva, 2010, pp. 360.

Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press, New Haven.

Kovacs, E. P., de Moraes, W. F. A., & de Oliveira, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *REGGE Revista de Gestão*, 14(spe), 17-29.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2002). The effectiveness of self-regulation:: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal*, 20(3), 260-271.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Machado, A. J., & de Almeida, F. C. (2009). A internacionalização da indústria calçadista francana. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 9(8).

Massakada, M. S. (2008). Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. *Turismo e Sociedade*, 1(1).

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.

Martin, L. R. (2005). A matriz da virtude: cálculo do retorno sobre a responsabilidade social das empresas. *Ética e responsabilidade social nas empresas*.

Matias, P. C. P. (2015). *Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso* (Doctoral dissertation).

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space (4)*. Erasmus Universiteit.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Monteiro, P. & Teixeira, R. A. M. (2009). Roteiro para a Responsabilidade Social—rumo à sustentabilidade disponível em: <http://www.pt.sgs.com/pt/sgs-responsabilidade-social-rumo-a-sustentabilidade-pt09.pdf>. [acesso em 15/05/2018].

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores.

Mortal, A. M., & Mortal, A. B. (2005). Uma visão actual da responsabilidade social das empresas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Neto, A. J. M., & de Almeida, F. C. (2008). A internacionalização da indústria calçadista francana. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 88-111.

Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press, New York.

Ricardo, D. (1817). In P. Sraffa. *On the principles of political economy and taxation (John Murray, London)*, in *The works and correspondence of David Ricardo*.

Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.

Romeiro, S. C. C. (2017). *Práticas de responsabilidade social: estudos de caso em instituições particulares de solidariedade social no concelho de Évora* (Master's thesis, Universidade de Évora).

Rua, O. L., & de Melo, L. F. (2016). *Estratégia Competitividade e internacionalização*. Vida Economica Editorial.

Santos, A. M. A. F. (2010). A responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, v. 17: 58-64.

SGS PORTUGAL, S. A. (2009). Roteiro para a Responsabilidade Social—rumo à sustentabilidade.

Silva, F. P., de Freitas, L. S., Cândido, G. A., Santos, D. B., da Silva Santos, D. A., & Macedo, L. O. B. (2016). Modelos Teóricos de Responsabilidade Social Corporativa e Performance Social Corporativa: uma análise desde a década de 1950 a 2000. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 02) Año 2016.

Smith, A. (1776). 1776An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. *London: W. Strahan & T. Cadell*.

Sousa, A. C. C. (2006). Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial. *Rio de Janeiro*.

Tecnovia Sociedade de empreitadas S.A., disponível em: <http://www.tecnovia.pt>, [acesso 2018].

Teixeira, M. J., & Picchiali, D. (2015). Análise do processo de internacionalização das micro e pequenas empresas de Campinas/SP à luz das teorias comportamentais. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (210).

Tenório, O. F. G. (2015). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Editora FGV.

Toffler, B. L. (1993). *Ética no trabalho*.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, №80.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

ANEXOS

Anexo 1

Carta de apresentação do estudo



CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na qualidade de Orientadora da Dissertação conducente ao grau de Mestre em Gestão - Área de Especialização em Recursos Humanos do **Tiago Romanga** cabe-me o papel de apresentar a V/Exas., de forma sumária, o tema e os objetivos do seu projeto de trabalho final de Mestrado.

O projeto intitulado "A Importância da Responsabilidade Social nos Processos de Internacionalização das Empresas - Estudo de Caso na Tecnovia S. A." tem como objetivo geral *Identificar e analisar as práticas de Responsabilidade Social concebidas e incorporadas na estratégia de internacionalização de uma empresa Portuguesa do setor da construção civil.*

Definimos como objetivos específicos os seguintes: i) *Apresentar as motivações e as principais etapas da estratégia de internacionalização;* ii) *Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão implementadas nas vertentes Económica, Ambiental e Social;* iii) *Identificar as práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa nas dimensões interna e externa.*

No desenvolvimento do projeto irão ser concebidos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, um guião de entrevista a aplicar a informantes-chave e um questionário a aplicar aos colaboradores. A análise de um conjunto de documentos com relevância para a caracterização da empresa e das práticas de Responsabilidade Social será objecto de análise complementar constituindo-se como peças fundamentais para o desenvolvimento do tema do projecto e para a construção do Estudo de Caso.

A identificação da empresa no estudo será facultativa, pelo que cabe a V/Exas decidir se o nome da mesma será ou não referido no estudo.

Sabendo que o tema deste Projecto de Dissertação de Mestrado é de total importância no panorama organizacional atual, contamos com a Vossa receptividade e disponibilidade para colaborar neste projeto.

Com os melhores cumprimentos.

Universidade de Évora, 17 de Novembro de 2017.

A Orientadora



Prof.ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

(Prof.ª Auxiliar de nomeação definitiva)

Escola de Ciências Sociais

Departamento de Gestão

Universidade de Évora



Inquérito por Questionário

O objetivo da aplicação deste questionário é a realização de uma investigação académica, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora intitulada: ***A Importância da Responsabilidade Social nos processos de Internacionalização das empresas – Estudo de caso na Tecnovia S.A..***

É tido em conta a análise de questões relacionadas com a estratégia de internacionalização, as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna e externa, a normalização e certificação da responsabilidade social no sentido de perceber até que ponto esta pode ser considerada uma ferramenta de estratégia empresarial.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. O preenchimento do questionário demorará aproximadamente 10 minutos, neste tempo peço-lhe que leia cada uma das questões e responda a todas. Apenas desta forma será exequível considerar a sua resposta para tratamento dos dados.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para o preenchimento do questionário.

1. De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na empresa onde trabalha.

No que diz respeito à realidade concreta da sua empresa e, perante o seguinte grupo de afirmações, aponte a sua opinião, assinalando a resposta a que corresponde essa realidade.

A empresa onde trabalha:	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.		
Nos processos de internacionalização oferece condições atrativas aos trabalhadores deslocados.		
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.		
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.		
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.		
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.		
Oferece e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.		
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.		
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.		
Planeia os processos de internacionalização de modo eficiente.		
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.		
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.		
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras empresas e instituições locais.		
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.		
Existe adequada afetação dos trabalhadores para se deslocarem em trabalho, tanto no território nacional como estrangeiro.		
Promove a avaliação e controlo dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.		
Respeita os interesses máximos dos clientes na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade.		
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.		
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.		
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.		
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade, segurança e higiene no trabalho, ambiente e da responsabilidade social.		

1. Em conformidade com as práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão interna apresentadas abaixo refira o seu grau de concordância relativamente à empresa onde trabalha.

Face ao seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, mostre a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A empresa onde trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.							
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.							
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.							
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.							
Proporciona condições que geram uma adequada afetação dos trabalhadores aos diferentes locais de atividade.							
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.							
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.							
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.							
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.							
Oferece condições aos trabalhadores que estejam deslocados da sua área de residência, quer em território nacional quer no estrangeiro.							
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.							

2. Relativamente às práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão externa enumeradas de seguida mencione o seu grau de concordância relativamente à empresa onde trabalha.

Perante o conjunto de afirmações seguinte e tendo em atenção o que sente, mostre a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A empresa onde trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.							
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais.							
Rege-se pelos mesmos valores, tanto em território nacional como no estrangeiro.							

Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região onde está a exercer a atividade.							
No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.							
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da empresa.							
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a empresa.							
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.							

4. Exponha o seu grau de concordância em relação à empresa de que faz parte relativamente às afirmações seguintes.

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A empresa onde trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
Planifica os processos de internacionalização.							
É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.							
Gere eficazmente os seus recursos energéticos.							
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.							
Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.							
Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus trabalhadores.							
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.							
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.							
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.							
No global, considero que é uma empresa socialmente responsável.							

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS (informação confidencial)

Idade: _____ **Género:** Feminino
Masculino **Nacionalidade:** _____

Estado civil: Solteiro Casado/ União de Facto
Divorciado Viúvo

Habilitações Literárias:

1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Curso Profissional	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Ensino secundário	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Vínculo:

Quadro	<input type="checkbox"/>	Avença	<input type="checkbox"/>
Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/>	Contrato Sem Termo	<input type="checkbox"/>
Contrato a Termo Incerto	<input type="checkbox"/>	Estágio	<input type="checkbox"/>

Outro? _____

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador?

Sim Não

Há quantos anos trabalha na Empresa? _____ (anos)

Carreira/Categoria profissional: _____

Encontra-se deslocado da sua área de residência?

Sim

Não

Local de trabalho:

Região:

Portugal:

Norte Centro Sul

Madeira Açores

Angola:

Província/cidade _____

Cabo Verde:

Ilha: _____

Participa ou participou em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?

Sim

Não

Muito obrigado pela sua participação, estamos gratos por ter colaborado connosco.

Fonte: Adaptado de Santos (2010), de Brites (2015) e Romeiro (2017)



Guião de Entrevista

Esta entrevista semiestruturada tem como finalidade a concretização de uma investigação académica de Dissertação, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, intitulada: ***A Importância da Responsabilidade Social nos processos de Internacionalização das empresas – Estudo de caso na Tecnovia S.A..***

Pretendem-se analisar aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social nos processos de internacionalização das empresas na sua dimensão interna e externa, o processo de internacionalização, a normalização e certificação da responsabilidade social, e perceber até que ponto a responsabilidade social pode ser uma ferramenta na estratégia empresarial. É neste contexto que pedimos desde já a sua autorização para realização de uma entrevista, onde iremos colocar uma série de questões em torno deste tema. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será mantida a confidencialidade.

Finalmente, pedimos-lhe a autorização para gravar esta entrevista com recurso a este gravador, por uma questão de reter toda a informação e de facilitar o tratamento e a análise posterior dos dados.

A entrevista demorará aproximadamente 45m. Agradeço desde já a sua disponibilidade e atenção, e se concordar passamos de imediato à realização da entrevista.

Data:

Local:

Início:

Termo:

Tema/ Bloco I

Caracterização do Entrevistado

- 5.4 Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta Instituição?
- 5.5 Qual é a sua formação académica?
- 5.6 Pode dizer-me a sua idade?
- 5.7 Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

Tema/ Bloco II

Internacionalização

- 2.1 Globalmente, e na sua perspetiva de Diretor(a), considera que o processo de internacionalização da empresa tem decorrido com preocupações de Responsabilidade Social?
- 2.2 No plano da estratégia de desenvolvimento organizacional, na sua opinião, que nível de importância assume a estratégia de Internacionalização organizacional na empresa? Trata-se de uma questão de mercado, conjuntura ou é um valor da cultura organizacional?
- 2.3 Analisando a internacionalização da empresa consegue identificar as principais etapas e marcos adotados nesta estratégia?
- 2.4 Considera que um quadro de trabalhadores qualificados é importante numa estratégia de internacionalização?
- 2.5 Na sua perspetiva a deslocação de trabalhadores é o processo mais eficiente? Como considera o planeamento dos processos de internacionalização relativamente aos recursos humanos envolvidos? Como se planeia? Que fatores de atratividade propõem? Que condições oferecem? Que formação exigem?

Tema/ Bloco III

Dimensão Interna da Responsabilidade Social

- 3.1- Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?
- 3.2- É preocupação da empresa dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho?
- 3.3- Esta empresa tem a preocupação com a afetação dos trabalhadores aos locais e fixação aos horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores?
- 3.4- Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?
- 3.5- Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que nesta empresa são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho?
- 3.6- Nesta empresa é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?
- 3.7- No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas são adotadas pela sua empresa? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela sua empresa?

Tema/ Bloco IV

Dimensão Externa da Responsabilidade Social

- 4.1- No que se refere à criação de postos de trabalho esta empresa preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais, tanto a nível nacional como internacional?

- 4.2- Esta empresa costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados, quer em território nacional como internacional?
- 4.3- Quanto àqueles que são os fornecedores desta empresa, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?
- 4.4- No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades? A especificidade dos clientes nacionais difere dos clientes internacionais?
- 4.5- Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege esta empresa? A empresa possui ou já elaborou alguns documentos formais onde explicita essas regras e valores?
- 4.6- A empresa em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes Interessadas?
- 4.7- Considera que esta empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?

Bloco/ Tema V

Normalização, certificação e relação com os stakeholders

- 5.1- Esta empresa tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços, venda de produtos e desenvolvimento organizacional?
- 5.2- Dos *stakeholders* diretamente envolvidos com a empresa, fornecedores, clientes, parceiros, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um?

Ficamos gratos por esta conversa e pela sua colaboração, foi um testemunho muito importante no que diz respeito ao tema da importância da responsabilidade social associado à internacionalização das empresas portuguesas do setor da construção civil.

Anexo 4

Transcrição das entrevistas

Caracterização sociográfica dos entrevistados							
	Género	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade na organização	Categoria Profissional	Função desempenhada	Vínculo contratual
Entrevistado 1	Feminino	40-45	Licenciatura	< 1 ano	Diretora do departamento de Recursos Humanos da Tecnovia SGPS	Diretora	Contrato
Entrevistado 2	Masculino	40-45	Licenciatura	10 a 15 anos	Gerente da Tecnovia Cabo Verde	Gerente	Efetivo

Transcrição da entrevista à Diretora de Recursos Humanos da Tecnovia SGPS

	Questões	Respostas
Bloco 2 - Internacionalização	1. Globalmente, e na sua perspetiva de Diretor(a), considera que o processo de internacionalização da empresa tem decorrido com preocupações de Responsabilidade Social?	Certamente que sim, embora reconheça que a empresa tem práticas e ações não o faz de uma forma organizada.
	2. No plano da estratégia de desenvolvimento organizacional, na sua opinião, que nível de importância assume a estratégia de Internacionalização organizacional na empresa? Trata-se de uma questão de mercado, conjuntura ou é um valor da cultura organizacional?	Trata-se de um misto, ou seja, a empresa só por si já tem inculcida uma cultura de querer mais o que a faz recorrer a diferentes estratégias. Existe muita vontade e direção para a conjuntura de Mercado.
	3. Analisando a internacionalização da empresa consegue identificar as principais etapas e marcos adotados nesta estratégia?	O principal marco é sem dúvida Angola, relativamente às etapas não sei responder.
	4. Considera que um quadro de trabalhadores qualificados é importante numa estratégia de internacionalização?	Sim sem dúvida.
	5. Na sua perspetiva a deslocação de trabalhadores é o processo mais eficiente? Como considera o planeamento dos processos de internacionalização relativamente aos recursos humanos envolvidos? Como se planeia? Que fatores de atratividade propõem? Que condições oferecem? Que formação exigem?	Sim, numa fase inicial creio que é fundamental a deslocação, no entanto também defendo que se deve apostar numa estratégia de transição com os trabalhadores locais. As condições são bastante atrativas e a formação é a exigida para a função a exercer.

Bloco 3 – Dimensão interna da Responsabilidade Social	1. Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?	Tenho consciência que a importância existe, mas que precisa de se mostrar mais. Noto uma grande vontade em todos os setores de fazer diferente e que existe sofisticação, embora a esta estejam custos associados. Quanto ao ambiente posso classificar como um retalho de ambientes, ou seja, há muito trabalho a fazer neste sentido.
	2. É preocupação da empresa dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho?	Os processos existem e estão implementados, pode é não estar acessível como deveria estar. Todas as comunicações são comunicadas internamente nos meios que existem.
	3. Esta empresa tem a preocupação com a afetação dos trabalhadores aos locais e fixação aos horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores?	Este tema, derivado o setor de atividade da empresa, é uma construção muito difícil de se fazer. Nem sempre é possível manter os trabalhadores perto do seu local de residência para que se possa proporcionar essa conciliação. É um dos pontos fracos de quem escolhe esta profissão.
	4. Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?	Os critérios de recrutamento estão um pouco desatualizados, assim como o descritivo de funções. Atualmente não existe nenhum programa de inclusão social.
	5. Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que nesta empresa são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho?	Sim, existe certificação e planificação nesse sentido.
	6. Nesta empresa é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?	De uma forma transversal a todos não acontece como deveria. Relativamente a formação interna e externa não há preferência, acontece mediante a necessidade e a disponibilidade.
	7. No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas são adotadas pela sua empresa? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela sua empresa?	Eu acredito que sim.

Bloco 4 – Dimensão externa da Responsabilidade Social	1. No que se refere à criação de postos de trabalho esta empresa preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais, tanto a nível nacional como internacional?	Creio que sim, tanto a nível nacional como internacional.
	2. Esta empresa costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados, quer em território nacional como internacional?	Derivado ao meu curto período na empresa não sei responder à questão.
	3. Quanto àqueles que são os fornecedores desta empresa, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?	O critério para as escolhas dos fornecedores é feito mediante as necessidades, não há um critério definido com exceção da qualidade e preço. No entanto defendo que o que possa ser adquirido localmente deve ser privilegiado.
	4. No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades? A especificidade dos clientes nacionais difere dos clientes internacionais?	Sim, sem dúvida.
	5. Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege esta empresa? A empresa possui ou já elaborou alguns documentos formais onde explicita essas regras e valores?	Está formalizado na política da qualidade da empresa. A empresa é certificada em várias frentes, existe um sistema de gestão da qualidade implementado que está em constante atualização.
	6. A empresa em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes Interessadas?	Sim.
	7. Considera que esta empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?	Sim, embora não seja fácil no ramo da construção e implique gastos elevados a empresa tem sempre essa preocupação, no entanto a divulgação de tais práticas não tem a visibilidade que deveria ter.
Bloco 5 – Normalização, certificação e relação com os stakeholders	1. Esta empresa tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços, venda de produtos e desenvolvimento organizacional?	Sim. Com a exceção da certificação em Responsabilidade Social temos todas as outras. De um modo direto e indireto estas certificações contribuem para a otimização dos processos da empresa.
	2. Dos <i>stakeholders</i> diretamente envolvidos com a empresa, fornecedores, clientes, parceiros, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um?	Se tiver que dar maior importância a um stakeholder seria certamente aos clientes e os trabalhadores porque sem eles a empresa não subsiste. Por ordem seria: Cliente, trabalhadores, fornecedores, parceiros, e agentes da comunidade.

Transcrição da entrevista ao Gerente da Tecnovia Cabo Verde

	Questões	Respostas
Bloco 2 - Internacionalização	1. Globalmente, e na sua perspetiva de Diretor(a), considera que o processo de internacionalização da empresa tem decorrido com preocupações de Responsabilidade Social?	De certa forma sim. Principalmente a nível da igualdade das condições e na promoção de facilitar/apoiar a integração das pessoas no país.
	2. No plano da estratégia de desenvolvimento organizacional, na sua opinião, que nível de importância assume a estratégia de Internacionalização organizacional na empresa? Trata-se de uma questão de mercado, conjuntura ou é um valor da cultura organizacional?	A principal razão da internacionalização está relacionada com a conjuntura atual e a falta de mercado em Portugal.
	3. Analisando a internacionalização da empresa consegue identificar as principais etapas e marcos adotados nesta estratégia?	A internacionalização assenta num princípio de tentar que ocorra sempre após a garantia de mercado.
	4. Considera que um quadro de trabalhadores qualificados é importante numa estratégia de internacionalização?	Sim, é um pilar muito importante.
	5. Na sua perspetiva a deslocação de trabalhadores é o processo mais eficiente? Como considera o planeamento dos processos de internacionalização relativamente aos recursos humanos envolvidos? Como se planeia? Que fatores de atratividade propõem? Que condições oferecem? Que formação exigem?	No nosso caso a deslocação de trabalhadores sendo pontual na maior parte dos casos forma o processo bastante eficiente e fácil, não havendo grande dificuldade de afetação da parte dos trabalhadores. As condições oferecidas representam um aumento significativo nas condições salariais. A formação depende das exigências das funções a desempenhar.
Bloco 3 – Dimensão interna da Responsabilidade Social	1. Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?	A gestão de recursos humanos não é fácil no mercado da construção, ainda mais no estrangeiro. O ambiente de trabalho é bom.
	2. É preocupação da empresa dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho?	Não tanto como deveria.
	3. Esta empresa tem a preocupação com a afetação dos trabalhadores aos locais e fixação aos horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores?	Não. A nível da construção civil não é fácil implementar ou praticar esta preocupação.

	4.	Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?	Não.
	5.	Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que nesta empresa são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho?	Normalmente são cumpridas as normas existentes na legislação. Existindo pessoas com formação adequada para o desempenho das mesmas.
	6.	Nesta empresa é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?	Não. A nível da minha área ultimamente temo formação em legislação/produção.
	7.	No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas são adotadas pela sua empresa? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela sua empresa?	Existe um departamento de ambiente para implementação da legislação ambiental. Existe a preocupação na recuperação e tratamento de resíduos.
Bloco 4 – Dimensão externa da Responsabilidade Social	1.	No que se refere à criação de postos de trabalho esta empresa preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais, tanto a nível nacional como internacional?	Sim. Tanto no país como no estrangeiro.
	2.	Esta empresa costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações e empresas locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados, quer em território nacional como internacional?	Não é muito visível.
	3.	Quanto àqueles que são os fornecedores desta empresa, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?	Os principais critérios são o Económico/Qualidade.
	4.	No que diz respeito aos clientes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços e venda de produtos com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades? A especificidade dos clientes nacionais difere dos clientes internacionais?	Sim. Normalmente a exigência nacional é superior à internacional, nomeadamente em Africa.
	5.	Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege esta empresa? A empresa possui ou já elaborou alguns documentos formais onde explicita essas regras e valores?	Não.

	<p>6. A empresa em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes Interessadas?</p>	<p>Sim.</p>
	<p>7. Considera que esta empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?</p>	<p>No nosso ramo não é fácil e implica gastos elevados. Mas sim, existe internamente essa preocupação. No entanto não é dada muita relevância às mesmas.</p>
<p>Bloco 5 – Normalização, certificação e relação com os stakeholders</p>	<p>1. Esta empresa tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços, venda de produtos e desenvolvimento organizacional?</p>	<p>Sim tem, as mesmas são fundamentais para a organização.</p>
	<p>2. Dos <i>stakeholders</i> diretamente envolvidos com a empresa, fornecedores, clientes, parceiros, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um?</p>	<p>Não consigo fazer uma distinção. Todos são importantes de igual forma no dia-a-dia da empresa.</p>

Anexo 5

Sistema de Gestão da Qualidade – Missão, Visão, Valores e Política de Sistema de Gestão



MISSÃO

Atuamos na indústria da construção através da gestão de projetos de engenharia e da oferta de produtos e serviços, criando valor sustentável e contribuindo ativamente para o desenvolvimento das sociedades onde operamos.

VISÃO

Consolidar a nossa atuação em todos os segmentos de atividade na indústria da construção, reforçando a presença e prestígio da marca Tecnovia, através da criação de valor sustentado para a organização e partes interessadas.



POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO

No contexto de forte concorrência, a **TECNOVIA S.A.** entende como **essencial que todos, desde as Equipas de Gestão, às Equipas de Obras, às Equipas Industriais e demais colaboradores,** se consciencializem da necessidade de **melhorar continuamente a organização,** tornando-a **mais eficiente e mais ágil,** apta às exigências do mercado e da dinâmica acelerada do nosso tempo.

Acreditamos que esta transformação é **essencial para a sustentabilidade da organização e determinante na manutenção da competitividade** no mercado nacional e internacional, pelo que adotamos uma Política de Gestão vocacionada para:

- **Compromisso para com a regulamentação aplicável à organização**
- Procura de novos clientes e negócios, garantindo a **satisfação e fidelização dos clientes** e restantes partes interessadas
- **Aumentar a produtividade,** otimizando os recursos existentes e adotando práticas mais adequadas
- **Fazer bem à primeira e fazer no tempo certo**
- **Trabalhar em equipa para concretizar os objetivos**

- **Melhorar a comunicação interna** e o rápido acesso à informação
- **Promover a agilidade da organização,** simplificando processos, reforçando o conhecimento, decidindo com base em evidências e no tempo certo
- **Reforçar o pensamento baseado no risco,** evitando ameaças e promovendo oportunidades
- **Qualificar, envolver e consciencializar as nossas pessoas** para os objetivos da organização

- Criar ambientes de trabalho seguros, apostando na avaliação, redução e monitorização de riscos, **promovendo a segurança e a saúde das nossas pessoas**
- **Melhorar continuamente o nosso desempenho ambiental,** avaliando e minimizando os impactos ambientais das nossas atividades, mantendo uma abordagem preventiva que favoreça a preservação do meio ambiente
- **Promover soluções de reutilização e valorização de resíduos da construção e demolição,** contribuindo para a economia circular e diminuição da pegada de carbono

Consciente dos desafios, a **Administração da Tecnovia S.A. compromete-se a fazer cumprir esta Política de Gestão** a todos os níveis da organização, revendo-a sempre que necessário e disponibilizando os meios necessários para o efeito, pelo que **contamos com o envolvimento e empenho de todos na sua concretização.**

A Administração

Data: 19.7.18

Anexo 6

Certificado de Qualidade Tecnovia S.A. N.º E-4734– NP EN ISO 9001:2015

Certificado de Conformidade		
	N.º: E - 4734	
	A EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.	
	Certifica que <i>Hereby certifies that</i>	
	O Sistema de Gestão da Qualidade implementado pela <i>The Quality Management System implemented by</i>	
	TECNOVIA - Sociedade de Empreitadas, S.A.	
	SEDE	Casal do Deserto 2740-135 PORTO SALVO
	<i>Outros Locais (Ver Anexo)</i>	
	cumpre os requisitos especificados na norma <i>fulfills the requirements of the Standard</i>	
	NP EN ISO 9001:2015	

para a atividade de
to the following activity

Vias de Comunicação; Infraestruturas Urbanas e Desportivas;
Obras de Arte Correntes e Especiais; Aplicação de Misturas
Betuminosas; Obras Hidráulicas; Obras de Construção Civil;
Obras de Reabilitação e Reforço Estrutural; Exploração de
Pedreiras; Produção e Comercialização de Agregados;
Produção e Comercialização de Misturas Betuminosas e de
Betão Pronto.

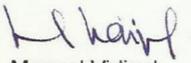
Este Certificado é válido até
This Certificate is valid until

30-05-2019

tendo a Auditoria de Transição ocorrido em
having the Transition Audit occurred at

27-07-2018

*Este Certificado substitui o anteriormente emitido nº E - 4218
Lisboa, 17 de Setembro de 2018*


Manuel Vidigal
Presidente C.A.

Para confirmar a validade deste certificado, queira p.f. contactar a EIC
através de geral@eic.pt ou 214 220 640

 **eic** empresa internacional de certificação

Rua da Tobias Portuguesa, n.º 8 - 2.º - Escritório 10 • 1750-292 Lisboa • Tel.: +(351) 21 422 06 40 • Fax: +(351) 21 422 06 49 • E-mail: geral@eic.pt

Certificado de Conformidade



ANEXO AO CERTIFICADO N.º: E - 4734

(Este anexo só é válido em conjunto com o certificado n.º E - 4734, emitido pela EIC e enquanto este se mantiver em vigor)

CENTRO DE PRODUÇÃO DE COIMBRA: Central de Produção de Betão

Vil de Matos
3025-599 COIMBRA

CENTRO DE PRODUÇÃO DO ESCARPÃO: Pedreira/ Central de Produção de Agregados

Quinta do Escarpão - Cerro do Ouro
8200-468 PADERNE

CENTRO DE PRODUÇÃO DE ÉVORA: Pedreira/ Central de Produção de Agregados/ Laboratório

Pedreira de Monte das Flores
7002-501 ÉVORA

CENTRO DE PRODUÇÃO DE RIO MAIOR: Pedreira/ Central de Produção de Agregados/ Central de Produção de Misturas Betuminosas/ Laboratório

Quinta da Senhora da Luz
2040-402 RIO MAIOR

CENTRO DE PRODUÇÃO DE FERREIRA DO ALENTEJO: Pedreira/ Central de Produção de Agregados/ Central de Produção de Misturas Betuminosas

Pedreira de Castelo Ventoso
7900-152 FERREIRA DO ALENTEJO

4

Pág. 1 de 2

Para confirmar a validade deste certificado, queira p.f. contactar a EIC através de geral@eic.pt ou 214 220 640

eic empresa internacional de certificação

Rua da Tobis Portuguesa, n.º 8 - 2.º - Escritório 10 • 1750-292 Lisboa • Tel.: +(351) 21 422 06 40 • Fax: +(351) 21 422 06 49 • E-mail: geral@eic.pt

Certificado de Conformidade



ANEXO AO CERTIFICADO N.º: E - 4734

(Este anexo só é válido em conjunto com o certificado n.º E - 4734, emitido pela EIC e enquanto este se mantiver em vigor)

CENTRO DE PRODUÇÃO DE MESSINES:

Central de Produção de Misturas Betuminosas/ Central de Produção de Betão

Campilhos (Caixa Postal 233B)
8375-021 SÃO BARTOLOMEU DE MESSINES

CENTRO DE PRODUÇÃO DE VISEU:

Pedreira/ Central de Produção de Agregados/ Central de Produção de Misturas Betuminosas/ Central de Produção de Betão/ Laboratório

Vale da Vaca, Barbeita - Rio de Loba
3511-530 VISEU

CENTRO DE PRODUÇÃO DE OURIQUE:

Pedreira/ Central de Produção de Agregados/ Central de Produção de Misturas Betuminosas/ Central de Produção de Betão/ Laboratório

Herdade dos Aivados
7671-909 OURIQUE

Este Certificado substitui o anteriormente emitido em 17-09-2018
Lisboa, 11 de Dezembro de 2018

Manuel Vidigal
Presidente C.A.

Pág. 2 de 2

Para confirmar a validade deste certificado, queira p.f. contactar a EIC através de geral@eic.pt ou 214 220 640

eic empresa internacional de certificação

Anexo 7

Capital Social / Órgãos sociais Tecnovia SGPS



CAPITAL SOCIAL

SHARE CAPITAL

133.000.000,00 Euros

ÓRGÃOS SOCIAIS

SOCIAL ENTITIES

Presidente *President*

José Guilherme Jorge da Costa

Vogal *Vowel*

Luís Guilherme Canas da Costa

Vogal *Vowel*

João Guilherme Canas da Costa

Vogal *Vowel*

Vítor Manuel Canas Cardoso

Vogal *Vowel*

Joaquim Carlos Vieira Rodrigues Martins

Fiscal Único *Sole Auditor*

MAZARS & ASSOCIADOS – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.,
representada pelo *represented by* Senhor Dr. Luís Filipe Soares Gaspar

Suplente do Fiscal Único *Alternate to the Single Auditor*

Dra. Patrícia Alexandra Faria Cardoso

Anexo 8

Teste de fiabilidade do questionário

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	188	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	188	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,609	,278	220