



UC/FPCE-2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A Responsabilidade Social das Empresas em Portugal

Carolina Filipe Tecedeiro Gomes Leite
(carolinafilipeleite@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Teresa Manuela Marques Santos Dias Rebelo

A Responsabilidade Social das Empresas em Portugal

Resumo

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) pode ser definida como todas as medidas voluntárias que uma organização adopta, para além dos condicionalismos legais, que visem o bem-estar dos seus *stakeholders* e um equilíbrio dos desempenhos económico, social e ambiental (Comissão Europeia, 2001). Este tema assume extrema relevância no mundo actual das organizações e do trabalho.

Nesta dissertação, procurámos caracterizar as práticas de Responsabilidade Social de algumas empresas portuguesas, contribuindo para o conhecimento mais aprofundado e actualizado da situação nacional. Neste sentido, realizámos, em primeiro lugar, um levantamento, que apresentamos sobre a forma de um estudo descritivo, das empresas portuguesas certificadas, premiadas e/ou distinguidas no âmbito da Responsabilidade Social. Num segundo momento, analisámos aprofundadamente, junto dos responsáveis pela Responsabilidade Social de oito empresas portuguesas, a tomada de decisão e implementação do processo de responsabilidade social e as consequências do mesmo.

Concluimos que, apesar das boas práticas de RSE já adoptadas pelas empresas que compõem a nossa amostra, é necessária a continuação de um grande investimento a vários níveis nesta área.

Palavras chave: Responsabilidade Social das Empresas; Portugal; *stakeholders*.

Corporate Social Responsibility in Portugal

Abstract

Corporate Social Responsibility is seen to extend beyond the statutory obligation to comply with legislation and sees organizations voluntarily taking further steps to improve the quality of life of its stakeholders and the balance between profit, planet and people (European Community, 2001). This theme assumes an overgrowing importance in the organizational context.

With this dissertation, we tried to characterize practices of Social Responsibility of some portuguese companies, as we are looking forward to contribute to a deeper and updated knowledge of the national situation. With this purpose, firstly, we conducted a descriptive study in which we present the companies that have certifications, awards and recognitions in the area of social responsibility. Secondly, we deeply analysed, with the responsables of Social Responsibility in eight portuguese companies, the decision making and implementation of the process of Social Responsibility, as well as its consequences.

We conclude that, although good practices of CSR have been adopted by the companies that belong to our sample, it is necessary the continuation of an enormous investment at the several levels of the area.

Key Words: Corporate Social Responsibility; Portugal; stakeholders.

Agradecimentos

Quando o tempo começou a apertar e o desespero se instalou: “Será que consigo terminar a tese no prazo previsto?”, perguntei ao meu “Book of Answers” se o conseguiria fazer. Ele, sempre acertado, respondeu-me “Not if you are alone.”. Foi neste momento que me apercebi que não seria capaz de passar por este processo sem algumas pessoas que são muito importantes para mim e que me apoiam em todos os momentos da minha vida. Neste sentido, e porque este espaço não é para desabafar mas para agradecer àqueles que me ajudaram: OBRIGADO FAMÍLIA E AMIGOS!!

Gostaria de agradecer à Professora Doutora Teresa Rebelo pela excelente orientação. Por todos os conselhos, todas as conversas, todas as vezes que me pôs a pensar e me deu autonomia para prosseguir, todos os momentos em que acreditou em mim, todas as vezes que esteve disponível para mim (especialmente aquelas nos momentos de maior aperto) e, claro, pelo conhecimento e experiência que partilhou comigo e que enriqueceram inexplicavelmente este trabalho. Acredito não conseguir exprimir nestas poucas palavras toda a gratidão que sinto. Sem si, esta dissertação não teria sido possível.

À minha família que sempre acreditou em mim. Aos meus pais que partilharam comigo as suas opiniões, que estiveram sempre presentes durante todo o processo. Obrigado pelo respeito e orgulho que têm por mim e pelo meu trabalho. Obrigado pelos valores que me inculcaram e pelos sacrifícios que diariamente fazem por mim. À minha manita que, só por me aturar, merece um prémio. À minha avózinha que sei que reconhece todo o meu esforço e que se preocupa muito comigo.

À crew do amigo! A gera! Amigões! Os meus “15 anos”! Por me terem mostrado que há vida para além do trabalho. Por insistirem comigo para os cafés, para as jantaradas, para os concertos! Obrigado pela banda sonora que acompanhou a elaboração desta tese e, especialmente, por estarem sempre disponíveis para mim e para os meus problemas.

À Martinha, companheira de casa, amiga e colega. Pelas noitadas de trabalho, pelos intervalos de pura estupidez, pelos petiscos, pela coragem que me deu, pela paciência, pelo apoio e crítica. À LiLi, pelos conselhos, pela amizade, pelas maratonas de trabalho, pela partilha e por me ter conferido o título de líder. “As três magníficas!” A recordação mais especial que levo deste mestrado e de Coimbra!

Gostaria de agradecer formalmente a todos os entrevistados por me terem recebido, por terem partilhado comigo as suas diversificadas experiências. A informação que partilharam preenche esta tese e enriqueceu-me bastante profissional e pessoalmente.

Agradeço ainda a todas as pessoas que viabilizaram a recolha de dados. Um beijinho especial à Dra. Alice Oliveira pelo apoio que me deu.

Obrigado a todos!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual.....	2
1.O conceito de Responsabilidade Social das Empresas.....	2
2.Iniciativas de promoção e de operacionalização da RSE.....	7
2.1.A nível mundial.....	7
2.2.A nível nacional	10
3.Pôr em prática a Responsabilidade Social: Da teoria à prática	12
3.1.Porquê ser socialmente responsável?	12
3.2.O que influencia a implementação das práticas de RSE?	15
3.3.Como implementar práticas de RSE?	16
3.3.1.Gestão integrada da RSE.....	16
3.3.2.Relatórios e auditorias de RSE.....	17
3.3.3.Qualidade no trabalho	19
3.3.4.Rótulos sociais e ecológicos.....	20
3.3.5.Investimento Socialmente Responsável.....	21
4.Síntese	22
II - Objectivos	22
III – Metodologia do Estudo Descritivo.....	23
IV – Resultados do Estudo Descritivo	24
1.Marcos que contribuíram para a descrição da situação nacional de RSE	24
2.Actualização da situação nacional	26
2.1. Manuais publicados por ONG.....	26
2.2.Estudos apresentados pelas Consultoras	27
2.3.Divulgação nos media e nos sites das empresas	27
2.4.Rankings das Melhores Empresas Para Trabalhar	28
2.5.Accountability Rating Portugal.....	29
2.6.Prémio Cidadania das Empresas e das Organizações (CEO)	29
2.7.Outros prémios	30
3.Síntese e sistematização	31
V – Metodologia do segundo estudo.....	33
2.Recolha de dados	34
VI – Resultados e Discussão do segundo estudo	35
1.Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização	36
2.O processo de Implementação das práticas.....	38
2.1.O “Antes”	38
2.2.O “Durante”	39
2.3.O “Depois”	42
3.Especificidades relativas a cada empresa.....	43
VII - Conclusões	45
Bibliografia	47
Anexos	

Introdução

A principal função de uma empresa é criar valor através da produção de bens e de serviços que a sociedade exija, gerando lucro para os seus proprietários e *shareholders*, assim como prosperidade para a sociedade, nomeadamente através do processo da criação de emprego. Porém, novas pressões sociais e do mercado estão gradualmente a conduzir à mudança de valores e do horizonte da actividade empresarial (Comissão Europeia [CE], 2002).

Uma das características mais relevantes da recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais. Para muitas empresas, este facto significa a inserção, muitas vezes forçada, na competição à escala global. Neste sentido, as organizações são obrigadas a mudar drasticamente estratégias de negócio e referenciais de gestão para enfrentarem os desafios e aproveitarem as oportunidades decorrentes da ampliação dos seus mercados potenciais, do aparecimento de novos concorrentes e das novas exigências da sociedade. Num contexto marcado pela inovação tecnológica e pelo crescimento do intitulado “terceiro sector”, com o desenvolvimento das Organizações Não Governamentais (ONG), exigem-se níveis de competitividade e produtividade mais elevados e aumenta a preocupação com a actuação ética por parte das organizações. As empresas reagem a estas alterações investindo na qualidade e nas relações com os diversos *stakeholders* como os colaboradores, os clientes, os fornecedores, a comunidade e a sociedade (Alves & Pires, 2008).

Actualmente desenvolve-se a percepção, por parte das empresas, de que o sucesso empresarial sustentável não pode ser alcançado apenas através da maximização de lucros a curto-prazo, mas através de um comportamento responsável orientado para o mercado. Neste sentido, tem sido demonstrada a crescente importância atribuída à Responsabilidade Social das Empresas (RSE) por parte das organizações (KPMG, 2008a). Estas estão cientes que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável gerindo as suas operações de forma a aumentar o seu crescimento económico e a sua competitividade enquanto asseguram a protecção ambiental e promovem a responsabilidade social (CE, 2002).

Assim, nos dias de hoje, a procura da excelência passa por considerar o trinómio economia, sociedade e ambiente, isto é, a *triple bottom line* (CE, 2001).

Não obstante o referido, nota-se a escassez de dados que nos permitam conhecer a situação nacional de RSE e de “fórmulas” para implementar a mesma. Assim, e tendo em conta a pertinência do conceito, actualmente, urge a necessidade de compreender quais são as práticas de RSE em Portugal, quais são os bons exemplos e os “porquês” da implementação das práticas no contexto nacional. Só com estes dados, poderemos identificar os aspectos em que as empresas têm de melhorar e crescer neste processo de aprendizagem.

No contexto referido, a presente dissertação tem como principais objectivos contribuir para o conhecimento mais aprofundado e actualizado da situação nacional e analisar aprofundadamente a tomada de decisão e implementação do processo de RSE, bem como as suas consequências. De

acordo com os objectivos traçados, estruturámos o presente documento em duas grandes partes: enquadramento teórico e apresentação e discussão dos estudos realizados.

Em primeiro lugar, apresentamos o enquadramento teórico com o intuito de clarificar o conceito de RSE. No entanto, dado que o grande valor deste trabalho é efectivamente, colmatar a lacuna existente na literatura portuguesa sobre RSE que diz respeito à operacionalização da mesma, dedicamo-nos também neste primeiro capítulo às iniciativas de promoção e de operacionalização da RSE. Pretendemos ainda ir além da teoria, pois acreditamos que só desta forma se pode “pôr em prática” a RSE. Assim, procuraremos explicitar as pressões e os motivos que levam as empresas a tomarem a opção de serem socialmente responsáveis, as influências sofridas nesse processo e as formas de implementação das práticas de RSE. Acreditamos que assim, o enquadramento dos estudos que nos ocuparão na segunda parte desta dissertação será ajustado, pertinente e contribuirá para uma melhor compreensão de todo o trabalho.

Em segundo lugar, a apresentação e discussão dos estudos realizados, na qual se faz referência aos objectivos, métodos e resultados, será dividida em dois momentos. Um primeiro referente ao estudo descritivo que realizámos, em que apresentamos e sistematizamos os vários indicadores que nos permitem conhecer a situação nacional actual de RSE. Um segundo, que surgiu através da identificação de tópicos que ainda não tinham sido explorados no contexto nacional e da identificação das empresas com práticas distintivas, diz respeito ao estudo por nós conduzido, com o intuito de analisar aprofundadamente o processo de RSE através da recolha de informação junto dos representantes de RSE de algumas empresas portuguesas.

Ao longo de todo o trabalho, procuraremos ilustrar o “estado da arte”, efectuando alusões a Portugal e às organizações no nosso país sediadas.

I – Enquadramento conceptual

1. O conceito de Responsabilidade Social das Empresas

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) ou *Corporate Social Responsibility* (CSR) surge na medida em que as organizações são “social actors embedded in society” (Branco & Rodrigues, 2006, p.116).

As empresas, como entidades pertencentes ao tecido económico determinantes na configuração social, são uma realidade do mundo contemporâneo. Neste sentido, a RSE assume uma dimensão crescente e directamente proporcional à intensidade e extensão dos impactos das empresas sobre o tecido social em que se inserem (Gago, Cardoso, Campos, Vicente & Santos, 2005).

O conceito tem sido alvo de diversas reflexões por parte dos teóricos da área ao longo dos últimos 70 anos. Porém, um dos factores que contribui para a ambiguidade que frequentemente está presente nas discussões sobre o tema é a falta de consenso no que diz respeito à definição do conceito de RSE (Carroll, 1979; Whitehouse, 2006). Uma definição de RSE formal e universalmente aceite terá ainda de emergir, sendo o assunto debatido actualmente em

inúmeros fóruns locais e internacionais (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 1999).

A preocupação original, na definição de RSE, de reduzir os impactos sociais negativos alterou-se, ao longo do tempo, para uma noção mais geral de “fazer bem” à sociedade (Schwartz & Carroll, 2008). Assim, as definições de RSE parecem evoluir em torno de duas grandes escolas: os que argumentam que as empresas são obrigadas apenas a gerar lucros entre os limites éticos e legais (e.g. Friedman, 1970) e os que sugerem que as empresas têm um conjunto de obrigações mais abrangente para com a sociedade (e.g. Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001). Neste sentido, McWilliams e Siegel (2001) definem RSE como as acções que remetem para o bem social, para lá dos interesses da empresa e do que é exigido pela lei. Esta definição salienta uma componente extremamente importante da RSE, o seu carácter voluntário.

Outras categorizações reflectem o evoluir do conceito. A título de exemplo, salienta-se a divisão entre RSE positivista e pós-positivista proposta por Scherer e Palazzo (2007). Segundo os autores, muita da investigação em redor da RSE integra-se no paradigma de investigação positivista, isto é, tenta compreender as correlações e relações causais no mundo social usando os métodos empíricos da ciência. Neste sentido, a pesquisa é direccionada para a compreensão de fenómenos sociais observáveis¹. Por outro lado, outras concepções de RSE centram-se na avaliação moral e na prescrição da acção humana².

O conceito de RSE tem uma longa e variada história. (Carroll, 1999). A era do moderno conceito de RSE é marcada pela publicação de Bowen, em 1953, do livro *Social Responsibilities of the Businessman* (cit. in Carroll, 1999). Após este marco, foram realizados vários esforços para o desenvolvimento do conceito de RSE. Nos anos 60 seguiu-se uma expansão da literatura e, na década seguinte, assistiu-se à proliferação de definições de RSE. Os anos 80 foram marcados pelo decréscimo de definições, aumento de investigação e aparecimento de conceitos alternativos. Nos anos 90, a RSE cede a conceitos como o de social responsiveness, o de *performance* social e o de cidadania empresarial (Carroll, 1999).

A década de 90 foi ainda marcada por trabalhos como o de Wood (1991), que reformulou o modelo de *Corporate Social Performance* (CSP) numa tentativa de construção de um quadro teórico coerente que relacionasse os princípios da RSE com os níveis institucional, organizacional e individual. Foi nesta década que, segundo Abreu, David e Crowther (2005), se tornou inquestionável que as organizações têm responsabilidades sociais na medida em que as suas actividades dependem do bem-estar presente e futuro da sociedade na qual estão inseridas.

Para Bakker, Groenewegen e Hond (2005), a crescente dominância da RSE e da CSP como conceitos centrais e a associação de novos termos, são indicadores de que a área está em pleno desenvolvimento. A análise

¹ Scherer e Palazzo (2007) argumentam que o paradigma positivista culmina numa interpretação instrumental da RSE, não providenciando uma explicação moral para o comportamento socialmente responsável.

² Esta corrente, que Scherer & Palazzo (2007) denominam de pós-positivista, é criticada por ser relativista e baseada na utopia.

bibliométrica dos autores suporta uma evolução do conceito de RSE progressiva, na medida em que se começam a clarificar os conceitos e as suas relações, e diversificada, pois a evolução do conceito é marcada pela contínua introdução de novos termos.

São várias as terminologias que actualmente surgem associadas ao conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR), nomeadamente conceitos como *Business Ethics* (BE), *Stakeholder Management* (SM), *Sustainability* (SUS) e *Corporate Citizenship* (CC). A confusão entre estes constructos é evidente a vários níveis. Por exemplo, se alguns autores sugerem que a RSE é parte integrante da BE, outros afirmam que a RSE incorpora a BE (ver Schwartz & Carrol, 2008). Outros ainda utilizam ambos os conceitos indiferenciadamente (Hellsten & Mallin, 2006). Esta confusão aparente na literatura é transportada para o mundo empresarial. Ao visualizar os sites das empresas portuguesas, observa-se que práticas de semelhante cariz estão categorizadas por responsabilidade social (e.g. BES), por sustentabilidade (e.g. EDP) ou por cidadania empresarial (e.g. Microsoft).

As diversas conceptualizações que surgem relacionadas com a RSE contribuem para a sua complexidade (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005). No entanto, várias são as tentativas de sistematização apresentadas, como a de Wood (1991), a de Marquis, Glynn e Davis (2007)³ e a de Schwartz e Carroll (2008)⁴.

Em termos de possíveis limites do termo RSE em relação a outros, pode-se salientar o facto deste constructo normativo não englobar as respostas (*Corporate Social Responsiveness*) e os resultados (*Corporate Social Performance*) (Schwartz & Carroll, 2008). Apesar de algumas deficiências do conceito, Carroll (1999) acredita que este capta a maioria das preocupações das relações das empresas com a sociedade. Outros definem-no como “umbrella term” na medida em que traduz todo o conjunto de conceitos que lhe estão associados (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1096).

Carroll (1979) define RSE como englobando as expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade possui em relação às organizações. Em 1991, Carroll representa graficamente esta categorização através da “Pyramid of Corporate Social Responsibility”. O uso continuado desta categorização na investigação faz com que esta seja considerada um “leading paradigm” de RSE (Schwartz & Carroll, 2003, p.504).

As responsabilidades económicas dizem respeito ao lucro da empresa, aos bens ou serviços prestados à sociedade. Sendo o objectivo primordial que a empresa seja lucrativa, é imperativo que o faça segundo a legislação vigente (responsabilidades legais). As responsabilidades éticas referem-se às normas e às expectativas que reflectem as preocupações dos clientes ou consumidores

³ Marquis, Glynn e Davis (2007) apresentam um modelo que aborda como as pressões institucionais ao nível da comunidade moldam a acção socialmente responsável. Os autores propõem que as forças culturais e cognitivas ao nível da comunidade afectam a natureza da RSE

⁴ Schwartz e Carroll (2008) propõem três conceitos nucleares (*value, balance e accountability*) que podem ser utilizados para melhor integrar as cinco abordagens identificadas (RSE, BE, SM, SUS e CC). Na formulação mais básica do modelo proposto, *VBA Integrating Model*, a soma dos três conceitos ou componentes corresponderia ao papel desejável das empresas na sociedade.

mas também dos colaboradores, dos *shareholders* e da comunidade em geral. Por fim, as responsabilidades discricionárias ou filantrópicas associam-se ao desejo da sociedade de que a empresa se envolva activamente na comunidade, contribuindo para melhorar a qualidade de vida na mesma (Carroll, 2001, 2004).

Enquanto que as responsabilidades económicas e legais são exigidas às empresas, as éticas são esperadas e as filantrópicas, não são só esperadas, como desejadas pela sociedade (Carroll, 2000; Windsor, 2001). Carroll, em 2000, acreditava que a tensão entre estas responsabilidades, económicas e legais por um lado e éticas e filantrópicas por outro, se iria tornar mais desafiante com a entrada no novo milénio, como efectivamente se tornou.

Mais recentemente, Schwartz & Carroll (2003) assinalam algumas limitações do modelo de Carroll (1991). Em primeiro lugar, o uso da pirâmide para representar as relações entre as categorias sugere uma hierarquia em que as responsabilidades filantrópicas seriam o domínio mais valorizado e não capta a sobreposição das categorias. Em segundo lugar, o papel da filantropia como um componente separado do modelo parece confuso e mesmo desnecessário, na medida em que tais actividades não são na realidade responsabilidades e, por vezes, é difícil distinguí-las das responsabilidades éticas. Por último, Schwartz & Carroll (2003) alertam para o desenvolvimento teórico incompleto dos domínios económico, legal e ético do modelo de Carroll (1991). Com o intuito de superar tais limitações, Schwartz & Carroll (2003) propuseram “the three-domain model of RSE”. Este modelo é composto apenas por três áreas de responsabilidade: económica, legal e ética, que são definidas, de uma forma geral, consistentemente com o modelo da pirâmide. A dimensão filantrópica de Carroll encontra-se, segundo os autores, implícita nos domínios económico e ético, reflectindo assim as diferentes motivações que estão na base das actividades filantrópicas. No que diz respeito à representação gráfica do modelo, a pirâmide é substituída pelo diagrama de Venn, sugerindo assim que nenhum dos domínios é mais importante que outro e que se sobrepõem, criando sete categorias (puramente económica, puramente legal, puramente ética, económica e ética, legal e ética, económica e legal e económica, legal e ética) através das quais a RSE pode ser conceptualizada, analisada e ilustrada (Schwartz & Carroll, 2003).

Definir o que é um comportamento socialmente responsável não é um exercício fácil, na medida em que são inúmeras as variáveis a considerar. O que é um comportamento socialmente responsável varia de acordo com a perspectiva adoptada e consoante a objectividade ou subjectividade dos critérios adoptados. Por exemplo, uns podem definir comportamento socialmente responsável como o que não compromete o meio ambiente local e a comunidade, enquanto outros podem argumentar que o comportamento socialmente responsável é o que compreende as expectativas das partes interessadas – os *stakeholders* (Campbell, 2007). “The point is that socially responsible corporate behavior may mean different things in different places to different people and at different times, so we must be careful in how to use the concept and how to define it” (Campbell, 2007, p.950). As diferenças nas definições não são apenas uma preocupação académica, podendo ter consequências práticas sérias no mundo real. A proposta de Campbell (2007)

de visualizar o comportamento socialmente responsável como um *continuum* entre o comportamento minimamente responsável, em que se evita prejudicar os diversos *stakeholders*, e o comportamento responsável em que se pretende “fazer bem” parece retratar o mundo empresarial. Parece-nos ainda que este modelo está de acordo com o conceito proposto por Carroll (1983): ser responsável socialmente significa que a rentabilidade e a obediência à lei são condições prévias à discussão da ética da empresa e da medida em que esta apoia a sociedade.

Segundo Carroll (1991), o termo social na RSE tem sido criticado por alguns como sendo vago e pouco específico no que concerne a questão: para quem é que a empresa deve ser responsável? A teoria dos *stakeholders* responde exactamente a esta questão (Wood, 1991). O termo *stakeholder*, por si só, “puts ‘names and faces’ ” nos membros e grupos da sociedade que são mais importantes para o negócio e para os quais este deve ser responsável (Carroll, 1991, p. 43).

Resta-nos, assim, responder à questão: quais os “names and faces” para os quais as organizações devem ser responsáveis? Os colaboradores, os clientes e a comunidade são os mais referidos neste domínio, sendo ainda de considerar as organizações governamentais e não governamentais, nomeadamente as que identificamos ao longo deste trabalho.

Segundo Carvalho (2007), podem-se identificar três tipos de discurso no que concerne a saliência que nestes é atribuída aos *stakeholders*: discurso financeiro e económico, no qual se defende que a principal responsabilidade das organizações é gerar lucro para os shareholders; discurso dos *stakeholders*, que implica que a actividade da organização seja adequada às exigências dos *stakeholders mais salientes*; e discurso da RSE, no qual se considera que o comportamento organizacional deve ser ético e responsável, implicando os vários *stakeholders*, nomeadamente a sociedade. Este último discurso é particularmente relevante no contexto actual, sendo que a crescente sensibilização para as questões da RSE faz com que as pressões para uma gestão do impacto social e ambiental das actividades das empresas aumentem, na medida em que são percebidas por um público mais amplo do que os *shareholders* (Branco & Rodrigues, 2006).

A essência da Responsabilidade Social Empresarial é reconhecer o valor do diálogo com os *stakeholders* (WBCSD, 2000) Em consonância com o referido, Mohr, Webb e Harris (2001) definem RSE como o compromisso por parte das empresas para minimizar ou eliminar os efeitos prejudiciais das suas actividades e maximizar o seu impacto a longo termo na sociedade. Esta definição implica que uma empresa socialmente responsável considere os efeitos das suas acções para todas as partes interessadas, quer estejam directamente relacionadas com a empresa ou não. Neste sentido, segundo Mohr e Webb (2005), as empresas socialmente responsáveis devem ser geridas de acordo com a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria examina se e porque é que as empresas respondem aos interesses dos *stakeholders* (Mitchell, Agle, & Wood, 1991). Porém, é limitada na medida em que não aborda os imperativos sociais e económicos que frequentemente confrontam as organizações de forma contraditória (Margolis & Walsh, 2003).

A evolução do conceito na literatura académica é acompanhada de uma

integração crescente do termo em comunicações de várias organizações conceituadas e da crescente preocupação da sua aplicação. Apesar das questões de RSE não serem um tema recente e existirem há longo tempo enquanto preocupações com o bem-estar da sociedade e da sua envolvente, nas últimas décadas o conceito adquiriu um carácter mais sistematizado e uma ampla difusão.

Surgem como um movimento desencadeado pela sociedade civil, em particular pela estrutura empresarial, mas não deixam também de estar enquadradas num conjunto de políticas e medidas que têm vindo a ser promovidas por diversas organizações com amplitude e grau de influência diferenciada. (Santos, Santos, Pereira, & Silva, 2006, p.30)

2. Iniciativas de promoção e de operacionalização da RSE

2.1. A nível mundial

A Organização das Nações Unidas tem sido uma das mais dinamizadoras da RSE. O processo de consciencialização dos empresários e de sensibilização para o tema tem sido bastante lento. Porém, nota-se nos últimos anos uma positiva aceleração (Gago et al., 2005).

Podem-se destacar quatro momentos importantes para a afirmação do desenvolvimento sustentável e da RSE como conceito internacionalmente relevante: a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente em 1972, na qual se aprovou a Declaração de Estocolmo que, em 26 princípios, sensibiliza governos e comunidades a desenvolverem esforços para a preservação do ambiente; a Comissão Brundtland Comissão Mundial sobre o Ambiente em 1987, que teve por consequência a publicação do relatório “O nosso Futuro Comum”, onde se apresenta o desenvolvimento sustentável como “a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations”; a Conferência das Nações Unidas do Ambiente e Desenvolvimento realizada em 1992, da qual emergiu a Agenda 21 e na qual se tornou evidente que os países adoptariam estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável; e a Livro Verde da Comissão Europeia, em 2001.

Antes da apresentação do Livro Verde por parte da Comissão Europeia, realizou-se, em Lisboa, em 2000, a Cimeira do Conselho Europeu. Esta iniciativa corresponde ao momento em que se fez, pela primeira vez, um apelo directo à RSE, estabelecendo-se ainda o objectivo estratégico da União Europeia para se tornar a sociedade de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, em 2010, sendo capaz de garantir um crescimento económico sustentável, melhores trabalhos e mais coesão social. O Livro Verde da Comissão Europeia intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” tem como principal objectivo assegurar o cumprimento de uma tríade de objectivos: económicos, sociais e ambientais, denominada de *triple bottom line*. Neste documento, a RSE é definida como:

um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo (...). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (CE, 2001, p.4).

A RSE é apresentada segundo duas dimensões: interna e externa. A dimensão interna diz respeito aos colaboradores e subdivide-se em gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. A dimensão externa direcciona-se não só à comunidade local mas a todas as partes interessadas como os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e as Organizações Não Governamentais (ONG). Nesta dimensão, incluem-se aspectos relacionados com os direitos humanos e as preocupações ambientais globais (CE, 2001).

Em 2002, na comunicação da Comunidade Europeia intitulada “CSR: a business contribution to sustainable development”, a Comissão apresenta a estratégia da União Europeia para o Desenvolvimento Sustentável. Neste documento propunham-se várias acções concretas para a promoção da RSE, nomeadamente a criação de um Fórum *multi-stakeholder* sobre RSE com o objectivo de promover a transparência e convergência das práticas e instrumentos de RSE. Este fórum, que é parte da estratégia da Comissão para a promoção da RSE, é uma iniciativa inovativa que reúne todas as partes interessadas para que dialoguem no sentido da convergência de diferentes perspectivas e abordagens (CE, 2003). Ainda em 2002, durante o processo de revisão da Agenda 21, surge a Declaração Millenium das Nações Unidas em que foram definidos oito grandes objectivos para 2015 referentes à melhoria das condições sociais e ambientais. Em 2002, realizou-se ainda a Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, também denominada de Cimeira de Joanesburgo.

Na sua Comunicação de reformulação da Estratégia de Lisboa, em 2005, a Comissão Europeia sublinhou como a RSE podia desempenhar um papel chave, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo que fomenta a competitividade e o potencial de inovação da União Europeia. Em 2006, a Comissão publicou uma nova comunicação sobre o tema, enfatizando o contributo do mundo empresarial para a Estratégia de Crescimento e Emprego e o Desenvolvimento Sustentável. No relatório sobre a Competitividade Europeia de 2008, a Comissão reafirma uma vez mais o contributo da RSE para a realização da Estratégia de Lisboa, dedicando um capítulo à RSE e à sua relação com a competitividade.

Em suma, verifica-se que, como consequência desta evolução, que descrevemos sem exaustividade e omitindo alguns passos importantes por restrições de espaço, os governos dos países membros, em coordenação com a Comissão Europeia, fazem da RSE uma questão prioritária.

Gostariamos ainda de salientar o Pacto Global, iniciativa proposta por Kofi Annan, em 1999, que é um código de conduta, de adesão voluntária, para empresas e organizações. As empresas que pertencem a esta rede partilham dez princípios relativos aos direitos humanos, laborais e à defesa do ambiente: apoiar e respeitar a protecção dos direitos humanos proclamados

internacionalmente, certificar-se de que não são cúmplices em violações dos direitos humanos, apoiar a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação colectiva, eliminar todas as formas de trabalho forçado e obrigatório, abolir o trabalho infantil, eliminar a discriminação nos domínios do emprego e da ocupação profissional, apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, empreender iniciativas promovendo uma maior responsabilidade ambiental, incentivar o desenvolvimento e a divulgação de tecnologias respeitadoras do ambiente e actuar contra todas as formas de corrupção, incluindo a extorção e suborno⁵. De entre as 34 organizações portuguesas que participam nesta rede, salienta-se o Banco Espírito Santo (BES), a BRISA, a Delta, a EDP, a Jerónimo Martins, a Portugal Telecom, a REN, a SONAE e a TNT Express Worldwide⁶.

Por fim, assinalamos ainda as linhas de orientação da Organização para a Cooperação e para o Desenvolvimento Económico (OCDE)⁷ para as multinacionais, de teor similar ao pacto referido anteriormente, embora estas sejam mais abrangentes: políticas gerais, revelação de informações, emprego e relações industriais, ambiente, combate à corrupção, interesses dos consumidores, ciência e tecnologia, concorrência e fiscalidade.

Para uma melhor compreensão e definição da RSE, é fulcral uma nota às principais organizações especializadas no tema. Salienta-se, assim, a *CSR Europe*⁸, criada em 1996, que tem por missão ajudar as empresas a alcançar a rentabilidade, crescimento sustentável e progresso humano, integrando a RSE nas práticas empresariais⁹, e o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), criado em 1995, com o objectivo de responder aos desafios e oportunidades do desenvolvimento sustentável baseado em três pilares inseparáveis e fundamentais: a generalização da saúde económica, a melhoria ambiental e a responsabilidade social (WBCSD, 2000).

O WBCSD (2000) define RSE relacionando-a com o comprometimento da empresa para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, com as suas famílias, com as comunidades locais e com a sociedade de forma a melhorar a qualidade de vida geral. Esta definição tem o mérito de relacionar os conceitos de RSE e desenvolvimento sustentável. Estes dois conceitos podem ser considerados como estando relacionados intrinsecamente e a RSE pode ser percebida como sendo a contribuição do negócio para o desenvolvimento sustentável (CE, 2002)¹⁰.

Procurando um apontamento final, parece-nos relevante salientar que, apesar do largo espectro de aproximações à RSE, existe consenso que o conceito engloba algumas características principais: é um comportamento adoptado pelas empresas acima dos requisitos legais, adoptado

⁵ <http://www.unglobalcompact.org/> (Acedido em Fevereiro de 2009)

⁶ http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page (Acedido em Janeiro de 2009)

⁷ www.oecd.org (Acedido em Janeiro de 2009)

⁸ A CSR Europe tem como parcerias mais de 20 organizações internacionais, entre as quais a RSE Portugal, que é referida posteriormente neste trabalho.

⁹ <http://www.csreurope.org/> (Acedido em Fevereiro de 2009)

¹⁰ Alguns dos dados que apresentaremos ao longo deste trabalho dizem respeito a estudos de sustentabilidade. No entanto, parece-nos de extrema relevância citá-los na medida em que os dois conceitos, RSE e sustentabilidade, estão bastante relacionados não só na literatura como no mundo empresarial.

voluntariamente; está intrinsecamente relacionada com o conceito de desenvolvimento sustentável (as empresas necessitam de integrar o impacto económico, social e ambiental das suas operações); não é um acrescento opcional às actividades nucleares da organização, mas deve estar integrada na gestão do negócio (CE, 2002).

2.2. A nível nacional

Estudos recentes mostram que as tendências para o comportamento socialmente responsável variam entre países e que mais investigação é necessária para compreender estas diferenças (Maignan & Ralston, 2002).

A tradição da intervenção social em Portugal remonta ao século XV, quando foram fundadas as Misericórdias, muito ligadas à Igreja Católica. Durante o Estado Novo, o modelo corporativo favoreceu o domínio das principais empresas por um número restrito de famílias, tendo surgido algumas iniciativas a favor dos colaboradores, consideradas socialmente avançadas para a época, embora em alguns casos, de carácter paternalista. Este equilíbrio dinástico quebrou-se após a Revolução de 1974, com o fenómeno das nacionalizações e a instalação de uma economia social (Pinto, 2004).

As questões ambientais nunca se fizeram sentir de forma muito intensa no país, talvez pelo facto de o nível de industrialização não ser muito elevado. Os níveis de poluição portugueses eram relativamente baixos quando comparados com outros países europeus. No entanto, nos últimos anos, houve mudanças substanciais e alguns indicadores ao nível da poluição ambiental conduziram à introdução de legislação ambiental, sobretudo impulsionada por pressões e financiamentos da União Europeia (Pinto, 2004).

Em Portugal, os empresários começam a aperceber-se que a implementação de políticas que considerem o ambiente, os colaboradores e o envolvimento com as comunidades locais acarreta mais valias de capital positivo¹¹.

Tradicionalmente, a RSE tem vindo a ser praticada de modo informal por uma elevada percentagem de empresas. No entanto, o tema só viria a emergir como disciplina de gestão autónoma na sequência da já referida Cimeira Europeia de Lisboa (Pinto, 2004). Neste sentido, a temática da RSE surge em Portugal com carácter de sistematização dos acordos estabelecidos a nível mundial e europeu.

Em 1998, foi apresentado o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES, 2000-2006) em que se identificou a orientação para o desenvolvimento de um quadro de RSE com base nos seguintes tópicos: crescimento baseado na dinâmica de actividades, reforço da capacidade de inovação das empresas, dinamismo da rede social, adequada mobilização e exploração dos recursos naturais, climáticos e de posicionamento geográfico, expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e formação. No Plano Nacional de Emprego (PNE, 2003-2006) assiste-se à definição de directrizes de apoio à implementação ou desenvolvimento de estratégias de RSE (Santos et al., 2006).

¹¹http://ec.europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/portugal/index_pt.htm (Acedido em Fevereiro de 2009)

Em Janeiro de 2003, o Conselho Económico e Social emite um Parecer de Iniciativa sobre “A Responsabilidade Social das Empresas” que pretende responder à proposta do Livro Verde da Comissão Europeia. Paralelamente vão surgindo iniciativas de apoio ao desenvolvimento da RSE como a criação de vários prémios (e.g. Igualdade e Qualidade da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Prevenir mais, para Viver Melhor no Local de Trabalho do Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Prémio de Mérito do Instituto de Emprego e Formação Profissional), assim como diferentes apoios financeiros (e.g. Programa PRIME do Ministério da Economia, Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Iniciativa EQUAL) e benefícios fiscais sobre donativos¹² (e.g. Lei do Mecenato, Decreto Lei nº74/99) (Santos et al., 2006).

No que concerne a organizações que desenvolvem projectos e que apoiam as empresas no domínio da RSE, nomeiam-se de seguida as que consideramos mais importantes.

A organização que tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade é o Instituto Português da Qualidade (IPQ). O IPQ editou recentemente a nova Norma Portuguesa de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a NP 4469-1: 2008, que especifica os requisitos para um sistema de gestão de RSE, sendo aplicável a organizações de diferentes sectores e dimensões¹³. A finalidade desta norma é a de incentivar e orientar as organizações para uma actuação mais socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável. Porém, a implementação e eventual certificação do sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com os requisitos desta Norma não significa, por si só, que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui os mecanismos para que, potencialmente, venha a sê-lo (NP 4469-1:2008).

A Norma Portuguesa de Responsabilidade foi produzida pela Comissão Técnica 164 Responsabilidade Social¹⁴, que iniciou os trabalhos em Março de 2005. A Comissão Técnica responsável pela elaboração desta norma é constituída por diversas entidades, numa lógica *multistakeholder*, alinhada com a metodologia de trabalho da ISO. Empresas como a Auchan, DHL, Galp Energia, Groundforce, Grupo Trivalor, APME, Securitas e Xerox fizeram parte do processo. Também o governo, os sindicatos, as ONG e os Serviços, Suporte e Investigação estiveram representados nesta comissão, sendo que os consumidores são a única parte interessada que não está representada.

Em Portugal, é ainda de salientar a organização Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD – Portugal)¹⁵, o Grupo de

¹² A legislação relativa aos benefícios fiscais sobre donativos pode afectar o Comportamento Socialmente Responsável (Campbell, 2004).

¹³ <http://www.ipq.pt/> (Acedido em Fevereiro de 2009)

¹⁴ Gostariamos de salientar o facto de termos entrevistado algumas pessoas que pertencem à Comissão Técnica 164, pertencentes às empresas que fazem parte da nossa amostra (Galp e DHL).

¹⁵ A BCSD Portugal foi criada em 2001 com o intuito de promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a RSE e fomentar o desenvolvimento sustentável (<http://www.bcsdportugal.org/>, acedido em Fevereiro de 2009)

Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)¹⁶ e a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE)¹⁷. A RSE Portugal¹⁸ é uma organização sem fins lucrativos, integrada na rede *CSR Europe*. Esta organização procura tornar-se a referência nacional na área da RSE, divulgando boas práticas, auxiliando as empresas para que possam desenvolver as suas actividades neste domínio, dinamizando projectos e desenvolvendo instrumentos e ferramentas úteis .

Entre os principais programas desenvolvidos a nível nacional para que as organizações adoptem práticas mais responsáveis, salienta-se o Programa Práticas RS, promovido pela APEE, dirigido às PME's, e o programa Ser PME Responsável do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Uma iniciativa recente em Portugal diz respeito à criação da Rede Nacional de Responsabilidade Social (REDE RSOPT)¹⁹, no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL. A REDE RSOPT surge como uma iniciativa das entidades parceiras e apresenta-se como uma estrutura aberta, pública, multi-sectorial e multi-funcional, formada por pessoas e organizações de diversos segmentos e sectores, comprometidas com o tema da responsabilidade social. Esta REDE funciona como uma plataforma de encontro, aprendizagem, criação, partilha e disseminação de conhecimento e práticas relacionados com a RSE.

A REDE RSOPT funciona com forte apoio de Grupos Temáticos de Trabalho que operacionalizam as actividades que lhe estão ou vão sendo atribuídas, de Grupos Consultivos constituídos por especialistas que dão apoio num vasto leque de áreas relacionadas com a sustentabilidade e responsabilidade social, de um observatório que tem a responsabilidade de monitorizar indicadores de RSO e validar as boas práticas das organizações aderentes e das comunidades de práticas capazes de criar e fazer o benchmarking de boas soluções²⁰.

3. Pôr em prática a Responsabilidade Social: Da teoria à prática

3.1. Porquê ser socialmente responsável?

Profit is essential for survival, and survival is the first condition for fulfillment, for business as well as individuals. But to make survival your priority still begs the question, survival for what? If a business cannot answer that question, it will seem, to outsiders, to be interested only in itself. (Charles

¹⁶ A GRACE, criada em 2000, é uma associação não governamental que procura disseminar práticas de RSE em Portugal, realizando projectos como acções de voluntariado, organização de conferências e edição de diversos documentos e manuais em torno do tema da Responsabilidade Social (<http://www.grace.pt/novo/default.htm>, acedido em Fevereiro de 2009).

¹⁷ A APEE nasceu em 2002 com o objectivo de sensibilizar e promover a Ética e a RS no tecido empresarial português (<http://www.apee.pt/portal/>, acedido em Fevereiro de 2009).

¹⁸ <http://www.rseportugal.eu/> (Acedido em Fevereiro de 2009)

¹⁹ <http://www.rsopt.com/rederso/index.html> (Acedido em Fevereiro de 2009)

²⁰ <http://www.rsopt.com/rederso/index.html> (Acedido em Fevereiro de 2009)

Handy, s.d., cit. in WBCSD, 1999, p.9)

As forças da globalização, a melhoria constante e rápida na tecnologia e as mudanças dramáticas que ocorrem em todo o mundo causaram alguma confusão acerca do que é esperado das empresas. A verdade é que não existem respostas absolutas e muito depende do contexto político, cultural e histórico (WBCSD, 1999). A RSE permite a resposta a algumas mudanças fundamentais como a globalização, na medida em que, se por um lado cria novas oportunidades para as empresas, por outro aumenta a complexidade organizacional, como a importância crescente da imagem e reputação das organizações num ambiente extremamente competitivo, em que os consumidores estão mais informados e são mais exigentes e como a necessidade da transparência da informação e a crescente importância do conhecimento e da inovação para as empresas se manterem competitivas (CE, 2002). Parece-nos importante ressaltar que, sendo que falamos da capacidade de uma empresa na resposta a pressões sociais, situamo-nos no domínio da *Corporate Social Responsiveness*²¹ (Carroll, 1979).

É impossível conceber as empresas separadas da sociedade, uma vez que elas contribuem para a sociedade e beneficiam da mesma. Para otimizar o valor a longo prazo da organização, os valores desta devem estar alinhados com a sociedade. Desenvolver uma estratégia para satisfazer as necessidades da organização requer uma compreensão do que é percebido pela sociedade como sendo comportamento socialmente responsável (WBCSD, 1999).

São múltiplas as exigências e pressões para se ser socialmente responsável. Estas pressões emergem de diversos *stakeholders*, como os colaboradores, os fornecedores, a comunidade, o governo e mesmo de alguns accionistas (*shareholders*) (McWilliams & Siegel, 2001). Na resposta a estas exigências, os gestores têm assumido, segundo McWilliams e Siegel (2001), duas grandes posições: reconhecem a relevância dos *stakeholders* e promovem acções socialmente responsáveis; ou acreditam que tais esforços são inconsistentes com a maximização dos lucros e com os interesses dos *shareholders*, que percebem como sendo os *stakeholders* mais importantes.

Nas últimas décadas, as empresas têm mostrado um interesse crescente em integrar os aspectos sociais nas suas estratégias de negócio com o objectivo de atingirem um desenvolvimento sustentável (Sánchez & Sotorrío, 2007). Este processo teve origem na crença de que uma estratégia social ou a responsabilidade social empresarial aumenta a *performance* social empresarial e traria consigo melhorias ao nível da *performance* financeira da empresa. O conceito de *Corporate Social Performance* (CSP) foi definido por Wood (1991) como sendo “a business organization’s configuration of principles of

²¹ Carroll (1979) observou que o termo *Responsiveness* seria inadequado para substituir o *Responsibility* na medida em que considerava que as empresas podiam ser responsáveis no que diz respeito às condições ambientais e às pressões sociais sem serem, por isso, responsáveis ou éticas neste procedimento. Também Wartick & Cochran (1985) se pronunciaram sobre a controvérsia, argumentando que o termo *Responsiveness* complementa mas não substitui o de *Responsibility* no modelo de CSP. Interessa ainda referir que ambos utilizam nos seus modelos a categorização de *Corporate Social Responsiveness* em *reaction, defense, accomodation e proaction*, proposta por Wilson (1974, cit. in Carroll, 1979).

social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships”(p.693). A investigação em torno da relação entre *Corporate Social Performance* e *Financial Performance* sugere que o investimento social contribui para a criação de valor, apesar de não estar ainda garantido que um programa social se pague a si mesmo (Margolis & Walsh, 2003; Mohr & Webb, 2005; Orlitzky Schmidt & Rynes, 2003; Russo & Fouts, 1997).

Dada a incerteza dos benefícios financeiros, porque é que as empresas assumem comportamentos socialmente responsáveis? A motivação empresarial subjacente à RSE é dupla: ética e auto-interesse, isto é, não só existe o desejo de fazer bem, mas também de uma forma que beneficie a organização economicamente (Branco & Rodrigues, 2006; WBCSD, 1999).

Os motivos não económicos para o comportamento socialmente responsável têm sido explorados por várias perspectivas (Marquis et al., 2007). Se adoptarmos uma perspectiva normativa, o comportamento socialmente responsável tem sido caracterizado como um esforço bem intencionado para promover a justiça num mundo em que o paradigma da maximização de valor para os *shareholders* prevalece (Margolis & Walsh, 2003). De uma perspectiva empresarial, a acção social²² é considerada como uma expressão da identidade, da imagem e da missão distintiva da organização (Bartel, 2001, cit. in Marquis et al., 2007). A acção social pode ainda ser percebida como uma resposta aos movimentos sociais ou como motivada por razões culturais, institucionais e políticas (Marquis et al., 2007).

Dos vários factores motivadores da implementação de práticas de RSE, Santos et al. (2006) salientam a melhoria das relações com os diversos *stakeholders* (comunidade, autoridades públicas, clientes, parceiros de negócio, colaboradores, consumidores) e os valores ético-sociais do dirigente da empresa. Maignain e Ralston (2002) apontam três principais motivações para o comportamento socialmente responsável: os gestores valorizam tal comportamento pessoalmente, os gestores acreditam que este comportamento aumenta a *performance* financeira da empresa e os *stakeholders* pressionam as empresas se comportarem de formas socialmente responsáveis.

No que concerne os motivos que estão subjacentes à implementação das práticas, 60% das empresas portuguesas cotadas na *Euronext Lisbon* afirmam que não é uma questão de reputação. Mais de metade das mesmas acreditam que as empresas podem efectivamente ajudar na resolução do problema das alterações climáticas (KPMG, 2008b).

Associados às motivações, estão os benefícios que advêm das práticas de RSE. Os investimentos em actividades socialmente responsáveis podem gerar benefícios internos na medida em que ajudam a empresa a desenvolver outros recursos e capacidades como o *know-how* e a cultura organizacional. De facto,

²² Parece-nos importante ressaltar que os autores utilizam neste contexto o conceito de *Corporate Social Action*, definindo-a como “behaviors and practices that extend beyond immediate profit maximization goals and are intended to increase social benefits or mitigate social problems for constituencies external to the firm” (Marquis et al. 2007, p. 927). A substituição do conceito de responsabilidade pelo de acção é explicada pelos autores como não implicando uma posição em relação ao argumento de que uma organização terá a responsabilidade de se envolver em comportamentos de âmbito social (Marquis et al., 2007).

a RSE tem consequências importantes para a criação e desenvolvimento de recursos intangíveis fundamentais, nomeadamente os associados aos colaboradores. No que concerne os benefícios externos da RSE salienta-se a reputação da organização. A reputação organizacional pode ser entendida como um recurso intangível fundamental que pode ser criado ou melhorado como consequência da implementação de práticas de RSE. Empresas com boa reputação no domínio da RSE, podem não só melhorar as relações com os actores externos, como também atrair melhores colaboradores ou melhorar a motivação, a moral, o *commitment* e a lealdade dos colaboradores actuais da empresa (Branco & Rodrigues, 2006).

A maioria das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* acredita que as principais vantagens que advêm das práticas de RSE são a capacidade de melhorar a imagem junto das comunidades, de melhorar a reputação, de melhorar o desempenho operacional e a abordagem ao risco (KPMG, 2008b). Concluímos assim que, apesar da reputação não ser um factor motivador para a implementação das práticas é percebido como uma vantagem.

Para que as empresas não sejam acusadas de *greenwashing*²³, espera-se que desenvolvam processos como, por exemplo, a definição e monitorização de objectivos e *Key Performance Indicators* (KPMG, 2008b).

Em suma, o que está subjacente à crescente implementação de práticas de RSE que podemos observar no mercado empresarial é, segundo Carvalho (2007),

o reconhecimento de que compensa investir na RSE integrando-a na estratégia, na certeza de que ela é um factor que reforça a capacidade competitiva e que, em simultâneo, ajuda a consolidar a acção da organização na comunidade em que está inserida, contribuindo para o seu desenvolvimento e para melhorar a qualidade de vida dos seus membros. (p.142)

3.2. O que influencia a implementação das práticas de RSE?

As condições económicas, nomeadamente a saúde das organizações, a economia e o nível de competição a que a organização está sujeita, interferem com a probabilidade de se assumir um comportamento socialmente responsável. Por exemplo, uma fraca *performance* financeira reduz esta probabilidade. Por outro lado, a relação entre competitividade e *performance* social é mais complexa. O efeito da competitividade é curvilíneo, assim, uma competitividade moderada corresponde a uma maior probabilidade de se desenvolverem práticas socialmente responsáveis enquanto que baixos e altos índices de competitividade correspondem a um decréscimo das práticas. É de notar que estas relações são moderadas por várias condições institucionais. Neste sentido, é mais provável que organizações que encontrem regulação frequente, ao nível estatal e de ONG, assumam um comportamento mais responsável (Campbell, 2007). Deve-se ainda considerar que o mundo empresarial não é estático e que as organizações estão sujeitas a pressões dinâmicas (Campbell, 2007).

²³ *Greenwashing* é uma expressão inglesa utilizada para caracterizar as organizações que comunicam determinadas práticas ambientais e socialmente responsáveis que não correspondem à sua aplicação real (Kallio, 2006)

McWilliams e Siegel (2001) acreditam que o nível ideal de RSE depende da dimensão da empresa, do nível de diversificação, da investigação e desenvolvimento, da publicidade, das condições do mercado e das exigências dos consumidores. Os autores propõem um modelo de custo-benefício para averiguar o nível de investimento em RSE.

Também Santos et al. (2006) enumeram alguns factores potenciadores de práticas de RSE nas Pequenas e Médias Empresas (PME). Com base no Observatório das PME Europeias de 2004 (cit. in Santos et al., 2006), os autores referem que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a idade da empresa e a implicação em actividades da dimensão social externa da RSE. Referem ainda que os sectores do comércio e da indústria estão mais implicados em causas comunitárias externas, por oposição aos sectores dos transportes e dos serviços. A dimensão da empresa surge também como um factor explicativo do grau de envolvimento na RSE, na medida em que uma empresa maior terá mais consciência das vantagens da implementação de práticas de RSE. Outro factor que interfere com a RSE é a localização da empresa, por razões maioritariamente culturais. A estratégia da empresa é sugerida também como um factor que influencia as decisões relativamente às actividades de RSE.

3.3. Como implementar práticas de RSE?

“Embora as empresas reconheçam, cada vez mais, a sua responsabilidade social, em muitos casos, é necessário adoptar procedimentos de gestão que reflectam esse reconhecimento” (CE, 2001, p.16). A RSE não é mais um “acrescento” opcional às actividades *core* da empresa mas sim à forma como é gerida (CE, 2002).

Neste sentido, os princípios da RSE devem ser traduzidos em práticas concretas como a gestão integrada da responsabilidade social, os relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade social, a qualidade no trabalho, os rótulos sociais e ecológicos e o investimento socialmente responsável, como abordaremos mais pormenorizadamente de seguida (CE, 2001).

O comum a todos os referenciais, modelos e iniciativas que nomearemos de seguida é a preocupação em que a RSE não seja um exercício pontual de uma organização e que não seja entendida como um requisito adicional para as organizações ou um substituto às obrigações legais. Todos os referenciais procuram integrar os princípios e as práticas da RSE nas actividades empresariais, permitindo às organizações que planeiem, realizem e melhorem o desempenho permitindo a comunicação e a participação dos *stakeholders*.

3.3.1. Gestão integrada da RSE

Numa fase inicial, as organizações devem integrar a RSE na sua gestão, desenvolvendo um código de conduta em que declaram os seus objectivos e valores em relação às partes interessadas. Estes valores preconizados pela empresa devem ser aplicáveis a toda a organização, desde as estratégias até às decisões diárias (CE, 2001).

As iniciativas socialmente responsáveis por parte das empresas têm uma longa tradição na Europa. O que distingue o conceito de RSE actual das

iniciativas no passado é a tentativa de a gerir estrategicamente (CE, 2002). Existem várias estratégias empresariais que a empresa pode adoptar. A adequação do “fit” entre as actividades da empresa, os interesses do *stakeholder* e a estratégia seleccionada determinará o impacto da actividade social da organização na sua sobrevivência a longo prazo e na sua *performance* económica (Meznar, Chrisman & Carroll, 1991).

Uma estratégia de RSE deve obedecer a certos princípios fundamentais. Em primeiro lugar as empresas devem ajudar as sociedades a desenvolverem a capacidade de se ajudarem a si mesmas (*capacity building*). Em segundo lugar, uma estratégia deve ser perspectivada a longo prazo na medida em que qualquer relação com a sociedade é construída com base num comprometimento a longo prazo. Deve-se ainda construir e desenvolver relações entre as empresas e outros grupos da sociedade baseadas em princípios, como o mútuo respeito e a transparência. Ao desenvolver uma estratégia de RSE deve-se cooperar com a tecnologia, mostrar transparência em todo o processo e integrar a mesma na gestão. A RSE deve ainda estar imbuída na cultura organizacional (WBCSD, 1999).

No que concerne à estratégia de sustentabilidade, a grande maioria das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* (89%) já a tem implementada e 68% dos inquiridos consideram os temas do desenvolvimento sustentável integrados nos processos de negócio. As principais dificuldades encontradas aquando da implementação da estratégia remetem para a gestão fragmentada destes temas, para a dispersão geográfica e diversidade de negócios, para o desconhecimento ou dificuldade na obtenção de informação e cálculo de indicadores e para a necessidade adicional de recursos humanos (KPMG, 2008b).

3.3.2. Relatórios e auditorias de RSE

Para além da gestão integrada da RSE, a Comissão Europeia (2001) alerta para a necessidade de existirem relatórios e auditorias de RSE que permitam a veiculação de informação do desempenho social e ambiental das empresas, sendo uma das práticas por ela recomendada, como já referimos. Para que estes relatórios sejam úteis, urge a necessidade de definir que informação deve constar num relatório e qual o seu formato, bem como a fiabilidade do processo de avaliação e auditoria (CE, 2001).

Os relatórios publicados de Responsabilidade Social são, com algumas excepções, um fenómeno relativamente recente. No entanto, a experiência das organizações no campo paralelo dos relatórios das práticas ambientais sugere que destes derivam inúmeros benefícios. Em primeiro lugar, os relatórios são uma ferramenta que permite às empresas verificar se a sua actividade está a ser gerida eficazmente. Outras vantagens incluem a sensibilização para este tipo de questões, nomeadamente dos colaboradores, e o facto de ser um sinal de que os gestores das organizações tomam em consideração, de uma forma séria, os valores e as políticas sociais (WBCSD, 2000).

Existem várias formas de reportar a responsabilidade social e nem todas se adequam a todas as empresas. Durante a última década, diferentes formas de quantificar a *performance* social começaram a emergir. No que diz respeito aos domínios económico e ambiental, foram feitos alguns progressos e novos métodos de avaliação foram propostos. Porém, a *performance* da área social é

mais difícil de quantificar.

Estudos recentes revelam uma crescente consciencialização e compromisso dos empresários portugueses em matéria de RSE. Das 100 maiores empresas em resultados em Portugal, 49% elaboraram e disponibilizaram relatórios específicos de RSE (KPMG, 2008a). Das empresas cotadas na bolsa em Portugal que dizem ter uma estratégia de sustentabilidade integrada no negócio, 54% assumem ter um sistema de informação de gestão que integra os indicadores que medem o desempenho no âmbito do desenvolvimento sustentável (KPMGb, 2008).

Algumas iniciativas que se destacam nesta área dizem respeito ao *Global Reporting Initiative* (GRI): *Sustainability Reporting Guidelines* (www.globalreporting.org), ao *Institute of Social and Ethical Accountability: AA1000 Standarts* (www.accountability.org.uk) e ao *Social Reporting Report*, publicado pela *SustainAbility* (www.sustainability.co.uk).

A grande parte das maiores empresas em resultados recorrem ao guia da *Global Reporting Initiative* para suportar os seus relatórios de sustentabilidade (KPMG, 2008a). Este guia fornece orientações para as organizações, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade, e que são definidas para poderem ser aplicadas de forma flexível e promovendo a transparência e a credibilidade organizacional, sendo que podem ser validados por uma entidade independente. Actualmente, 14 organizações portuguesas constam na lista do GRI: a Amorim, a AXA, o Banif Financial Group, a Chamartin, a Corticeira Amorim SGPS SA, a EDP, a Ensul Merci, o Metro do Porto, o Millenium BCP, a Mota-Engil SGPS, a Reddes Energéticas Nacionais, a REN, a Somague Engenharia SA e a Sonae Sierra (Global Reporting Initiative [GRI], 2008).

No Livro Verde da Comissão Europeia pode-se ainda constatar que diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, relatórios e as auditorias no domínio social. Salienta-se a norma voluntária para a RSE *Social Accountability 8000*, lançada em 1997 pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), recentemente redominado de *Social Accountability International* (SAI). Esta organização sem fins lucrativos (ONG) tem por missão melhorar as condições de trabalho e as comunidades²⁴. A SA8000 é o primeiro código de condutas laborais acreditado e já foi revista duas vezes, em 2005 e em 2008. A norma baseia-se nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos Direitos do Homem, na Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança e na Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres.

A norma especifica requisitos de RSE de forma a que uma empresa possa, por um lado, desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos e, por outro lado, demonstrar aos *stakeholders* que as políticas, procedimentos e práticas estão de acordo com os requisitos. Os nove requisitos da norma são universais, isto é, podem ser aplicados sem ter em conta o tamanho da organização, a sua localização ou o sector de indústria a que pertence e dizem respeito a: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas

²⁴ www.sa-intl.org (Acedido em Dezembro de 2008)

disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

Os benefícios da norma SA8000 podem, segundo Rego, Moreira e Sarrico (2003) ser agrupados em quatro domínios: para os colaboradores, para os empregadores, para os clientes ou consumidores e para os investidores. Se, por um lado, se garantem melhores condições de trabalho, a reputação da empresa melhora e os consumidores poderão adquirir os produtos de uma forma mais informada. Os investidores beneficiam na medida em que o acesso à informação é mais clara e credível.

Entre as mais de 1700 empresas certificadas pelo mundo, encontram-se as portuguesas AdC Águas de Cascais, Águas do Cávado, APICCAPS, Auchan, Bento Pedroso Construções, CITRUP, COOPROFAR, DHL Express Portugal, NovaDelta, SIMRIA e Valnor.

De notar que a ISO (International Organization for Standardization), o maior organismo de desenvolvimento e publicação de referenciais internacionais, desenvolve actualmente a Norma ISO 26000. Esta norma, apesar de ser uma norma guia e não poder ser utilizada para efeitos de certificação, constitui um importante passo no sentido da harmonização de conceitos e práticas associadas à RSE²⁵.

Para além destas iniciativas, constata-se a necessidade de desenvolver instrumentos e orientações para fornecer às empresas, nomeadamente às Pequenas e Médias Empresas (PME), e que lhes permitam implementar procedimentos e desempenho socialmente responsável bem como elaborar relatórios (CE,2001).

3.3.3. Qualidade no trabalho

Um outro procedimento de gestão que reflecte o reconhecimento da RSE diz respeito à qualidade no trabalho. Os colaboradores são um dos interlocutores mais importantes das organizações e devem ser valorizados como tal. Neste sentido, a implementação de práticas de RSE requer a integração dos membros da organização e um diálogo social constante com os mesmos (CE, 2001). Na cultura organizacional deverá estar implícita a noção de RSE e os princípios que lhe estão subjacentes como o de dignidade, liberdade e iniciativa. Devem-se criar boas condições de trabalho na medida em que “indivíduos saudáveis necessitam de empresas saudáveis, e vice-versa” (Rego et al., 2003, p.59). Aos colaboradores deve ser facultado um sentido de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa, proporcionando-lhes equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal (Rego et al., 2003). Desenvolver práticas da dimensão social interna da RSE poderá resultar em melhorias ao nível da produtividade, do envolvimento e da motivação, o que poderá conduzir a um aumento da qualidade dos produtos e dos serviços prestados pelas organizações (Sousa, Sanchez, & Duarte, 2005, cit. in Carvalho, 2007).

De facto, cerca de 96% das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* consideram importante a existência de uma política de formação e de desenvolvimento profissional e quase a totalidade das mesmas (99%) considera a importância da Política de Atração e Retenção de Talentos (KPMG, 2008b).

²⁵ <http://www.iso.org/iso/home.htm> (Acedido em Fevereiro de 2009)

“São alguns os instrumentos que contribuem para a melhoria da informação e um aumento da transparência em relação às melhores práticas no domínio da gestão de recursos humanos” (CE, 2001, p.20). Em alguns países, nomeadamente em Portugal, publicam-se as listas dos melhores empregadores, promovendo assim as empresas que proporcionam ambientes de trabalho mais atractivos e de qualidade. Alguns destes indicadores das práticas de gestão de recursos humanos serviram de base para a selecção da amostra deste estudo, sendo aprofundados posteriormente.

3.3.4. Rótulos sociais e ecológicos

Os rótulos sociais e ecológicos têm por objectivo contribuir, pela difusão de boas práticas, para a generalização de procedimentos socialmente responsáveis. Assim sendo, apresentam-se como mais um dos procedimentos a adoptar na implementação de práticas de RSE.

Os rótulos sociais têm vindo a proliferar na medida em que os consumidores são cada vez mais exigentes. Neste âmbito, salientam-se os estudos desenvolvidos pela *Market and Opinion Research International* (Ipsus MORI), com o objectivo de compreender as relações com os consumidores. Um dos inquéritos, realizado em 2008, aos consumidores britânicos, demonstrou que os consumidores preferem produtos seguros e de qualidade, mas também pretendem saber se estes são fabricados de forma socialmente responsável. A maior parte dos consumidores assume que o facto da organização ser socialmente responsável pesa na aquisição de um produto ou serviço (58%). No entanto, são menos (51%) os que já mudaram a sua opção de compra por terem em consideração as responsabilidades ambientais e sociais da empresa (51%) (Ipsus MORI, 2008).

Em 2000, a Ipsus MORI, em parceria com o *CSR Europe*, questionou os consumidores europeus acerca da mesma temática. Como principais conclusões salienta-se que 70% dos consumidores europeus assumem que o commitment de uma empresa com RSE é importante aquando da compra de um produto ou de um serviço, que mais de 40% dos consumidores se manifestam predispostos a pagar mais por produtos que sejam social e ambientalmente responsáveis e 58% acredita que as organizações não prestam atenção suficiente às suas responsabilidades sociais²⁶. Estes dados são ainda mais interessantes quando comparados com os relativos ao público português que integrou a amostra deste mesmo estudo. Apesar do conceito de RSE ser pouco conhecido pelo público português, 66% pensa que as empresas deviam dar mais atenção ao tema, 20% recomendaria a outros uma empresa socialmente responsável e 70% admite que as suas decisões de compra poderiam ser influenciadas pelo comportamento social de uma empresa. Porém, apenas 28% estaria disposto a pagar mais por um produto social e ambientalmente responsável, contra 36% que não estaria (MORI, 2000, cit. in Pinto, 2004).

Os rótulos sociais, criados por fabricantes individuais ou sectores de actividade, ONGs e governos, são instrumentos reguladores passíveis de provocarem uma evolução social positiva entre organizações. Apesar de implicarem a garantia de que as actividades da empresa se encontram isentas

²⁶ www.csreurope.com (Acedido em Fevereiro de 2008)

de explorações ou abusos, pecam pela falta de transparência e de verificação independente destas alegações (CE, 2001).

3.3.5. Investimento Socialmente Responsável

Entre as várias formas de tradução dos princípios subjacentes à RSE em práticas concretas, conta-se ainda o Investimento Socialmente Responsável. Este reflecte a motivação das empresas em extrair certas contrapartidas identificáveis para o seu gasto social. (Branco & Rodrigues, 2006; WBCSD, 1999).

As políticas socialmente responsáveis fornecem indicadores importantes para a gestão das empresas, na medida em que antecipam e previnem as crises que podem afectar a reputação da empresa, contribuindo para a minimização de riscos. Assim, os temas associados ao desenvolvimento sustentável começam a estar formalizados nos modelos de risco das empresas. Cerca de 75% das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* referem ter um modelo de gestão de risco, que inclui temas éticos, económicos e sociais (KPMG, 2008b). Neste sentido, o Investimento Socialmente Responsável (ISR) tem-se tornado popular entre as organizações. Os fundos de ISR investem em organizações que cumprem requisitos sociais e ambientais (CE, 2001).

Os índices de sustentabilidade são constituídos pelas empresas que, fazendo parte de determinados índices financeiros, se destacam não só pelos melhores resultados financeiros, mas também pelo desempenho ao nível de uma gestão ética, ambiental e social. Neste sentido, a presença nestes índices constitui uma referência para a maioria das empresas cotadas. No entanto, 46% das mesmas considera que não tem capacidade para responder aos requisitos exigidos (KPMG, 2008b).

Nesta área destaca-se o *Dow Jones Sustainability Group Index* (DJSGI)²⁷, índice de empresas orientadas para o desenvolvimento sustentável fornecido pelo *Dow Jones*, em associação com a *Sustainable Asset Management* (SAM). As empresas que constam deste índice são classificadas como as mais capazes de criar valor para os accionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a factores económicos, como ambientais e sociais. A única empresa a nível nacional que faz parte deste índice é a Energias De Portugal (EDP).

No âmbito destes índices, destaca-se ainda o FTSE4Good²⁸, índice de cotação das empresas éticamente responsáveis, lançado em 2001 pela FTSE em parceria com o *Ethical Investment Research Service* (EIRIS) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). Os critérios de acesso deste índice foram definidos por múltiplos *stakeholders* com o objectivo de avaliar as práticas que minimizam os riscos sociais, éticos e ambientais. As empresas portuguesas presentes neste índice actualmente são o Banco Espírito Santo (BES), a BRISA Auto-Estradas de Portugal, a Portugal Telecom (PT) e a ZON.

²⁷ O DJSGI nasceu em 1999 como o primeiro indicador bolsista da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global. (<http://www.dowjones.com/>, acedido em Fevereiro de 2009)

²⁸ http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp (Acedido em Fevereiro de 2009)

4. Síntese

Ao longo da primeira parte da dissertação procurámos esclarecer o que se entende por RSE e retratar a evolução do conceito. Não existindo uma definição universal que seja aceite por todos, muitos têm sido os esforços para a definir. Não obstante ao referido, constatamos que algumas características da RSE são comuns a várias definições: o seu carácter voluntário, o facto de assentar no conceito de *triple bottom line*, a sua relação com o desenvolvimento sustentável e a certeza de que não deve existir como um apêndice às actividades da organização, mas como parte integrante da gestão do negócio. Um conceito central na definição de RSE é o de *stakeholder*. As empresas devem ser responsáveis para um conjunto de partes interessadas como os colaboradores, os clientes, os fornecedores, os parceiros de negócio, as comunidades em que estão inseridas e, de uma forma geral, para a sociedade.

Dedicámo-nos ao esclarecimento das várias iniciativas de promoção e operacionalização da RSE, entre as quais destacamos o Livro Verde da Comissão Europeia, que nos fornece um modelo de RSE que consideramos rico e abrangente. Procurámos, para além de sinalizar os momentos cruciais para a afirmação da RSE, ao nível mundial e nacional, compreender que organizações se dedicam ao tema e quais são as suas contribuições para a promoção do mesmo. Acreditamos que todas estas iniciativas contribuíram para o processo de aprendizagem das empresas sobre o que é a RSE. Neste sentido, pretendemos, de seguida, descrever a situação actual da RSE, em Portugal, resultante destes e doutros esforços de promoção.

Procurámos ainda justificar a pertinência do tema no mundo actual. A verdade é que “quem não apanha o comboio da conduta empresarial” em matéria de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentado na sua actividade arrisca-se a “pagar uma factura demasiado penalizadora” para os seus resultados (Antunes, 2008, p.8). As empresas socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para o futuro e para lidar com o mundo empresarial actual de natureza instável. Para além de diversas pressões relacionadas, por exemplo, com a crescente competitividade do negócio, notámos ainda que existem diversas motivações para assumir comportamentos socialmente responsáveis e que não são puramente económicas.

Por último, averiguámos como transpôr o conceito de RSE para a prática, na medida em que acreditamos que só assim conseguimos enquadrar os estudos que nos ocuparão na segunda parte desta dissertação.

II - Objectivos

Actualmente, pode-se notar uma crescente consciencialização por parte das empresas para participarem activamente na sociedade, desenvolverem estratégias de preservação do ambiente e promoverem o crescimento económico. A procura pelo desenvolvimento sustentável, ou seja, pelo desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Relatório de Brundtland, 1987) é condição necessária para que as empresas possam lidar com a competitividade crescente do mundo empresarial. O facto de as organizações serem actores decisivos no processo de transformação dos

ambientes onde actuam, faz com que seja impreterível existirem práticas de RSE (Santos et al., 2006).

Apesar de existir algum consenso no que concerne os princípios que integram a noção de RSE, o mesmo já não se verifica quanto às possíveis formas e modos de intervenção. Ao considerarmos a natureza mutante da sociedade e do mundo empresarial, faz sentido que também o conceito de RSE e a forma como se manifesta se redefinem constantemente.

As práticas de RSE são normalmente associadas às grandes empresas na medida em que estas têm mais recursos, não só para as pôr em prática mas também para as divulgar. Se, por um lado, é fácil conhecer quais as práticas de RSE das grandes empresas, o mesmo não acontece com a maioria do tecido empresarial português de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Santos et al., 2006). Apesar do conceito de RSE ser promovido essencialmente pelas maiores empresas, as práticas existem em todos os tipos de empresas, sejam elas públicas ou privadas, grandes ou pequenas e médias empresas (CE, 2001).

Cada vez mais, em Portugal, as empresas adoptam práticas de RSE e existem já empresas nacionais certificadas a este nível, como mencionámos anteriormente.

Abreu et al. (2005), Gago et al. (2005), Santos et al. (2006) e Rego et al. (2003) fornecem dados interessantes acerca da realidade da RSE em contexto nacional. O propósito desta tese é, na linha dos estudos acima mencionados, e que descreveremos posteriormente, continuar a caracterização das práticas de RSE em Portugal, com o objectivo de **contribuir para um melhor, mais aprofundado e actualizado conhecimento da situação nacional**.

Neste sentido, pretende-se, com esta dissertação, num primeiro momento, efectuar um levantamento das empresas portuguesas com prémios e distinções no âmbito da responsabilidade social e sinalizar empresas com práticas de RSE distintivas, que mereceram a atenção da imprensa. Assim, apresentaremos um estudo descritivo, sistematizando a informação existente, sinalizando boas práticas.

É; também, através da descrição do “estado da arte” em Portugal que conseguimos identificar aspectos que pensamos ainda não estarem esclarecidos no que diz respeito à implementação das práticas de RSE.

Neste sentido, num segundo momento do nosso estudo, propomo-nos a **analisar aprofundadamente a tomada de decisão e implementação do processo de responsabilidade social e as consequências do mesmo**. Procuramos averiguar, nomeadamente junto dos gestores, como estes percebem a RSE, o que está subjacente às práticas, isto é, quais as motivações e pressões para assumirem um comportamento socialmente responsável, o que impede que a RSE seja posta em prática ou quais as dificuldades sentidas aquando da implementação, quais as reacções e o envolvimento dos *stakeholders* nas práticas de RSE e quais as principais vantagens e desvantagens que advêm deste processo.

III – Metodologia do Estudo Descritivo

O primeiro momento desta parte empírica diz respeito ao estudo descritivo realizado com o intuito de actualizar a informação relativa à RSE em Portugal.

Como método de recolha de dados utilizamos a análise documental. A análise documental revela-se muito útil aquando da recolha de dados no contexto organizacional. Em primeiro lugar, porque não é necessário que haja contacto directo com os actores organizacionais, sendo que esta medida é não intrusiva e não reactiva. Em segundo lugar, a análise documental é útil para a triangulação dos dados recolhidos, isto é, a informação extraída pode ser cruzada com outros dados. Em terceiro lugar, a análise documental encoraja a criatividade do investigador, o que é útil pois novos tópicos de interesse e hipóteses podem surgir. O facto de o acesso aos dados ser fácil, faz com que o método seja económico e seguro, sendo possível a sua repetição (Robson, 2002).

Os documentos foram recolhidos em inúmeras revistas da área, nomeadamente a Exame, bem como nos sites das consultoras promotoras dos estudos e dos prémios que referenciamos de seguida.

IV – Resultados do Estudo Descritivo

Para facilitar uma melhor compreensão deste estudo, optámos por subdividir esta secção em três partes. Na primeira parte, destacaremos os principais projectos realizados nos últimos anos com o objectivo de descrever a RSE a nível nacional. Na segunda, serão mencionadas algumas iniciativas de divulgação e promoção de boas práticas que têm lugar actualmente, entre as quais alguns *rankings* anuais que contribuem para esta descrição. Por último, e sendo que temos por objectivo sistematizar a informação, contribuindo para uma descrição actualizada das práticas de RSE em Portugal, procuraremos sintetizar os vários indicadores mencionados ao longo do trabalho.

1. Marcos que contribuíram para a descrição da situação nacional de RSE

Em 2003, Rego, Moreira e Sarrico, apresentam o livro “Gestão Ética e Responsabilidade Social”, no qual se dão a conhecer os resultados do estudo que visava apurar o estado da RSE em Portugal, à luz de diversos aspectos como os códigos de conduta²⁹, as relações com os *stakeholders*, o papel da União Europeia³⁰ e as razões pelas quais as empresas valorizam a RSE³¹. Este estudo serviu ainda de base para uma posterior comparação com a situação vivida em Espanha (Moreira, Rego, & Gonçalves, 2003). As empresas portuguesas, nas suas relações com os *stakeholders*, acreditam identificar as necessidades dos clientes, fazer os possíveis por pagar aos fornecedores dentro do contratualmente estabelecido, considerar os colaboradores (apesar de não aplicarem critérios homogéneos na promoção profissional das pessoas), realizar acções de cidadania e filantrópicas beneficiadoras da sociedade e ser leais com

²⁹ 42% das empresas respondentes perfilha um código de conduta (Rego et al., 2003)

³⁰ 71% dos inquiridos concederam especial ênfase ao fomento, por parte da União Europeia, de programas de formação e actualização da RSE, 65% referiu a importância da elaboração de um quadro geral europeu (Rego et al., 2003).

³¹ 56% dos inquiridos justificam que “é isso que se deve fazer”, 35% dão o argumento de que “é uma boa estratégia” (Rego et al., 2003, p.97)

a concorrência (Rego et al., 2003).

Em 2004, no âmbito do projecto “CSR/SME – Promoting Social Responsibility in Small and Medium Size Enterprises”, o Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA) publicou um relatório que reúne informação no âmbito da RSE a nível nacional (Pinto, 2004). O “Estado da Arte” da RSE apresentado contribui, em muito, para a descrição das práticas nacionais, pelo que enumeramos algumas conclusões pertinentes relativas a este documento. Assim, podemos constatar que Portugal tem ainda um caminho a percorrer no sentido de melhorar em diversos aspectos, nomeadamente no diálogo com os *stakeholders*³² ou na elaboração de Códigos de Conduta escritos³³ e de Relatórios de RSE³⁴. É de realçar também uma crescente exigência internacional para que as empresas nacionais sejam mais responsáveis³⁵.

Em 2005, Abreu, David e Crowther procuraram desenvolver um modelo para a compreensão da RSE no contexto empresarial. Para tal, tiveram como base o “Guia das empresas socialmente responsáveis”, publicado em 2003 (cit. in Abreu, David, & Crowther, 2005), que apresenta um estudo, realizado em Portugal, em que se identifica o “Top Ten” das empresas socialmente responsáveis no nosso país: a Auchan, a BP, a DHL, a HP, a HUF, a IBM, a Novadelta, a Siemens, a Somague e a Xerox. A metodologia do estudo baseou-se no inquérito desenvolvido pelo instituto ETHOS e foram usados sete indicadores criteriosos: valores e transparência, local de trabalho, ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. A análise dos dados deste estudo permitiu a Abreu et al. (2005) identificar três áreas nucleares da RSE: a influência externa, relacionada com os valores e a transparência da empresa; a influência do mercado, relacionada com as exigências dos consumidores; e a influência operacional, relacionada com o impacto nos fornecedores.

Abreu, David e Crowther (2005) reflectem sobre a limitação de disponibilidade e fidelidade dos dados que caracterizam o estado da RSE a nível nacional, factor que motivou o nosso estudo descritivo.

Ainda em 2005, Gago, Cardoso, Campos, Vicente e Santos, no livro “Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência” contribuem para um melhor conhecimento da situação da RSE, em Portugal, através do diálogo com instituições, individualidades peritas no tema e empresas. Os casos de referência apresentados são os das empresas: AXA

³² A maioria dos empresários e gestores não fomenta o diálogo com as partes interessadas e pratica-o apenas em situação de crise (Pinto, 2004)

³³ Códigos de conduta escritos são raros em Portugal. A maioria das organizações actua de acordo com a cultura informal dominante, baseada na tradição oral e na leitura que os colaboradores fazem do comportamento dos seus líderes (Pinto, 2004).

³⁴ São poucas as empresas portuguesas que publicam relatórios de RSE. Embora seja difícil estabelecer valores precisos, Pinto (2004) estima que o número seja inferior a cinquenta.

³⁵ Muitas empresas portuguesas de sectores como o têxtil, trabalham em regime de subcontratação para grandes marcas estrangeiras. Algumas das empresas subcontratantes, nomeadamente multinacionais europeias e americanas, começam a exigir a realização de auditorias sociais como requisito obrigatório para a manutenção de contratos a montante na cadeia de valor (Pinto, 2004).

Portugal, BP Portugal, BPI, Bruno Janz, CGD, Cimpor, CIRES, Delta Cafés, DHL, EDP, Ericsson Telecomunicações, IBM Portuguesa, Indústrias Lever Portuguesa, Jazztel, Lactogal, Millenium bcp, Modelo Continente, Montepio Geral, Philips Portuguesa, PT, Sistemas McDonald's, Solvay Portugal, Tempus Internacional, Unicer e Xerox Portugal.

Em 2006, Silva e Teixeira entrevistaram representantes do governo, das ONG e das empresas do sector têxtil com o intuito de perceber se estas tinham sistemas de gestão ambiental implementados e se comunicavam e reportavam iniciativas de gestão ambiental e de RSE aos diferentes *stakeholders*. Silva e Teixeira (op. cit) concluíram que as empresas que têm estratégias de gestão ambiental bem definidas e que reportam eficazmente a RSE ao mercado estão mais bem preparadas face às exigências do mundo actual. Porém, os autores puderam compreender que o sector têxtil português não está ainda sensibilizado para a crescente importância destas questões em mercados mais exigentes, não perspectivando a RSE como uma vantagem competitiva avançada.

Ainda em 2006, surge o livro “Responsabilidade Social nas PME” de Santos, Santos, Pereira e Silva, no qual se analisa a especificidade das práticas das PME e o modo como se envolvem num movimento de responsabilização social e de afirmação de cidadania. Os autores fazem o diagnóstico das práticas de RSE que as PME desenvolvem, difundem um banco de práticas abrangente, identificam redes e parcerias orientadas para a RSE e apresentam tendências de evolução futura. Mais uma vez, também estes autores referem que os dados sobre a situação portuguesa são escassos e pouco precisos.

2. Actualização da situação nacional

Recentemente, cada vez mais Universidades, ONG, empresas de estudos de mercado e de consultoria se têm vindo a interessar pelo estudo da RSE em Portugal. Estes documentos, juntamente com outras iniciativas como os *rankings* e os prémios atribuídos a empresas que são bons exemplos, permitem-nos actualizar a situação nacional. Neste sentido, de seguida iremos descrever algumas destas iniciativas, fontes de informação pertinente. Entre estas, encontram-se os manuais publicados por ONGs, os estudos apresentados por consultoras, iniciativas dos *media*, *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar, *Accountability Rating* e Prémio da Cidadania Empresarial e Organizacional. Apresentamos estes exemplos por considerarmos que são os que têm maior impacto no mundo empresarial e os que estão mais relacionados com o conceito de RSE. Alertamos para o facto de alguns indicadores importantes que nos permitem caracterizar a situação nacional já terem sido referidos anteriormente pelo que não serão descritos com pormenor, como a certificação pela norma SA8000 de Responsabilidade Social, ou os índices *Dow Jones Sustainability Group Index* e *FTSE4Good*.

2.1. Manuais publicados por ONG

Como exemplos da contribuição de ONG para esta temática, salientamos o manual “As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio”

publicado em 2005, pela GRACE em parceria com o Instituto Ethos³⁶, que dá exemplos de boas práticas em várias áreas (Anexo 1) e o manual “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial” publicado pelas mesmas organizações, em 2006.

2.2. Estudos apresentados pelas Consultoras

No que concerne a estudos de mercado e de consultoria, salientam-se o “Estudo sobre o Estado da Arte das práticas de Sustentabilidade em Portugal”, promovido pela Heidrick & Struggles, juntamente com o Expresso, o BES e o BCSD Portugal, em 2008, e o estudo realizado pela KPMG às empresas cotadas em Bolsa em Portugal, intitulado: “Riscos e Oportunidades do Desenvolvimento Sustentável”. O primeiro acima referenciado (estudo da Heidrick & Struggles) tem como objectivo principal colocar a sustentabilidade no centro da atenção dos portugueses e promover a discussão estratégica do assunto. A metodologia do estudo segue a filosofia do *Tripple Bottom Line* e conclui-se que as empresas multinacionais a operar em Portugal têm melhores práticas de sustentabilidade do que as nacionais. Aquelas têm evoluído nas vertentes de gestão da relação com clientes, investidores e *stakeholders* e no desenvolvimento de capital humano, enquanto que as nacionais têm apostado maioritariamente no domínio social.

Quanto ao estudo da KPMG (2008b), o seu objectivo principal é identificar as oportunidades que surgem no âmbito do desenvolvimento sustentável e na avaliação da percepção que as empresas têm do impacto dos temas éticos, económicos, sociais e ambientais na sua actividade.

2.3. Divulgação nos media e nos sites das empresas

Relativamente aos *media* e em particular à imprensa escrita, tem-se notado um interesse crescente por esta temática e pela sua divulgação, especialmente por parte de alguns jornais e revistas da área empresarial, como por exemplo: o Diário Económico que editou, em Julho de 2007, o caderno “Portugal Sustentável” em que se salientam alguns bons exemplos de empresas responsáveis como o BES, a Carris, a EDP, o Millenium BCP e a Portucel-Soporcel. Também o jornal Expresso, no seu suplemento Expresso Emprego do dia 29 de Novembro de 2008 se dedicou à temática (RSE).

A revista Portuguesa que mais se dedica à Sustentabilidade é a Impactus³⁷. Nesta revista trimestral, são vários os contributos dados por diferentes indivíduos especializados na área.

Outras revistas e jornais estabelecem parcerias com empresas visando a construção de *rankings* e atribuição de prémios que têm como objectivo geral promover bons exemplos de Responsabilidade Social, seja no seu domínio social interno, como é o caso dos *rankings* das melhores empresas para trabalhar, ou no âmbito dos vários domínios da RSE, como é o caso do

³⁶ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação brasileira de empresas que visam desenvolver as suas actividades de forma socialmente responsável num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento (<http://www.ethos.org.br/>, acedido em Fevereiro de 2009).

³⁷ <http://www.impactus.org/index.html> (Acedido em Fevereiro de 2009).

Accountability Rating, que descreveremos, mais detalhadamente, em seguida.

No processo de actualização da situação nacional em termos de RSE, recorreremos ainda aos sites das empresas que surgiam nos *rankings* e nos índices que surgem em torno da temática. Neste âmbito, cita-se o estudo de Guimarães-Costa e Cunha (2008) em que foram analisados os sites de 19 grandes empresas a operar em Portugal, tendo-se concluído que, dada a sua visibilidade, os sites permitem a promoção de uma imagem positiva daquelas e que a comunicação de questões éticas e da RSE, levada a cabo pelas empresas, através da internet, tem como meta principal o reforço da expressão de uma identidade por elas desejada.

2.4. Rankings das Melhores Empresas Para Trabalhar

Existem dois rankings das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal. Um, promovido pelo Great Place to Work (GPTW)³⁸ e outro promovido pela Heidrick and Struggles.

“A Great Place to Work” é um local onde os colaboradores confiam nos empregadores, têm orgulho no que fazem e sentem prazer em trabalhar com os outros. O modelo apresentado pelo Great Place to Work Institute (GPTW) contempla cinco dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem³⁹.

Neste *ranking* consideram-se “melhores” organizações as que registam uma satisfação dos colaboradores acima da média. Em 2008, salientam-se os primeiros lugares atribuídos a empresas como a Microsoft, a Cushman & Wakefield, a Dynargie, a Liberty Seguros e a Hewlett Packard Portugal (Anexo 2). Para além da eleição das melhores empresas para trabalhar, são distinguidas, no âmbito desta iniciativa, a melhor empresa para mulheres (Cushman & Wakefield), a melhor empresa para jovens (Everis Portugal) e a melhor empresa para executivos (Accenture) (Lage, 2008).

No que diz respeito à eleição das Melhores Para Trabalhar promovida pela Exame e pela consultora Heidrick & Struggles, o processo é longo. Em primeiro lugar, realiza-se, a todos os colaboradores, um inquérito que integra questões relativas a diversos temas, como, por exemplo, transmissão da informação, relação com a chefia, aposta na formação e investimento em acções de responsabilidade social. Realiza-se ainda um inquérito à Gestão de Topo em que se procura aferir a sua opinião sobre o clima organizacional da empresa. Os inquéritos são analisados qualitativamente de acordo com os princípios e melhores práticas nacionais e internacionais de gestão do capital humano. Os critérios de apuramento relacionam-se ainda com o nível de satisfação dos colaboradores e a taxa de participação nos inquéritos (Leitão,

³⁸ <http://www.greatplacetowork.pt/great/modelo.php> (Acedido em Fevereiro de 2009)

³⁹ A credibilidade diz respeito à comunicação entre superiores e colaboradores. A dimensão respeito implica a disponibilização de recursos, nomeadamente de formação, para a execução da função. A imparcialidade é a dimensão referente à justiça organizacional, à partilha equitativa do sucesso económico. As duas últimas dimensões que estão subjacentes ao ranking são o orgulho e a camaradagem, isto é, às relações no local de trabalho entre os trabalhadores e a organização ou a função e às relações entre colegas de trabalho, respectivamente. (<http://www.greatplacetowork.pt/great/modelo.php>, acedido em Dezembro de 2008)

Xara-Brasil, & Afonso, 2008; Leitão, Xara-Brasil, & Balsemão, 2009). Esta iniciativa destaca ainda algumas empresas, distinguindo as melhores ao nível do Crescimento da Satisfação (TAP Portugal e TNT), da Inovação (Vortal), da Gestão de Talento (AT Kearney), da Inteligência Emocional (Re/Max) e da Harmonia entre Trabalho e Vida Pessoal (Brandia Central) (Leitão, Xara-Brasil, & Balsemão, 2009). Pela primeira vez, em 2009, apresentam-se as grandes empresas e as PME em listas separadas (Anexo 3).

2.5. Accountability Rating Portugal

O Accountability Rating é mais um dos rankings que nos permite descrever a situação nacional na área da RSE.

O conceito de accountability refere-se ao dever de prestar contas. A metodologia do *Accountability Rating Portugal* (ARP) mede a implementação de práticas responsáveis nos processos de negócio (Quão eficaz é a empresa em implementar estratégias ou sistemas de gestão?) e respectiva estratégia (A empresa tenta incorporar aspectos sociais, ambientais e económicos na sua estratégia de negócio?), o envolvimento com *stakeholders* (A empresa dialoga com as partes interessadas? A empresa reporta publicamente a sua *performance* social e ambiental?), os sistemas de gestão e governança (A empresa divulga informação sobre a administração, a sua composição, as competências, os vencimentos e os incentivos?) e o impacto da actividade no ambiente, mercado e sociedade (Amorim, 2008). Neste *ranking* destaca-se a EDP, primeira classificada a nível nacional e terceira a nível mundial (Anexo 4).

2.6. Prémio Cidadania das Empresas e das Organizações (CEO)

A revista EXAME publica um estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers e pela AESE (Escola de Gestão de Negócios), em que se distinguem os melhores exemplos de Responsabilidade Social em Portugal (Loureiro, 2006). Este prémio teve duas edições: 2006 e 2007, sendo que em 2008 não se atribuíram prémios, apesar de se ter realizado um momento de reflexão e de troca de experiências. Das empresas premiadas com o CEO contam-se a Auchan, o BCP, a EDP, a Efacec, a IBM, a PT, a TNT, a Unicer, a Valorsul e a Vodafone.

No que concerne à edição de 2007, alguns dados do estudo foram partilhados⁴⁰ e citamo-los na medida em que são um bom contributo para a descrição do actual panorama nacional.

Em matéria de questões sociais internas, nomeadamente oportunidades de ascensão das mulheres a postos de chefia, despedimento, acidentes de trabalho e doenças profissionais, a média das pontuações das empresas que concorreram ao prémio foi 70 em 100.

Em termos de relação com os *stakeholders*, a maioria das empresas candidatas (95%) conhece o impacto social dos seus produtos; (54%) verifica periodicamente as práticas de políticas sociais dos seus fornecedores; (89%) faz doações para programas sociais e comunitários e (61%) apoia projectos na comunidade com o objectivo de melhorar a oferta de profissionais qualificados,

⁴⁰<http://www.pwc.com/extweb/ncevents.nsf/docid/D56C3EA75228FF41802574890036F514> (Acedido em Fevereiro de 2009)

provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho.

Quanto a questões de práticas e políticas sociais existe uma dispersão considerável de realidades em matéria de sistemas de gestão destas questões. Neste ponto, as empresas candidatas não apresentam homogeneidade. Contudo, é interessante referir que 82% das empresas concorrentes tem uma política baseada num código de ética que, geralmente, está acessível a todas as partes interessadas, sendo comunicada a todos os trabalhadores.

Das empresas candidatas ao prémio 57% tem em consideração os impactes sobre os direitos humanos nos investimentos e tomadas de decisão de compra, incluindo a selecção de fornecedores ou contratados seguindo o seu Código de Ética e Modelo de Compras. Destas empresas, 32% afirmam que possuem uma política de contratação de pessoas portadoras de deficiência. Relativamente a políticas explícitas de não-discriminação (quanto à raça, género, idade, etc) na política salarial, na admissão, na promoção, na formação e na demissão de empregados, 32% das empresas não possuem uma política definida e formal, estando, nas restantes, contemplada no Código de Ética de cada empresa.

Em relação ao domínio ambiental a média de pontuações das empresas participantes ficou-se pelos 79%. Relativamente à implementação de medidas para minimização dos impactes ambientais dos produtos de cada empresa, 71% possui programas ambientais específicos e tem definido um procedimento ou plano de emergência para responder a situações potenciais de ocorrência de acidentes ou situações de emergência ambientais.

Quanto à existência de uma Política/Estratégia de Sustentabilidade, 68% das empresas candidatas ao prémio evidenciam uma política formal de sustentabilidade (acréscimo significativo face ao ano anterior). De referir que 46% das empresas concorrentes tem elaborado relatórios de sustentabilidade dos quais 54% são verificados por entidade externa.

2.7. Outros prémios

A orientação europeia no plano da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres tem vindo a ser traduzida, em Portugal, no prémio “Igualdade é Qualidade”. Neste prémio da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) referenciado anteriormente, em 2005/2006 foram reconhecidas as empresas Xerox Portugal, Espaço T, Auchan, Somague Engenharia e Axa Seguros Portugal⁴¹.

No prémio “Prevenir Mais, para Viver Melhor no Local de Trabalho” do Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT), em 2005, foram destacadas as organizações Seth, SPEL, Águas de Cascais, ALUPORT, Corticeira Amorim, Grohe Portugal, HUF Portuguesa, Portugen Energia⁴².

⁴¹ http://www.cite.gov.pt/Iguald_Qualid/Entidades.htm (Acedido em Fevereiro de 2009).

⁴² http://www.ishst.pt/PPMVM/ent_2005.htm (Acedido em Fevereiro de 2009).

3. Síntese e sistematização

Ao longo do trabalho apresentámos um conjunto de critérios que nos permitem compreender o estado da situação nacional em matéria de RSE, entre os quais se encontram alguns índices, *rankings* ou redes de RSE. Recorremos a esta diversidade de critérios, na medida em que não existe um só que englobe todas as empresas a par de todos os domínios de responsabilidade social: ambiental, social e económico. Todos eles contribuem, de alguma forma, para uma caracterização actual do panorama português, seja no que concerne ao domínio social interno, como o das Melhores Empresas Para Trabalhar, ou os índices de Investimento Socialmente Responsável, como o DJSGI.

Dada a quantidade de iniciativas e critérios existentes e porque pensamos que juntos nos dão mais informação do que interpretados isoladamente, apresentamos a nossa sistematização na tabela 1. Note-se que referimos alguns prémios que não mencionámos anteriormente, por acreditarmos que, em comparação com os restantes, são menos representativos das práticas socialmente responsáveis. É de notar ainda que as agrupamos sob o título “Iniciativas de promoção da RSE” visto que todas contribuem para o desenvolvimento de práticas e para a comunicação e divulgação das mesmas.

Tabela 1: Iniciativas de promoção da RSE

Iniciativa	O que é?	Quem promove?	Dimensões privilegiadas	Quem é distinguido /pertence em Portugal?
Pacto Global	Código de conduta, de adesão voluntária que envolve a partilha de dez princípios relativos aos direitos humanos, laborais e à defesa do ambiente	Nações Unidas	Social e Ambiental	Anexo 5
BCSD Portugal	ONG com o intuito de promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a RSE e fomentar o desenvolvimento sustentável		Ambiental e Social	Anexo 6
GRACE	ONG procura disseminar práticas de RSE em Portugal, realizando projectos como acções de voluntariado, organização de conferências e edição de diversos documentos e manuais em torno do tema da Responsabilidade Social		Social Externa	Anexo 7
APEE	ONG com o objectivo de sensibilizar e promover a Ética e a RS no tecido empresarial português		Social, Ambiental e Económica	Anexo 8
RSE Portugal	ONG integrada na rede CSR Europe. Esta organização procura tornar-se a referência nacional na área da RSE, divulgando boas práticas, auxiliando as empresas para que possam desenvolver as suas actividades neste domínio, dinamizando projectos e desenvolvendo instrumentos e ferramentas úteis		Económica, Social e Ambiental	Anexo 9

SA8000	Primeiro código certificado de condutas laborais	SAI	Social, Económica e Ambiental	AdC Águas de Cascais Águas do Cávado APICCAPS Auchan Bento Pedroso CITRUP COOPROF AR DHL Express Portugal NovaDelta SIMRIA Valnor
GRI	Guia de avaliação de Relatórios de Sustentabilidade	GRI	Ambiental e económica	Anexo 10
DJSGI	Índice de empresas orientadas para o desenvolvimento sustentável, Investimento Socialmente Responsável	Dow Jones, e SAM	Social, Ambiental e Económica	EDP
FTSE4Good	Índice de cotação das empresas éticamente responsáveis, Investimento Socialmente Responsável.	FTSE em parceria com EIRIS e a Unicef		BES BRISA PT ZON
As melhores empresas para trabalhar	<i>Ranking</i> que distingue os melhores locais de trabalho.	GPTW em parceria com o Público e com a Executive Digest	Social interna	Anexo 2
		Exame e Heidrick & Struggles	Social interna	Anexo 3
COE (edição 2007)	Prémio que distingue empresas socialmente responsáveis.	PricewaterhouseCoopers, AESE e revista EXAME	Social, Económica e Ambiental	Auchan BCP EDP Efacec IBM PT TNT Unicer Valorsul Vodafone
ARP	<i>Ranking</i> que distingue empresas com boas práticas, dando particular ênfase ao “prestar contas” das suas actividades	Sair da Casca, Accountability, CSR Network e EXAME	Social, Ambiental e económica	Anexo 4
Empresa Mais familiarmente Responsável	Prémio que reconhece as melhores práticas na área das políticas familiares, ao nível das políticas de flexibilidade do tempo, de benefícios sociais e de apoio profissional ao colaborador e sua família	Delloite e AESE	Social Interna	TAP Portugal, AXA, HUF Portuguesa

Top Ten RSE (2003)	Ranking das empresas mais responsáveis socialmente	Exame	Social, Ambiental e Económico	Auchan BP DHL HP HUF IBM Novadelta Siemens Somague Xerox
Igualdade é Qualidade (edição 2006)	Prémio que promove a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	CITE	Social interna	Xerox Portugal, Espaço t, Auchan, Somague Engenharia e Axa Seguros Portugal
Prevenir Mais, para Viver Melhor no Local de Trabalho (edição 2005)	Prémio que visa reconhecer todos os que, em cada ano, mais se tenham distinguido nos domínios da inovação e melhoria da prevenção dos acidentes de trabalho e doenças profissionais	IDICT	Social interna	Seth, SPEL, Águas de Cascais, ALUPORT, Corticeira Amorim, Grohe Portugal, HUF Portuguesa, Portugen Energia

Nota: SAI (Social Accountability International); GRI (Global Reporting Initiative); DJSJI (Dow Jones Sustainability Index); SAM (Sustainable Asset Management); EIRIS (Ethical Investment Research); Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância); GPTW (Great Place to Work); ARP (Accountability Rating Portugal); CEO (Cidadania das Empresas e das Organizações); IDICT (Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das condições de Trabalho); CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego).

V – Metodologia do segundo estudo

O segundo momento da parte empírica deste trabalho pode ser descrito como tendo um *design* qualitativo ou flexível (Robson, 2002).

1. Amostra

Do estudo descritivo que realizámos surgiu um grupo de empresas que gostávamos que fizessem parte da nossa amostra por serem bons exemplos de empresas socialmente responsáveis. Se, por um lado, seleccionámos a amostra tendo por base as empresas que mais frequentemente eram distinguidas e premiadas na área da RSE, por outro lado, procurámos que a nossa amostra fosse variada e que contemplasse o maior número de iniciativas mencionadas no estudo descritivo, de forma a captar as especificidades inerentes a cada empresa.

Dadas as limitações de tempo, tivemos de estabelecer um número máximo de empresas a entrevistar. Por outro lado, pretendíamos que a nossa amostra fosse variada, abrangesse empresas de diferentes sectores e que se destacassem por motivos diferentes. Neste sentido, e porque desejávamos estabelecer algumas comparações, estabelecemos também um número mínimo de empresas a entrevistar.

Das empresas que faziam parte da nossa lista inicial, entre as quais se

encontravam a Auchan, o BES, a Cushman & Wakefield, a Delta, a DHL, a EDP, a Galp, a HUF, a Liberty Seguros, a Martifer, a Microsoft, a Re/Max e a Valnor, 8 receberam-nos. Algumas não acederam à nossa solicitação por motivos relativos ao próprio negócio (e.g. Martifer), outras não responderam (e.g., Liberty Seguros), e com outras ainda chegámos a entrar em contacto no sentido de efectuar a entrevista, mas esta não se realizou por constrangimentos temporais inerentes aos prazos da tese.

Na fase dos primeiros contactos com as empresas, especialmente para a solicitação da sua participação no nosso estudo, enviámos cartas (Anexo 11), fizemos telefonemas, enviámos e-mails no sentido de explicar os objectivos e fazer o enquadramento do nosso projecto (Anexo 12).

A nossa amostra é, como já referimos, constituída por um conjunto bastante heterogéneo de 8 empresas que se diferenciam pelo sector de actividade em que se integram, pela sua dimensão e por outros parâmetros como se apresenta na tabela 2.

Tabela 2: Amostra

Empresa	Sector	Alguns Critérios					
		SA8000	Melhores empresas para trabalhar	ARP 2008	DJSGI	CEO	Top 10
Auchan	Distribuição	Sim		7º	Não	Não	Sim
BES	Financeiro	Não		19º 2008 4º 2009	10º	Não	Sim
DHL	Transportes	Sim	1º 2003 3º 2004			Não	Não
EDP	Energia	Não		17º 2008	1º	Sim	Não
Galp	Petrolífero e gás	Não			9º	Não	Não
HUF	Automóvel	Não	11º 2004 12º 2005 4º 2006 8º 2007			Não	Não
Re/Max	Imobiliário	Não		2º 2008 2º 2009		Não	Não
Valnor	Resíduos	Sim				Não	Não

Nota: Os critérios que apresentamos são: a certificação pela norma SA8000, os *rankings* das melhores empresas para trabalhar do GPTW (Great Place to Work) e da Heidrick & Struggles; o ARP (Accountability Rating Portugal); a presença no DJSGI (Dow Jones Sustainability Index); o facto de terem sido premiadas pelo CEO (Cidadania das Empresas e das Organizações) ou pelo “Top Ten” da RSE.

2. Recolha de dados

Como métodos de recolha de dados utilizámos a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

O facto de utilizarmos diversos métodos para a recolha de dados permite-nos recorrer a várias perspectivas sobre a mesma situação, bem como obter informação de diferente natureza e proceder, posteriormente, a

comparações entre as diversas informações, efectuando, assim, a triangulação da informação obtida (Robson, 2002).

Previamente à realização das entrevistas, foram recolhidas informações institucionais e respeitantes às práticas de RSE, nomeadamente nos sites das empresas. Foram ainda analisados outros documentos como relatórios de sustentabilidade, relatórios de Responsabilidade Social e Códigos de Conduta ou de Ética, alguns dos quais fornecidos pelas empresas que nos acolheram.

No que diz respeito à entrevista, optámos pela semi-estruturada. Elaborámos uma lista de tópicos a explorar, mas tivemos relativa flexibilidade na sequência das perguntas, na formulação e na quantidade de tempo e atenção dirigida a cada tópico. No nosso guião de entrevista, em anexo (13), elaborámos questões, comuns a todas as empresas que integram a amostra, que nos permitiam compreender a percepção, por parte dos gestores, da RSE e os factores subjacentes à implementação das práticas, caracterizar as práticas em vigor na organização e o processo de implementação das mesmas, bem como compreender as consequências do comportamento socialmente responsável. Durante as entrevistas, algumas questões deste bloco foram omitidas na medida em que não faziam sentido no contexto “daquela” empresa e outras questões foram levantadas pois, à medida que a informação foi sendo partilhada pelos entrevistados, novas dúvidas e interesses iam surgindo.

Para além deste bloco de questões, comum a todas as empresas, com base na informação recolhida previamente às entrevistas, elaborámos um bloco individualizado, para cada empresa, constituído por questões que nos permitiam captar as especificidades de cada empresa e das iniciativas em que participaram (Anexos 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21). Uma parte destas questões teve ainda o propósito de satisfazer algumas curiosidades que surgiram aquando da realização do estudo descritivo, concernentes aos *rankings*, aos índices e à norma SA8000.

A recolha de dados foi efectuada no mês de Janeiro de 2009. A investigadora deslocou-se às instalações das diversas empresas, tendo entrevistado os responsáveis pelas áreas de sustentabilidade, de recursos humanos, de comunicação, de RSE, isto é, foram entrevistados os membros da empresa que estão directamente relacionados ou que são responsáveis pela RSE. Parece-nos importante salientar a diversidade de entrevistados, não só ao nível da área de formação-base dos mesmos, mas também das suas experiências. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, com a excepção do BES, que nos enviou as suas respostas por e-mail. As entrevistas presenciais tiveram durações variáveis entre os 50 minutos e as 3 horas.

VI – Resultados e Discussão do segundo estudo

Para um cabal entendimento dos resultados que em seguida se apresentarão, cumpre-nos tecer algumas considerações prévias sobre as técnicas usadas no tratamento e análise dos dados recolhidos nas entrevistas.

Foi utilizada a análise de conteúdo temática para algumas questões, dado que esta técnica, ao funcionar por operações de desmembramento do texto em unidades e categorias segundo reagrupamentos analógicos, nos pareceu a mais adequada entre as diferentes possibilidades de categorização (Bardin, 1977). Assim, foi respeitado um conjunto de regras adoptadas com base na proposta

de Bardin (1979) e que se podem sintetizar da seguinte forma:

- a) Leitura integral de todas as entrevistas, tendo como duplo objectivo: captar a globalidade do seu sentido e distinguir a especificidade de cada uma, em particular;
- b) Definição das unidades de análise:
 - a. Unidade de enumeração (U.E.) – foi considerada cada uma das entrevistas efectuadas, de forma a podermos averiguar quantos sujeitos referiram determinado aspecto;
 - b. Definição de categorias e subcategorias: o processo de categorização foi efectuado tendo por base a informação presente nas entrevistas, com respeito às regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objectividade, fidelidade e produtividade. As categorias foram definidas de forma a reverter os dados brutos em dados significativos (“falantes”) e válidos.
- c) Teste de validade do sistema de categorização: no sentido de garantir o rigor do processo, submetemos à apreciação da nossa equipa de investigação a análise de conteúdo efectuada, desde o processo de codificação até à definição de categorias.

Chamamos ainda a atenção para o levantamento, prévio à realização das entrevistas, de inúmeros documentos, tais como: relatórios de responsabilidade social (Auchan, 2007; DHL, 2007) de sustentabilidade (EDP, 2008; BES, 2007b; Galp, 2007) e de contas (Valnor, 2007), brochuras com apresentações institucionais (Auchan, 2006; Huf Portuguesa, s.d.; Re/Max, s.d.), políticas de Responsabilidade Empresarial (Valnor, 2008b) e códigos de conduta e ética (Valnor, 2008a) que em muito contribuíram para a compreensão do processo de implementação das práticas de RSE nestas empresas e cujos dados estão integrados na discussão dos resultados.

Como nota prévia à apresentação dos resultados, realçamos a impossibilidade de citar todos os exemplos de boas práticas das empresas mencionados nas entrevistas e/ou que constam nos documentos examinados, pelo que optámos por aqui mencionar as que as empresas mais destacaram ou aquelas que nos pareceram emblemáticas da RSE.

1. Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

De acordo com os dados obtidos, podemos constatar que a **definição de RSE** pelos gestores portugueses engloba três parâmetros essenciais: a identificação dos três domínios (social, económico e ambiental) como pertencentes à RSE, o seu carácter voluntário e a gestão integrada das práticas (Tabela 3).

Tabela 3: Percepção do conceito de RSE

Categorias / Indicadores	U.E.
	N
Categoria: <i>Tripple bottom line</i> : dimensões social, económica e social (totais)	6
Categoria: Apenas uma dimensão (totais)	2
Subcategoria: Social (subtotais)	2
• Social Interna	1
• Social Externa	1
Categoria: Carácter voluntário (totais)	5
Categoria: Gestão integrada da RSE (totais)	5
Categoria: Referência a conceitos associados (totais)	7
• Sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável	4
• Cidadania empresarial	1
• Ética	2

Salientamos o caso da Re/Max que, apesar de ter implementadas várias práticas de cariz social interno, percebe a RSE apenas no seu domínio social externo. Esta visão está presente e é divulgada na apresentação institucional da empresa (Re/Max, s.d.).

É curioso que numa das empresas em que se referiu na definição de RSE a sua gestão integrada, se possa observar que, na prática, a empresa não contempla a RSE na sua gestão. Na entrevista com a representante da Galp, pudemos compreender que este é um dos passos que a empresa deve dar, num futuro próximo. Por outro lado, na HUF, não foi referida a gestão integrada e podemos constatar que a RSE está implementada e alinhada com a gestão da empresa (Huf Portuguesa, 2008). O facto de serem referidos alguns conceitos associados na definição de RSE é uma evidência de que a “confusão” existente na teoria se manifesta na prática.

No que concerne à **percepção dos gestores da importância da RSE no mundo laboral e na empresa da qual fazem parte**, pedimos que quantificassem de 1 a 10 a relevância atribuída à RSE. Nem todos os entrevistados conseguiram traduzir a sua resposta num número, o que interpretamos como dificuldade de atribuir um valor a uma questão que é algo subjectiva, sendo que esta percepção é mediada por factores como o perfil do entrevistado ou a percepção do que é a RSE. Todas as empresas consideram a crescente importância da RSE para as empresas. E algumas, como a DHL e a EDP, salientam que nas PME algumas práticas são implementadas sem que lhes seja conferido o estatuto de RSE. Na opinião manifestada na entrevista com a Valnor, a ênfase na RSE será maior em ambientes mais competitivos.

Em relação aos **domínios social e ambiental**, o nosso objectivo foi identificar aquele em que as empresas desenvolviam um maior conjunto de práticas e explicar as razões para esse facto (Tabela 4).

Verificámos que em três empresas, a EDP, a HUF e o BES, se desenvolviam igualmente as práticas dos domínios social e ambiental, sendo duas (Valnor e Galp) nas quais predominam as práticas de cariz ambiental e três (Re/Max, DHL e Auchan) as que desenvolvem maioritariamente práticas de cariz social.

Tabela 4: Em qual dos domínios: social ou ambiental, se desenvolvem mais práticas?

Categorias / Indicadores	U.E.	
		N
Dimensões social e ambiental ao mesmo nível	(totais)	3
Maioritariamente social	(totais)	3
Maioritariamente ambiental	(totais)	2

Na EDP pudemos constatar que ao nível ambiental se desenvolvem inúmeras práticas porque este está envolvido no negócio em si mesmo. “O domínio social é aquele que aparece como mais estranho ao negócio”, o que justifica que englobe mais práticas de cariz voluntário no âmbito da RSE.

As empresas que têm implementadas práticas maioritariamente de cariz ambiental, a Valnor e a Galp, justificam-no pelo sector das suas actividades. Das empresas que dão mais ênfase ao domínio social, duas delas, a Auchan e a DHL, justificam que este domínio é mais abrangente e que as “pessoas estão em primeiro lugar”.

No que concerne à **frequência das práticas de RSE**, a maior parte das empresas têm-nas continuadas no tempo e regulares. A Auchan tem as práticas interiorizadas no seu “ADN”, o BES salienta o facto de a RSE fazer parte do seu modelo de gestão, na HUF a RSE faz parte da cultura da empresa e na Valnor enfatiza-se a necessidade de melhorar continuamente.

2. O processo de Implementação das práticas

2.1. O “Antes”

Tabela 5: Factores subjacentes à implementação das práticas

Categorias / Indicadores	U.E.	
		N
Categoria: Motivações	(totais)	16
Subcategoria: Valores e Cultura da empresa	(subtotais)	2
Subcategoria: Gestão integrada da RSE no negócio	(subtotais)	3
Subcategoria: Preocupações ambientais	(subtotais)	2
Subcategoria: Preocupações sociais	(subtotais)	7
• Colaboradores		3
• Sociedade		4
Subcategoria: Imagem, Reputação	(subtotais)	2
Categoria: Pressões	(totais)	11
Subcategoria: Novas exigências do mercado e da sociedade	(subtotais)	9
• Globalização dos mercados		2
• Competitividade		2
• Actual crise financeira		2
• Exigências de cariz social e / ou ambiental		3
Subcategoria: Sector	(subtotais)	2

Aquando da interpretação da Tabela 5, pode surgir alguma dificuldade na distinção entre motivações e pressões ambientais e sociais. Assim,

esclarecemos que considerámos na categoria das motivações as preocupações manifestadas com a sociedade e o ambiente, tendo sido codificados segmentos de texto como “preocupação de estabelecer boas relações de vizinhança com a sociedade”, “zelar pelo bem-estar dos colaboradores”, “a preocupação é fundamentalmente ambiental”. As pressões de cariz social e ambiental, por nós consideradas, referem-se às exigências manifestadas por parte dos *stakeholders*, tendo sido codificados segmentos de texto como “exigências da sociedade”, ou “problemas ao nível social ou ambiental (...) como são os efeitos das alterações climáticas, os efeitos da pobreza global”.

Gostaríamos ainda de salientar que, apesar de apenas duas empresas terem referido o sector de actividade como pressão para implementação das práticas, questionámos algumas sobre a influência do sector para a RSE, isto é, não só como factor subjacente à implementação das práticas, mas também, por exemplo, como critério de escolha das actividades a implementar. Das cinco empresas inquiridas sobre esta influência, todas assumem a relevância do critério. A relação entre sector de actividade e RSE, que não encontramos na literatura, parece assumir bastante importância na prática, sendo que será desejável que se explore na literatura.

Ao interpretar a tabela, podemos concluir que são mais as motivações enumeradas do que as pressões, o que pensamos ser justificável pelo facto da RSE ter uma base voluntária. Por outro lado, nota-se a crescente importância atribuída ao tema relacionada com a constante mutação e com as contingências do mundo actual, o que corrobora a informação que encontramos na primeira parte deste trabalho.

2.2. O “Durante”

Tabela 6: O processo de implementação da RSE

Categorias / Indicadores	U.E.	
	N	
Categoria: Facilitadores	(totais)	8
Subcategoria: Colaboração / Iniciativa dos <i>stakeholders</i>	(subtotais)	5
• ONG		3
• Colaboradores		1
• Sociedade		1
Subcategoria: Motivação intrínseca para desenvolver práticas	(subtotais)	2
Subcategoria: Boa comunicação dentro da empresa	(subtotais)	1
Categoria: Dificuldades	(totais)	11
Subcategoria: Não integração da RSE ao nível estratégico	(subtotais)	1
Subcategoria: Internalização dos processos	(subtotais)	2
Subcategoria: Tangibilização / Quantificação da RSE	(subtotais)	2
Subcategoria: Limitação de recursos	(subtotais)	4
• Temporais		2
• Físicos		1
• Recursos Humanos		1
Subcategoria: Relacionadas com o “negócio”	(subtotais)	2

De acordo com a Tabela 6, podemos observar que a

colaboração/iniciativa dos diferentes *stakeholders* surge como principal facilitador da implementação de práticas de RSE.

O envolvimento dos colaboradores no processo de implementação das práticas de RSE pode tomar várias formas. Citamos a entrevista da Auchan quando dizemos “tem de haver implicação das pessoas; elas sentem, na pele, a mudança”. Na área da filantropia empresarial, algumas empresas, como a DHL ou o BES, têm projectos de voluntariado. Estes, para além de servirem o propósito inicial da filantropia, aproximam os membros da empresa, como foi referido na entrevista com a DHL. Esta empresa tem uma elevada taxa de adesão a projectos de voluntariado empresarial, sendo que nos últimos 5 anos registaram cerca de 200 participações por ano. No âmbito do voluntariado, salienta-se o projecto “Mãos na Mão”, do qual a DHL faz parte e que pretende beneficiar Instituições Particulares de Solidariedade Social e ONG. O BES realiza, na área do apoio social, o programa “Realizar Mais Sonhos” que envolve todos os colaboradores na realização de alguns sonhos de crianças desfavorecidas. Outras empresas como a Auchan (Auchan, 2007), a EDP (EDP, 2008) e, recentemente, a Galp criaram Fundações. Na Re/Max, destaca-se o programa “Re/Max para as Crianças” (Re/Max, s.d.) em que os colaboradores, para além de participarem em projectos de apoio social, têm iniciativa e propõem actividades. Em algumas empresas, como na DHL, na Re/Max, na Galp e na EDP, o facto dos colaboradores pertencerem ou terem contactos com ONGs facilita e agiliza o processo de desenvolvimento de parcerias pois, como foi já mencionado por Campbell (2004), o facto de os membros pertencerem a organizações deste tipo influencia o comportamento das empresas, porque a pertença às mesmas desenvolve nos colaboradores “an ethic of enlightened self-interest as they participated in seminars about the virtues and benefits of corporate giving, as they learned of such behavior from their counterparts in other cities, and as they were exposed to peer pressures” (p.949).

O envolvimento dos colaboradores é visível também através de programas como o “Concurso Banco de Ideias BES” (BES) ou o “Econosco” (EDP).

O envolvimento do *stakeholder* ONG muitas vezes traduz-se no desenvolvimento de parcerias (BES, EDP, Galp, HUF, Re/Max, DHL). Estas são consideradas, pela maioria da nossa amostra, parceiros importantes na concepção e execução dos projectos. Noutros casos, as ONGs não são um parceiro mas um receptor (Re/Max).

O recurso a parcerias não está exclusivamente associado às ONG, sendo que, em algumas empresas, se pode constatar uma aposta na Investigação e Desenvolvimento (I&D), para a qual se recorre aos representantes da comunidade científica, isto é, universidades ou centros de investigação. Esta é uma forma de partilha de *know-how* que se reveste de extrema importância. Em todas as parcerias é importante que ambas as partes, a empresa e a organização parceira, ganhem (lógica *win-win*).

A resposta ao *stakeholder* comunidade, que acaba por englobar as ONGs, manifesta-se ainda em acções de mecenato cultural e educacional, posto em prática através de acções como o “BES Photo”, o “BES Revelação”, o programa “Da Matemática à Literacia Financeira” (BES) e a “Escola Energia”

da Galp (Galp, 2007).

O envolvimento dos *stakeholders* é fundamental para a prática da RSE. Para tal, é essencial que existam redes de comunicação eficazes. O BES é um bom exemplo de uma empresa que reforçou o conceito de diálogo com os *stakeholders*, tendo diversificado os canais de comunicação já existentes, nomeadamente, através da realização de entrevistas, inquéritos, workshops e reuniões (BES, 2007a). Também a EDP comunica com os diversos *stakeholders*, nomeadamente com os fornecedores e com as autarquias. Noutros casos, nomeadamente o da HUF, os *stakeholders* fornecedor e clientes não são integrados no processo de implementação de rse, sendo que os fornecedores não estão sensibilizados para o tema e os clientes são grandes estruturas empresariais internacionais.

Organizações já mencionadas ao longo deste trabalho como a APEE, o IPQ, a APQ, o BSCD e a GRACE são ainda boas redes de suporte e de promoção da RSE que impulsionam e auxiliam as empresas no sentido do comportamento socialmente responsável. Este apoio foi mencionado em várias entrevistas, nomeadamente na da Galp e na da DHL.

Parece-nos importante salientar uma das dificuldades citada pelas empresas EDP e BES que diz respeito à tangibilização e quantificação das práticas desenvolvidas. Esta questão surge também na literatura: “most companies feel compelled to give to charity, few have figured out how to do it well” (Porter & Kramer, 2002, p.5).

Na entrevista com a EDP surge um exemplo caricatural interessante: dar uma bolsa de estudo para uma investigação ou apoiar financeiramente uma escola primária?

O problema que aqui é colocado é similar: que partes interessadas serão favorecidas? Mais uma vez, a análise custo/benefício poderá ser efectuada e calculada a utilidade das acções dos *stakeholders*. Mas, tomando em consideração os diferentes *stakeholders*, quais os que tornarão o negócio da organização mais ético e responsável, aos olhos da sociedade? (Carvalho, 2007, p.136)

Quantificar, especialmente as práticas do domínio social externo da RSE é complicado: Dar quanto e como? A quem? Qual é o retorno para a empresa? Salientamos o caso da EDP que, numa tentativa de colmatar esta dificuldade, aderiu ao *London Benchmarking Group* (LBG) . Esta organização procura desenvolver instrumentos de medida de forma a melhorar a gestão e implementação de *Corporate Community Investment*.

Neste contexto, referimos ainda o caso da DHL que tem como princípio “ensinar a pescar e não dar o peixe”. Apoiar socialmente não significa apenas investir recursos financeiros.

Uma outra dificuldade sentida pelas empresas diz respeito à internalização da RSE por parte dos colaboradores. É uma questão que nos merece a maior atenção pois, como pudemos constatar na entrevista à EDP, “quanto mais voluntárias são as práticas, mais difícil é a internalização”.

2.3. O “Depois”

Tabela 7: Vantagens e desvantagens do processo de implementação de RSE

Categorias / Indicadores	U.E.	
	N	
Categoria: Vantagens	(totais)	12
Subcategoria: Imagem / Reputação / Credibilização	(subtotais)	4
Subcategoria: Melhor clima organizacional	(subtotais)	2
Subcategoria: Vantagem competitiva avançada	(subtotais)	4
Subcategoria: Mais confiança dos <i>stakeholders</i>	(subtotais)	3
Categoria: Desvantagens	(totais)	6
Subcategoria: Maior exposição da empresa	(subtotais)	2
Subcategoria: Maior exigência por parte dos <i>stakeholders</i>	(subtotais)	4

Conforme se pode ver na Tabela 7, como principais vantagens apontadas, salientamos a melhoria da imagem da empresa e a promoção desta como sendo ética e socialmente responsável. Neste contexto, na EDP alertaram-nos para a importância da gestão da informação e de seleccionar informação credível. As práticas socialmente responsáveis tornam-se vantajosas no mundo competitivo como o actual. Salientamos ainda que as três empresas que referem como vantagem a maior confiança demonstrada por parte dos *stakeholders*, a Auchan, a DHL e a Valnor, são certificadas pela norma SA8000. Neste sentido, pensamos que a certificação é um bom “rótulo”.

No que concerne às principais desvantagens, devemos mencionar que as duas subcategorias criadas, apesar de distintas, estão intimamente relacionadas. Uma maior exposição das empresas significa que as diferentes partes interessadas estejam mais informadas e que sejam mais críticas e exigentes. Para que o título de empresa socialmente responsável não seja perdido, há que promover uma imagem consentânea com os compromissos assumidos e as acções efectivamente postas em prática.

O impacto das práticas de RSE nos diversos *stakeholders* é grande (Tabela 8). De uma forma geral, podemos concluir que a questão da valorização e do reconhecimento da empresa, acompanhada da melhoria da imagem, está presente em todas as relações com as partes interessadas.

Tabela 8: Impacto das práticas de RSE

Categorias / Indicadores	U.E.	
	N	
Categoria: Impacto nos <i>Stakeholders</i>	(totais)	24
Subcategoria: Colaboradores	(subtotais)	8
• Aumento da motivação		7
• Interiorização da postura socialmente responsável		1
Subcategoria: Fornecedores	(subtotais)	5
• Valorização / Respeito acrescido		2
• Relação mais séria / transparente		1
• Mais respeito		1
• Não estão sensibilizados para o tema		1
Subcategoria: Clientes / Consumidores	(subtotais)	6

• Credibilidade		2
• Imagem positiva		4
Subcategoria: Comunidade	(subtotais)	5
• Credibilidade / Reconhecimento		2
• Aumento da empregabilidade considerável		2
• Não está sensibilizada o suficiente para o tema		1
Categoria: Impacto Económico	(totais)	8
Subcategoria: Investimento	(subtotais)	8

No que diz respeito ao impacto económico das práticas de RSE, todas as empresas o sentem como um investimento, que se reflecte em vários aspectos como a atracção de investimentos em mercados de capitais, a antecipação de produtos destinados a consumidores específicos, a sugestão aos fornecedores de uma prática socialmente responsável, a atracção de excelentes recursos humanos, a avaliação e antecipação dos riscos e a melhoria do retorno do investimento da marca. Também ao nível dos índices mais evidentes da empresa, como a redução do absentismo e a redução de acidentes profissionais, se constata um retorno económico.

Quando perguntámos aos gestores se se sentiam reconhecidos como socialmente responsáveis, pudemos perceber que a sua maioria sentia que sim. A maioria das empresas utilizou o próprio exemplo da solicitação para participarem em investigações no âmbito da RSE para justificar este reconhecimento. Porém, gostaríamos de assinalar um comentário presente na entrevista com a Galp: “Não existe nenhuma organização que se possa considerar, no seu todo, socialmente responsável”. Acreditamos, como foi dito também nesta entrevista que “A RSE tem de se encarar como um caminho que se faz caminhando” e que estas empresas nos proporcionam bons exemplos da caminhada que continuam a fazer, no sentido da responsabilidade social.

3. Especificidades relativas a cada empresa

Para além da descrição geral do processo de implementação de práticas de RSE, procurámos ainda compreender os motivos e as consequências da certificação na SA8000 nas empresas certificadas, os motivos para a não certificação nesta área para as restantes empresas pertencentes à amostra. O mesmo foi indagado sobre o processo de participação em outros índices, como o *Dow Jones Sustainability Group Index* no caso da EDP, o FTSE4Good no caso do BES, o ranking de Melhores Empresas Para Trabalhar ou o *Accountability Rating*. Estes dados permitem-nos captar a singularidade de cada empresa.

Quanto à tomada de decisão subjacente à implementação da norma SA8000, as três empresas certificadas que fazem parte da nossa amostra, acreditam que, no momento, a certificação era parte da “sequência lógica a seguir”.

Questionámos se o facto de a Auchan ser do sector da distribuição, tradicionalmente relacionado com o trabalho precário, influenciava de alguma forma a certificação pela SA8000. Na opinião da entrevistada, esta certificação neste sector é sinónimo de arrojo e de diferenciação, de “marcar a diferença em relação à concorrência”. Também na Valnor pudemos constatar que uma

certificação no sector dos resíduos é uma mais-valia, sendo que a empresa assume mais responsabilidades, não só com as pessoas mas também com o ambiente.

Perguntámos às empresas certificadas se acreditavam que a certificação pela norma SA8000 as tornaria, automaticamente, empresas socialmente responsáveis. Na Auchan, a certificação é percebida como sendo uma forma de “assumir, de uma forma muito séria, que se pretende crescer, ajudar, e que se pretende ser, mais do que uma empresa exclusivamente rentável, uma empresa responsável”. Na Auchan pudemos constatar que acreditam ser importante ir além do que é imposto e que praticam muito mais RSE do que o exigido pela norma. Na DHL a resposta foi clara: “Não. Uma empresa certificada pela norma SA8000 é uma empresa que toma em consideração os 8 requisitos da norma relativos às condições de trabalho”. Ao longo da conversa com a representante da DHL, compreendemos que “as normas são instrumentos fundamentais para a organização das empresas”, e com o representante da EDP percebemos que “estes referenciais só são bons se forem úteis, se não custam dinheiro e geram burocracia”. Discutimos ainda na entrevista na EDP se faria sentido a certificação pela SA8000 em Portugal, um país em que alguns dos requisitos da norma são salvaguardados por lei (e.g. trabalho infantil). Pudemos constatar que o representante da EDP não vê vantagens na certificação pela SA8000 em Portugal. Resta-nos concluir que nada é “context free”.

A certificação pela norma SA8000, reveste-se, segundo as empresas Auchan, DHL e Valnor de alguns benefícios: mais e melhor informação aos colaboradores sobre os seus direitos laborais, melhor comunicação interna, abordagem mais construtiva das questões laborais, melhores relações com fornecedores, mais confiança manifestada pelas partes interessadas e melhor reputação da organização.

Todavia, gostávamos de salientar que a norma tem, a nosso ver, algumas limitações para ser considerada uma norma de RSE. Nomeadamente, o facto da dimensão externa da RSE não ser considerada.

No que diz respeito a iniciativas como o Prémio da Cidadania Empresarial e das Organizações, na Auchan acredita-se que são importantes para que sejam mais eficazes a comunicar, mesmo porque esta visibilidade cria competitividade e porque quanto mais empresas aderirem, maior será o número de práticas desenvolvidas e mais elevada será a exigência.

Na Re/Max procurámos compreender como uma empresa que “não paga ordenados”, em que os colaboradores “pagam formação” é uma das melhores empresas para trabalhar. Na realidade são vários os incentivos dados aos colaboradores (e.g. prémios de mérito e de reconhecimento pelas melhores vendas e angariações) e a empresa, a nível mundial, foi a que mais rapidamente se desenvolveu, conseguindo ser líder do mercado imobiliário em Portugal em apenas 4 anos de actividade.

Ainda no contexto das Melhores Empresas Para Trabalhar, para a DHL, as pessoas que pertencem à empresa são membros e não colaboradores ou trabalhadores. O termo demonstra que as pessoas têm orgulho em pertencer a este “clube” e que partilham os valores desta organização. Os membros são o primeiro pilar de excelência da DHL, sendo fundamentais para o serviço que

prestam (DHL, 2007). São inúmeras as práticas da dimensão social interna de RSE que existem nesta empresa. O que justifica que tenha sido eleita Melhor Empresa Para Trabalhar Os motivos subjacentes à participação no *ranking* do GPTW dizem respeito à análise da satisfação dos membros. Nos anos em que participaram neste *ranking* porque estavam num período de reestruturação, não tinham *survey* interno e encontraram neste *ranking* uma alternativa para “perceber o que as pessoas estavam a sentir”. Questionámos a empresa acerca do seu desaparecimento deste ranking e obtivemos a informação de que, a partir de 2003, a participação no mesmo incluía o pagamento de um *fee*, o que, para a empresa, gerava alguns problemas éticos. No que concerne aos prémios de excelência ganhos pela DHL (PEX-SPQ prata, PEX-SPQ ouro e Prize), estes surgem na medida em que a gestão da empresa se baseia no modelo da excelência do EFQM⁴³.

Na HUF, distinguida como empresa familiarmente responsável e como sendo a melhor na conciliação trabalho – família, ficou bem explícito que as práticas não são implementadas para “obter prémios”, mas para corresponder às necessidades sentidas pelos colaboradores e do ambiente que os rodeia.

A participação no *Accountability Rating Portugal* da Galp, da EDP e do BES surge na sequência do convite a estas empresas como um reconhecimento dos modelos de gestão que têm em prática.

A EDP é a única, a nível nacional, a constar do *Dow Jones Sustainability Group Index*. Este índice “é dinâmico” e exigente. A cada ano, o modelo é enriquecido e, neste sentido, é desafiante para a empresa.

Para o BES [reconhecido de forma independente por diferentes entidades, como é o caso do FTSE4Good e do Índice ACGE (Alterações Climáticas e Gestão de Empresas)], o programa “Realizar Mais”, este ano alterado para “O Outro BES”, permite tangibilizar e comunicar as iniciativas da empresa no âmbito da RSE e do compromisso que assumiu de desenvolver o seu modelo de gestão através de uma estratégia pautada pelos princípios do desenvolvimento sustentável.

Os objectivos a longo prazo e as tendências futuras que as várias empresas pretendem seguir, resumem-se num desejo de melhoria contínua das boas práticas que já têm implementadas. Algumas, como a DHL, manifestam ainda o desejo de serem certificadas pela norma portuguesa.

VII - Conclusões

Na evolução do conceito de RSE é permanente a crítica a estas práticas, não só na literatura que propaga uma visão mais economicista, mas também no mundo do trabalho. Esta perspectiva “anti-responsabilidade” faz-nos questionar acerca do futuro da teoria e da prática da RSE.

Ao longo deste trabalho procurámos justificar a pertinência do tema no mundo actual. Não foi tarefa difícil; basta olharmos em redor e a justificação é

⁴³ O Modelo é constituído por um conjunto de 5 critérios “Factores” (como se faz) – Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos – e 4 critérios “Resultados” (o que se alcança) – Resultados dos Clientes, das Pessoas, da Sociedade e Resultados Chave de Desempenho. Cada critério é ainda subdividido em vários sub critérios, num total de 32 para o conjunto do Modelo. (www.efqm.org, acedido em Fevereiro de 2009).

evidente. Na actual conjuntura económica e social, um pouco por todo o mundo, surgem, pela voz de analistas dos mais diversos quadrantes, até há pouco *experts* em áreas que pareciam dominar o segredo do sucesso empresarial, do *el dorado* do lucro imediato, palavras como ganância para justificar a tão propalada crise; os *media* estão entupidos com notícias de desastres ambientais, de desempregados que precisam de ajuda e de comportamentos de completa irresponsabilidade social das empresas. Se, quando iniciámos este estudo, nos rendemos à pertinência da sua temática, neste momento consideramo-la incontornável nas soluções que serão equacionadas na construção de uma sociedade nova, mais justa e equilibrada. O mundo empresarial em todo o planeta, e, em particular, no nosso país, está a confrontar-se, talvez da forma mais cruel, com esta verdade: a recuperação da economia terá que ultrapassar a esfera puramente económica e assumir a responsabilidade social. Reflexo disso é a atenção que, muito recentemente, tem sido dada à RSE e que se traduz na proliferação de artigos, edições especializadas, discursos de grandes decisores, intervenções de *opinion makers* sobre esta temática.

Ao longo do presente trabalho apresentámos um conjunto de critérios que nos permitem compreender o estado da situação nacional em matéria de RSE. Acreditamos que só assim conseguimos colmatar a lacuna existente na literatura portuguesa que diz respeito à escassez de sistematizações que caracterizem o “estado da arte” actual. Compreendemos que, alguns indicadores, como a norma SA8000 e alguns índices de Investimento Socialmente Responsável, permitem às empresas organizar os seus processos de gestão, sendo úteis ao negócio. Outros indicadores, como é o caso dos *rankings* têm como objectivo principal divulgar boas práticas e bons exemplos.

Com este estudo não pretendíamos olhar para os exemplos de “irresponsabilidade” social mas, de uma forma construtiva, valorizar e compreender melhor as empresas que se distinguem pelas boas práticas. Pudemos constatar que, num mundo onde as necessidades evoluem permanentemente, as expectativas de melhoria de desempenho das organizações, pelas diversas partes interessadas, não se podem limitar à qualidade e rentabilidade. São já alguns os bons exemplos de RSE, e os resultados são animadores na medida em que sugerem que o impacto ambiental e social resultante das actividades das empresas é cada vez mais considerado, por estas, como determinante do sucesso empresarial. Pensamos, no entanto, que terão de enfrentar alguns desafios no futuro, nomeadamente na definição e implementação de objectivos e indicadores para a monitorização de desempenho das empresas aos níveis económico, social e ambiental.

Apesar de termos constatado uma grande coerência entre a teoria e a prática, nomeadamente ao nível da percepção da RSE por parte dos gestores, dos factores subjacentes à implementação das práticas e das vantagens e desvantagens que derivam das mesmas, outros aspectos revelaram algumas incongruências, como por exemplo, o facto mencionado nas entrevistas, da grande influência do sector de actividade no tipo de práticas de rse, pois não encontramos na literatura qualquer referência a esta relação. Sugerimos, por isso, a exploração, em investigações futuras, deste aspecto que pode ser uma mais-valia na ligação da teoria à prática.

Ao longo das entrevistas deparámo-nos com dificuldades de mensuração e quantificação das práticas de RSE. Assim, alertamos para a necessidade de construção de modelos de medida que permitam às empresas não só quantificar os seus projectos, mas também seleccionar as práticas de acordo com a sustentabilidade do negócio e as expectativas dos diferentes *stakeholders*.

No que diz respeito ao diálogo com os *stakeholders*, apesar de já serem notórias algumas iniciativas, não só por parte das empresas mas também das ONGs, acreditamos que ainda existe muito a fazer. Há que desenvolver redes de comunicação mais eficazes e melhorar as existentes.

Por outro lado, pudemos constatar que os consumidores portugueses ainda não estão muito sensibilizados para o tema, pelo que há que promover mais acções de sensibilização e mais educação na área.

Adicionalmente, tomando como referência os comentários espontâneos de alguns dos entrevistados, parece ser importante que, em estudos posteriores, se atenda às especificidades das empresas de pequena e média dimensão e que se compreenda, por exemplo, que os mecanismos de certificação, para elas, podem ser dispendiosos e portanto pouco acessíveis.

Em suma, perspectivamos a RSE como um caminho a percorrer, como já foi mencionado, um processo de aprendizagem por parte das empresas e este caminho está efectivamente a ser percorrido, tais são os bons e numerosos exemplos que encontramos. É urgente reproduzi-los para que outras empresas cresçam em termos de responsabilidade social e o conceito se imponha no mundo laboral e na sociedade e ganhe contornos mais definidos. Cremos, sinceramente, que este estudo é um contributo para esta dinâmica.

Bibliografia

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate Social Responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5, 3-18.
- Alves, P., & Pires, C. (2008, Dezembro). O Novo Contexto Económico e a Responsabilidade Social das Empresas: um Novo Paradigma?. *Ingenium*, 108, 23-25.
- Amorim, R. (2008, Novembro). As Empresas Portuguesas Mais Responsáveis. *EXAME*, 295, p. 122-128.
- Antunes, M. (2008, 29 Novembro). O futuro da sustentabilidade. *Expresso Emprego*, 1883, p.8.
- Auchan (2007). *Relatório de Responsabilidade Social: Os frutos do nosso compromisso*.
- Auchan. *A nossa prática*. [Brochure]. (2006). Auchan.
- Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Hond, F. D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business Society*, 44 (3), 283-317.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BES (2007a). *Fomentamos o desenvolvimento*. Retrieved January, 2009, from <http://www.bes.pt/siteBES/cms.aspx?plg=9C065FA6-B9D9-49A7-BC9B-4B127F43117B>
- BES (2007b). *Relatório de Sustentabilidade 07: Realizar Mais*. Retrieved January, 2009, from <http://www.bes.pt/siteBES/cms.aspx?plg=9C065FA6-B9D9-49A7-BC9B-4B127F43117B>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Campbell, J. L. (2004). Institutional change and globalization. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Campbell, J. L. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of*

- Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate Social Responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the day*, 604-608.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39- 48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2000). Ethical Changes for Business in the New Millennium: corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 33-42.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and futures challenge. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.
- Carvalho, C. (2006). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Comissão Europeia (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (2001). Retrieved October, 2008, from http://europa.eu.int/eulex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf
- Comissão Europeia (2002). *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. Retrieved January, 2009, from http://europa.eu/documents/comm/index_pt.htm
- Comissão Europeia (2003). European Multistakeholder Forum on CSR. Retrieved January, 2009, from http://europa.eu/documents/comm/index_pt.htm
- Comissão Europeia (2005). *Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy*. Retrieved January, 2009, from http://europa.eu/documents/comm/index_pt.htm
- Comissão Europeia (2006). *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa num polo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. Retrieved January, 2009, from http://europa.eu/documents/comm/index_pt.htm.
- Comissão Europeia (2008). *European Competitiveness Report 2008*. Retrieved January, 2009, from http://europa.eu/documents/comm/index_pt.htm
- Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Available at <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Comissão Europeia (2000) *Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Lisboa*, available at http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm.
- DHL (2007). *Relatório de Responsabilidade Social*.
- EDP (2008). *Relatório de Sustentabilidade*. Retrieved January, 2009, from <http://www.edp.pt/EDPI/Internet/PT/Group/Sustainability/default.htm>
- Franco, L. N. (Ed.). (2007, 11 Julho). *Portugal Sustentável* [Special Issue]. *Diário Económico*.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Magazine*: 32-33, 122, 124, 126
- Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L., & Santos, M. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência*. Lisboa: Companhia das Cores.
- Galp (2007). *Relatório de Sustentabilidade: Por um futuro melhor com energia positiva*. Retrieved January, 2009, from <http://investor.relations.galpenenergia.com/NR/rdonlyres/3339D28E-D603-4369-A185-0752D781A592/0/Relat%C3%B3rioSustentabilidade2007.pdf>
- GRACE (2005). *As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio*. Retrieved February, 2009, from http://www.grace.pt/novo/docs/Manual_OBJMilenio.pdf.
- GRACE (2006). *Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial*. Retrieved February, 2009, from http://www.grace.pt/novo/docs/grace_mvoltariado.pdf.

- GRI (2009). *GRI List*. Retrieved January, 2009, from <http://www.globalreporting.org/GRIReports/2008ReportsList/>.
- Guimarães-Costa, N., & Cunha, M. (2008). The atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 43-51.
- Heidrick & Struggles (2008). *Análise de Resultados do Estudo sobre o Estado de Arte das Práticas de Sustentabilidade em Portugal*. Retrieved February, 2009, from http://www.carris.pt/downloads/ApostaSustentabilidade_2008_CARRIS1.pdf
- Hellsten, S., & Mallin, C. (2006). Are 'ethical' or 'socially responsible' Investments Socially Responsible?. *Journal of Business Ethics*, 66, 393-406.
- Huf Portuguesa. (Dezembro 2008). Chave Mestra.
- IPQ (2008). *NP 4469-1:2008*. Lisboa: IPQ
- Ipsos MORI (2008). *Understanding Customer Relationships: How important is the personal touch?* Retrieved February, 2009, from http://www.ipsos-mori.com/_assets/reports/understanding-customer-relationships.pdf.
- Kallio, T. J. (2007). Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. *Journal of Business Ethics*, 74, 165-175
- KPMG (2008a). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Retrieved February, 2009, from <http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf>.
- KPMG (2008b). *Riscos e Oportunidades do Desenvolvimento Sustentável*. Retrieved February, 2009, from <http://www.bcsdportugal.org/files/1738.pdf>.
- Lage, S. (2008, 8 Março). Metodologia do estudo das melhores para trabalhar: de candidatas a vencedoras. *Público*, 6551, p.6.
- Leitão, J., Xara-Brasil, F., & Afonso, F. C. (2008, Fevereiro). A nossa selecção. *EXAME*, 286, p.40.
- Leitão, J., Xara-Brasil, F., & Balsemão, F. (2009, Fevereiro). Como se elegem as melhores. *EXAME*, 298, p.34.
- Loureiro, R. (2006, Junho). Prémio Cidadania. *EXAME*, 266, p.9.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), p. 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 956-977
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action. *Academy of Management Review*, 32 (3), 925-945.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Meznar, M., Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1991). Social Responsibility and Strategic Management: toward an enterprise strategy classification. *Business and Professional Ethics Journal*, 332-336.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1991). Toward a theory of stakeholder identification of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social Responsibility and Price on consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be Socially Responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-72.
- Moreira, J. M., Rego, A., & Gonçalves, H. (2003). Um estudo sobre a responsabilidade social das empresas

- portuguesas. Algumas comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-22.
- Orkitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade social das Empresas: estado da arte em Portugal*. Lisboa: CECOA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- Re/Max Faça do Sucesso o Seu Projecto* [Brochure]. (s.d.). Sintra: Re/Max.
- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. (2003) *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Sánchez, J. L. F., & Sotorrío, L. L. (2007). The Creation of Value Through Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 76, 335-346.
- Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E. N. & Silva, J. L. A. (2006) *Responsabilidade social nas PME*. Lisboa: RHeditora.
- Scherer, A.G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1096-1120.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Complementing and Complementary Frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47 (2), 148-186.
- Silva, R. V., & Teixeira, N. (2006). Environmental Business Strategy: the Portuguese Case. *Business Strategy and the Environment*, 17, 208-218.
- Soares, J. F. (2008). *A Responsabilidade Social no Grupo EDP*. Paper presented at “Estratégia e Sociedade: a Norma Portuguesa de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social” Retrieved January, 2009, from http://www.ver.pt/documents/RSnogruposEDP_JoseFigueiredoSoares_AESE29Nov07.pdf
- Social Accountability International (2008). *SA8000 Standard*. Retrieved October, 2008, from <http://www.sai-intl.org/>
- Universo da Empresa Huf: Informação Institucional* [Brochure]. (s.d.). Tondela: Huf Portuguesa.
- Valnor (2007). *Relatório de Contas 2007*. Retrieved January, 2008, from <http://www.valnor.pt/conteudo.php?mid=26101118>
- Valnor (2008a). *Código de Conduta e Ética*.
- Valnor (2008b). *Política de Responsabilidade Empresarial*.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63, 279-296.
- Windsor, D. (2001). The future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (3), 225-256.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*. Retrieved October, 2008, from <http://www.wbcsd.ch>.
- World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Good business sense*. Retrieved October, 2008, from <http://www.wbcsd.ch>.

Anexos:

1. As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
2. Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar do Great Place to Work (em parceria com Público e Executive Digest)
3. Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar do Heidrick & Struggles e da Exame
4. Accountability Rating Portugal 2008 (Sair da Casca, Accountability, CSR Network, Exame)
5. Organizações no Pacto Global
6. Associados BCSD Portugal
7. Associados GRACE
8. Associados APEE
9. Associados RSE Portugal
10. Empresas Portuguesas no *Global Reporting Initiative*
11. Carta enviada às empresas
12. Projecto enviado às Empresas
13. Guião Comum às várias Empresas
14. Guião da entrevista da Auchan
15. Guião da entrevista do BES
16. Guião da entrevista da DHL
17. Guião da entrevista da EDP
18. Guião da entrevista da Galp
19. Guião da entrevista da Huf Portuguesa
20. Guião da entrevista da Re/Max
21. Guião da entrevista da Valnor

Anexo 1: As Empresas e os Objectivos do Milénio

Objectivo do Milénio	Área	Exemplos de boas práticas
1. Erradicar a Extrema Pobreza e a fome	Apoio ao acesso e à criação de emprego	IBM, Portugal Telecom, Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Aga Kahn
	Ações de combate à fome	Portugal Telecom, Kellogg's, Millenium BCP, Xerox, Unilever, TNT, Auchan, Gelpeixe e Alcatel
	Ações de combate à pobreza e ações de voluntariado	CAIS, Galp Energia, IBM Projecto Mão-na-Mão, BES, Linklaters e GlaxoSmithKline
	Programas de integração de minorias étnicas, pessoas com deficiência e outros grupos discriminados	IBM, BP e ISS Servisystem
2. Alcançar a Educação Primária Universal	Ações de combate ao trabalho infantil	DHL e Delta Cafés Timor
	Investimento em escolas e apoio a instituições que actuam na área educativa	Swatch, ONI, Delta Cafés, Fundação Calouste Gulbenkian, Millenium BCP e IKEA
	Promoção da educação de colaboradores e dependentes	BES e Auchan
	Projectos de apoio ao ensino especial	Portugal Telecom
3. Promover a Igualdade de género e a autonomia da mulher	Combate à iliteracia funcional	Fundação Calouste Gulbenkian
	Programas de valorização da diversidade focados na igualdade de género	IBM, Nestlé e Delta Cafés
4. Reduzir a Mortalidade Infantil	Promoção do trabalho e empreendedorismo na mulher	IBM, APME e Millenium BCP
	Apoio a instituições e projectos que trabalham com crianças	BPI, BES, Jerónimo Martins, Unilever, Unicer, Galp Energia, Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação GlaxoSmithKline
5. Melhorar a saúde materna	Melhoria das condições de vida das crianças	Auchan, Ensul, Portugal Telecom, GlaxoSmithKline
	Programas de educação e investigação na área alimentar	Nestlé
6. Combater o VIH-Sida, a Malária e Outras Doenças	Apoio a instituições que se dediquem à protecção da saúde materna	Portugal Telecom, Fundação Calouste Gulbenkian
	Promoção de ações de informação e investigação	Fundação GlaxoSmithKline e Plataforma Laboral Contra a SIDA
	Apoio a instituições e projectos que desenvolvam trabalho com doentes infectados com VIH/SIDA	Portugal Telecom e Fundação GlaxoSmithKline
7. Garantir a sustentabilidade Ambiental	Programas de prevenção de doenças várias	BES, CGD, IBM, Nestlé e GlaxoSmithKline
	A sustentabilidade ambiental como um elemento de gestão	Unicer, Nestlé, Sonae Sierra, Vodafone, Portucel Soporcel e EDP
	Acesso à água potável e sensibilização para a sua importância	Nestlé, Jerónimo Martins e Águas de Portugal

	Apoio a programas de educação ambiental	Unilever, Sonae Sierra, Alcatel e Sociedade Ponto Verde
	O <i>marketing</i> ao serviço da causa ambiental	Unilever, BP
	Apoio a projectos baseados em energias alternativas	BP, Sociedade Ponto Verde e CGD
8. Promover uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento	Promover oportunidades de trabalho digno para os jovens	ANJE, IBM, CGD e ATEC
	Generalizar o acesso às novas tecnologias de informação e de comunicação	CGD, IBM, Vodafone, Portugal Telecom e Alcatel
	Viabilizar parcerias para o desenvolvimento social sustentável	GlaxoSmithKline, Danone, Nestlé e Unilever

Adaptado de GRACE (2005)

**Anexo 2: Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar do *Great Place to Work*
(em parceria com Público e Executive Digest)**

Ano	2008	2007	2006	2005	2004
1	Microsoft	Cushman & Wakefield	Amgen	Microsoft	BP
2	Cushman & Wakefield	Microsoft	Microsoft	BP	Mapfre
3	Dynargie	Amgen	Mapfre Seguros	Mapfre	DHL
4	Liberty Seguros	BMW PT	Huf Portuguesa	Bristol-Myers Squibb	TNT
5	Hewlett Packard PT	Liberty Seguros	Real Seguros	Procter & Gamble	Microsoft
6	BMW Group PT	Real Seguros	Roche Farmacêutica	Real Seguros	Merck Sharp & Dohme
7	Diageo PT	Mapfre Seguros	Química	Diageo	Somague
8	Everis PT	Gerais	General Electric	General Electric	AstraZeneca
9	IBIS /ACCOR	HUF Portuguesa	Liberty Seguros	Johnson & Johnson	Real Seguros
10	GMS Consultores de Gestão	Martifer	Martifer	Johnson & Johnson	Real Seguros
11	Mars PT Incorporated	Martifer	Janssen-Cilag	Merck Sharp & Dohme	Huf Portuguesa
12	Xerox PT	Bristol-Myers Squibb	Farmacêutica	Merck Sharp & Dohme	Shell
13	SAS PT	Accenture	Unicer	HUF Portuguesa	Shell
14	Bristol-Myers Squibb	Diageo PT	Somague	PriceWaterhouseCoo	Diageo PT
15	Real Seguros/Real Vida Seguros	Auto-Sueco	pers	Deloitte	Diageo PT
16	Mondial Assistance PT	Everis PT	Auto-Sueco	Jazztel	Ericsson
17	Accenture	Danone PT	Axa Companhia de Seguros	Jaba	Peugeot
18	Mapfre Seguros	Lusitania Seguros	Lusitania Seguros	Danone	SAS
19	RE/MAX PT	PricewaterhouseCoo	Medtronic PT	Eurest	Mahle
20	PT CONTACT (Castelo Branco)	pers	Diageo	Ericsson	Unisys
21	Bacardi-Martini PT	José Júlio Jordão	Unisys PT Sistemas	SAS	Deloitte
22	Medtronic PT	Amorim Imobiliária	de Informação	Auto-Suecco	Europcar
23	Deloitte	Domingos Silva	Deloitte	Auto-Suecco	Europcar
24	Pricewaterhousecoop	Teixeira	Mahle	Auto-Suecco	Europcar
25	Martifer	Somague	Mahle	Auto-Suecco	Europcar
26	Primedrinks	Medtronic PT	José Júlio Jordão	Auto-Suecco	Europcar
27	Ativism	Deloitte	Compal	Auto-Suecco	Europcar
		SAS PT	Schenker Transitários	Auto-Suecco	Europcar
		PrimeDrinks	Man - Veículos	Auto-Suecco	Europcar

28 José Júlio Jordão
29 Schenker Transitários
30 Sistemas McDonald's
PT

Adaptado de www.greatplacetowork.pt (Acedido em Fevereiro de 2009)

Anexo 3: Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar do Heidrick & Struggles e da Exame

Resultados de 2008	
Ano	2008
Lugar	
1	Microsoft
2	Re/Max
3	Genzyme
4	Abreu Advogados
5	Ericsson
6	Roland Berger
7	Orizon
8	Linklaters
9	Accenture
10	Johnson Diversey
11	Cushman & Wakefield
12	Hewlett-Packard
13	Millenium BCP
14	Bento Pedroso Construções
15	José Júlio Jordão
16	Chamartín
17	EDP
18	Hilti Portugal
19	Banco Espírito Santo
20	PrimeDrinks
21	Banco Espírito Santo Investimento
22	Simmons & Simmons Rebelo de Sousa
23	KPMG
24	Safira
25	Mapfre
26	ESRI
27	Nova Delta
28	Martifer, SGPS
29	Be Profit
30	TNT

Adaptado de Revista Exame nº286 (Fevereiro de 2008)

Resultados de 2009: Melhores Grandes Empresas para Trabalhar

Ano	2009
Lugar	
1	Microsoft
2	Re/Max
3	Accenture
4	Banco Espírito Santo
5	Grupo Lena
6	Grupo Soares da Costa
7	Mapfre Seguros Gerais
8	DST
9	Grupo Eucar
10	Auto Sueco
11	AXA
12	Tecnovia-Açores
13	Thyssenkrupp Elevadores
14	Solvay Portugal
15	Companhia Carris de Ferro de Lisboa
16	Somague
17	TAP Portugal
18	Oni
19	Unicre

Adaptado de Exame nº298 (Fevereiro de 2009)

Resultados de 2009: Melhores Pequenas e Médias Empresas para Trabalhar

Ano	2009
Lugar	
1	Gelpeixe
2	Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort
3	A. T. Kearney
4	Urbanos
5	Garrigues
6	José Júlio Jordão
7	Linklaters
8	Brandia Central
9	Abreu & Associados
10	Ramos Catarino
11	Hilti Portugal
12	Bento Pedroso Construções
13	Jones Lang La Salle
14	Genzyme Portugal
15	Roland Berger
16	TNT
17	Miranda Correia Amendoeira & Associados
18	Enertica
19	Oracle
20	Banco Primus
21	Vortal
22	Balonasprojectos
23	Fullsix Portugal
24	Lipor
25	Primedrinks
26	Camara Municipal de Viseu
27	Citibank Internacional
28	Informa D & B
29	Johnson's Wax de Portugal
30	Hagen Engenharia

Adaptado de Exame nº298 (Fevereiro de 2009)

Anexo 4: Accountability Rating Portugal 2008 (Sair da Casca, Accountability, CSR Network, Exame)

Empresa	Pontos
EDP	68,2
CTT	60
REN	58,8
Vodafone Portugal	56,5
TMN	53,6
Portucel-Soporcel	51,3
Auchan	51,1
Transportes Aéreos Portugueses	49
Galp Energia	48,9
BES	44,9
PT	43
BP Portugal	39,9
Mota-Engil	37,4
BCP	36,6
Optimus	36,5
Jerónimo Martins	33,4
Cepsa	32,8
CGD	26,7
Fidelidade Mundial	20,7
Repsol portuguesa	20,7
Renault Portugal	18,6
Satander Totta Seguros	17,8
Lactogal	13,7
Alliance Healthcare	10
Dia Portugal	10
Quimonda Portugal	10
Ocidental-Vida	10

Adaptado de Exame nº295 (Novembro de 2009).

Anexo 5: Organizações no Pacto Global

Nome da Empresa

2nd. Lusophone Games Organising
Committee - Lisbon 2009

Abreu Advogados

Adecco Portugal

AESE - Escola de Direcção e Negócios

APIFARMA

Banco Comercial Português S.A.

Banco Espírito Santo S.A.

Brisa Auto-Estradas de Portugal, S.A.

Carvalho, Coimbra y Esteves, Lda.

CIES-ISTCE - Observatório de Ética na
Vida Pública

[Delta Cafes, S.G.P.S, S.A.](#)

[EDP-Electricidade de Portugal SA](#)

[EPAL - Empresa Portuguesa das Aguas
Livres, S.A.](#)

[ETMA Empresa Técnica de Metalurgia,
SA](#)

[Fundação de Serralves](#)

[Fundação Eugénio de Almeida](#)

[Fundação Oriente](#)

[Groupe Bial](#)

[Impactus Magazine](#)

[Jerónimo Martins, SGPS, SA](#)

[Latino Confecções, Lda.](#)

[OEIRAS VIVA, EM](#)

[PAPIRO - Empresa de Gestão de Arquivo,
SA](#)

[Parque Expo 98, S.A.](#)

[Pedra Base](#)

[Portugal Telecom](#)

[Portuguese Association for Business](#)

[Ethics](#)

[Rede Inducar Crl](#)

[REN - Redes Energeticas Nacionais,
SGPS, SA](#)

[Sonae SGPS SA](#)

[Sopol](#)

[SUMA - Serviços Urbanos e Meio
Ambiente, SA](#)

[TLC - 360 Events in Portugal](#)

[TNT Express WorldWide \(Portugal\)](#)

Adaptado de

http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page&pc=10&pn=3 (Acedido em Fevereiro de 2009)

Anexo 6: Associados BCSD Portugal

Nome da Organização
Abn - Amro Bank, Nv
Abreu & Associados - Sociedade De Advogados
Adp - Águas De Portugal
Arthur D. Little
Apl - Administração Do Porto De Lisboa
Ana Aeroportos De Portugal
Apcer
Apdl - Porto De Leixões
Abb (Asea Brown Boveri)
Axa Portugal
Ba Vidro
Banco Bpi
Banco Comercial Português
Banco Espírito Santo
Banif - Grupo Financeiro
Banco Santander Totta
Barclays Bank Portugal
Bial - Portela & Ca
Biorumo - Consultoria Em Ambiente E Sustentabilidade
Bombas Grundfos Portugal
Brandia Central
Brisa- Auto-Estradas De Portugal
Caixa Geral De Depósitos
Celulose Beira Industrial (Celbi)
Central De Cervejas E Bebidas
Cepsa Portuguesa Petróleos
Chamartín Imobiliária
Cifial
Cimpor Portugal
Companhia Carris De Ferro De Lisboa
Companhia Das Lezírias
Companhia Ibm Portuguesa
Companhia De Seguros Fidelidade Mundial
Corticeira Amorim
Cp - Caminhos De Ferro Portugueses
Ctt - Correios De Portugal
Cuf
Dalkia
Danone Portugal

Deloitte Consultores
Delta Cafés
Ecoprogresso - Consultores Em Ambiente E Desenvolvimento
Edia - Empresa De Desenvolvimento E Infraestruturas Do Alqueva
Edifer
Edm - Empresa Desenvolvimento Mineiro
Edp - Energias De Portugal
Efacec Capital
Ensul Meci - Gestão De Projectos De Engenharia
Epul - Empresa Pública De Urbanização De Lisboa
Ericsson Telecomunicações
Ernst & Young
Espírito Santo Resources
Euronext Lisbon - Soc. Gestora De Mercados Regulamentares
Evaluate - Estudos E Projectos De Ambiente E Economia
Ferpinta - Industria De Tubos De Aço De Fernando Pinho Teixeira
Galp Energia
Gestamp Aveiro - Indústria De Acessórios Automóveis
Gfipt, Serviços Em Tecnologias De Informação
Grupo Lena – Ecochoice
Grupo Luís Simões
Grupo Stap
Grupo Portucel Soporcel
Heidrick & Struggles - Consultores De Gestão
Incg - Grupo Gci
Informa D&B Sociedade Unipessoal
Jerónimo Martins
José De Mello Saúde
Kpmg & Associados - Sociedade De Revisores Oficiais De Contas
Lactogal - Produtos Alimentares
Lipor - Serviço Intermunicipalizado De Gestão De Resíduos Do Grande Porto
Lmsa - Engenharia De Edifícios
Mckinsey International
Medlog - Logística Farmacêutica
Metropolitano De Lisboa
Microfil Tecnologias De Informação
Microsoft Portugal
Mota-Engil
Nav Portugal
Nestlé Portugal
Nutrinveste
Opway Engenharia
Outcome - Clínica Organizacional
Parque Expo ' 98
Planbelas - Sociedade Imobiliária

Pricewaterhousecoopers
Procme - Gestão Global De Empresas
Prosegur - Companhia De Segurança
Portugal Telecom
Refer
Ren - Rede Eléctrica Nacional
Repsol Ypf
Sair Da Casca - Comunicação E Responsabilidade Social
Secil - Companhia Geral De Cal E Cimento
Serra Lopes, Cortes Martins Associados
Sgs Portugal
Sociedade Ponto Verde
Solvay Portugal
Solverde
Somague
Somincor - Sociedade Mineira De Neves Corvo
Sonae
Sony Portugal
Sumol+Compal
Tetra Pak Portugal
Toyota Caetano Portugal
Transtejo - Transportes Tejo
Unicer - Bebidas De Portugal
Via Consulting
Vieira De Almeida & Associados
Vodafone Portugal
Bbt Termotecnologia Portugal

Adaptado de <http://www.bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=36> (Acedido em Fevereiro de 2009).

Anexo 7: Associados GRACE

Nome da Organização
Accenture
Algarbrick
Alcatel-Lucen
Auchan
BES
BP Portugal
C & C
Citi
Companhia IBM Portuguesa
Danone
DHL Express Portugal
Ecoprogresso
Edifer
Essilor
Euronext
FLAD, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento
Fundação PT
Global Citizenship
Holmes Place
Huf Portuguesa
INAPA
Infopress
Janssen-Cilag
Jones Lang LaSalle
Linklaters
Martifer
Media Health Portugal
Miranda Correia Amendoeira & Associados
Montepio
Uppartner
Páginas Amarelas
Pevicon
Peviseg
Porto Editora
Prosegur Portugal
Sistemas McDonald's Portugal
Spirituc
Teamwork
Unicer

Vodafone

Xerox

Adaptado de <http://www.grace.pt/novo/default.htm> (Acedido em Fevereiro de 2009)

Anexo 8: Associados APEE

Nome da Organização
ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.
APEAFOP - Associação Portuguesa de Entidades Acreditadas de Formação Profissional
APME - Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias
Climex - Controlo de Ambiente, S.A.
CONPRO - Consultoria e Projectos, Lda.
CTT
DHL - Express Portugal, Lda.
ECOBranco - Limpezas, Manutenção e Reciclagem, Lda.
Entrepasto V.H. - Importação de Automóveis, S.A.
EPAR - Escola Profissional Almirante Reis, CRL
Evicar - Comércio de Camiões, S.A.
GlaxoSmithKline - Produtos Farmacêuticos, Lda.
Groundforce - Serviços Portugueses de Handling, S.A.
IRE - Imagem Radiológica e Ecográfica, Lda.
JP Sá Couto, S.A.
Johnson Diversey Portugal - Sist. Higiene e Limpeza, S.A.
Lena Engenharia e Construções, S.A.
MSC-Mediterranean Shipping Company (Portugal), S.A.
Novadelta, Comércio e Indústria Cafés, S.A.
Parque Expo S.A.
Pedra Base - Consultoria e Formação, Lda.
Peugeot Portugal Automóveis, S.A.

REN

Scriptorium - Consultoria e Formação, Lda.

Servilusa - Agências Funerárias, S.A. Schering-Plough Farma

Softag - Informática e Escritório, S.A.

Tempus Internacional, S.A.

Adaptado de

http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=4&Itemid=11 (Acedido em Fevereiro de 2009)

Anexo 9: Associados RSE Portugal

Nome da Organização
BES
IBM
Millenium BCP
Jerónimo Martins
KPMG
ManPower
Select Vedior
Microsoft
Intertek Labtest
Fundação Portugal Telecom
Montepio
Nike
Portucel
Delta Cafés

Adaptado de de <http://www.rseportugal.eu/empresas.php> em Fevereiro de 2009 (Acedido em Fevereiro de 2009)

Anexo 10: Empresas Portuguesas no *Global Reporting Initiative*

Nome da Organização
Amorim
AXA
Banif Financial Group
Chamartin
Corticeira Amorim SGPS SA
Energias de Portugal (EDP)
Ensul Meci
Metro do Porto
Millennium bcp
Mota-Engil SGPS
Reddes Energeticas Nacionais
REN
SOMAGUE Engenharia SA
Sonae Sierra

Adaptado de GRI (2009)

Anexo 11: Carta enviada às empresas



Ex. ^{mo(a)} Senhor(a),

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade de Coimbra.

No âmbito do mestrado que estou a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Teresa Rebelo, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, proponho-me a analisar a tomada de decisão e implementação do processo de Responsabilidade Social das Empresas e as consequências do mesmo.

Para levar a cabo esta investigação necessito de reunir dados referentes a empresas industriais e de serviços com práticas distintivas de Responsabilidade Social. Tendo em conta que o perfil da empresa que V.Exa. dirige se enquadra neste grupo, gostaria de poder contar com a colaboração desta, na recolha de dados que será feita em entrevista ao coordenador dos projectos de Responsabilidade Social.

No sentido de clarificar qualquer aspecto relativo à investigação e à colaboração solicitada, terei todo o gosto em apresentar este projecto, de forma mais detalhada, num próximo contacto.

Às empresas participantes nesta investigação fica garantido, caso expressem vontade, o direito ao anonimato, bem como à entrega, após conclusão do mestrado, de um exemplar da tese. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa empresa, disponibilizo-me para, posteriormente, dar esse *feedback*.

Desde já grata pela atenção dispensada e esperando que deste primeiro contacto possa resultar uma parceria efectiva, subscrevo-me, com os meus melhores cumprimentos,

(Carolina Leite)

Anexo 12: Projecto enviado às Empresas

Projecto de investigação

1) Equipa do projecto

Responsáveis – Carolina Leite, mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Teresa Rebelo.

2) Introdução e Objectivos

São inúmeras e de diferente cariz as pressões a que está sujeito o mundo empresarial e que o tornam tão competitivo. Todavia, as empresas procuram responder às demais pressões e, na realidade, pode-se observar um crescente interesse e investimento no sentido de se tornarem mais responsáveis, socialmente.

Considerando a relação interdependente que as empresas mantêm com a sociedade, esta investigação centra-se no estudo das práticas de responsabilidade social das empresas que operam em Portugal. Neste sentido, pretende-se analisar aprofundadamente a tomada de decisão e implementação do processo de responsabilidade social e as consequências do mesmo.

Como objectivo último deste projecto, procuramos contribuir para um conhecimento mais aprofundado e actualizado da situação nacional.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo terá por base uma amostra composta por um mínimo de 10 empresas em funcionamento em Portugal.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste apenas em possibilitar a recolha dos dados, isto é, em possibilitar a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá nos meses de Dezembro de 2008 e de Janeiro de 2009, sendo acordado com cada empresa participante o momento mais oportuno para efectuar a recolha de informação.

4) Recolha da informação

Em cada empresa, será necessário efectuar uma entrevista a um membro da organização que seja responsável pela área da Responsabilidade Social e pelas práticas que estão implementadas na empresa. Para tal, deslocar-nos-emos à empresa, numa data a combinar.

Quanto ao tempo dispensado, prevê-se que a entrevista tenha a duração máxima de 90 minutos.

Agradecemos também a disponibilização de documentos da empresa que possam ser pertinentes para a investigação.

7) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação obriga-se a:

- . Assinar um protocolo de colaboração, caso a empresa assim entenda;
- . Cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- . Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa.

A equipa de investigação terá o direito de:

- . Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- . Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000- 115 COIMBRA

Telefone/Fax – 239 851454

Telemóvel: 916326210

e-mail – carolinafilipeite@gmail.com ; terebelo@fpce.uc.pt

Anexo 13: Guião Comum às várias Empresas

Objectivo da Entrevista:

Esta investigação realiza-se no âmbito da minha tese de mestrado e diz respeito ao estudo das práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas. Num primeiro momento, descrevemos o panorâma nacional com base em diferentes rankings e até em diferentes artigos que encontramos na imprensa. Este foi o ponto de partida para identificar empresas como esta, que se distingue pelas boas práticas de Responsabilidade Social que tem em vigor.

Durante a entrevista, colocaremos questões com o objectivo de analisar não só a implementação destas práticas mas também todo o processo de tomada de decisão prévio à implementação e as consequências desta. Gostaríamos, desde já, disponibilizarmo-nos para algum esclarecimento em relação ao projecto.

Protocolo da Entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação da investigação
- Solicitação para gravar a entrevista
- Discussão do anonimato desejado pelo entrevistado

Guião da Entrevista:

1. Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Com base na sua experiência e nas suas vivências enquanto responsável pela área na organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas nesta organização?

2. Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levam a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações?
- Sente alguma pressão para implementar práticas de RSE? Quais as pressões mais significativas a que está sujeita a organização e que a levam a adoptar uma conduta socialmente responsável?
- Que tipo de práticas são desenvolvidas nesta empresa?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque foi escolhida esta prática?
 - Quais os elementos na organização foram mais responsáveis pela implementação da prática?

3. Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (Fornecedores, ONGs, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo?

4. Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes stakeholders à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- Se pudesse voltar atrás, implementaria as mesmas práticas da mesma forma? O que mudava?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?

Documentos a solicitar:

Documentos diversos que permitam obter um conhecimento mais detalhado acerca das práticas em vigor na empresa.

Anexo 14: Guião da entrevista da Auchan

No caso da Auchan, a empresa distingue-se por ser certificada pela norma SA8000, tendo também sido premiada na área da cidadania organizacional. Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo, como decorreu o processo de implementação destas práticas e quais as principais consequências para a empresa das mesmas. Gostaríamos ainda de compreender as principais vantagens que advêm do facto de a organização ser certificada pela norma SA8000 e quais as principais tendências futuras que a empresa pretende seguir.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, num escala de 1 a 10, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RS em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- Como surgiu a ideia da implementação da norma SA8000? Quais os principais factores que levaram a esta decisão?

- A Auchan foi a primeira a ser certificada na área da distribuição em Portugal e a segunda a nível mundial. Sente que o facto de esta empresa ser do sector da distribuição influenciou a implementação da norma?
- Pensa que uma empresa certificada com a SA8000 é automaticamente uma empresa socialmente responsável?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?
 - Quais os elementos na organização que foram mais responsáveis pela implementação da prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- É enorme a quantidade de práticas que desenvolvem no domínio social interno da RSE. Concorda? Porquê esta ênfase nos colaboradores?
- Alguma vez pensaram em concorrer às Melhores Empresas para Trabalhar?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (Fornecedores, ONGs, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?

- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- Quais as consequências de serem uma empresa certificada?
- Se pudesse voltar atrás, implementaria as mesmas práticas da mesma forma? O que mudava?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?
- A certificação é uma prioridade para a empresa?

Anexo 15: Guião da entrevista do BES

No caso do BES, a empresa distingue-se por estar no *Accountability Rating* deste ano, por ser uma empresa que divulga as suas boas práticas, sendo assim reconhecida pela comunidade como socialmente responsável.

Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo e como decorre todo o processo de implementação das práticas desde o início dos projectos às consequências do mesmo. Pretendemos ainda compreender quais os principais factores considerados aquando da escolha dos projectos e explorar brevemente a participação no *Accountability Rating* e as consequências que o lugar prestigiante que obtiveram teve para a empresa.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- Quais os principais factores considerados aquando da tomada de decisão de implementação das práticas?

- No que diz respeito à participação no *Accountability Rating* e no FTSE4Good, gostaríamos de compreender os motivos subjacentes à escolha do *ranking* e do índice.
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?
 - Quais os elementos na organização que foram mais responsáveis pela implementação da prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação das práticas, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (Fornecedores, ONGs, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo de implementação das práticas?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- No que diz respeito ao *Accountability Rating* em particular, quais as principais consequências da participação neste *ranking*?

- No que concerne o FTSE4Good, quais as principais consequências da pertença a este índice?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma? O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 16: Guião da entrevista da DHL

No caso da DHL, a empresa distingue-se por ser certificada pela norma SA8000, tendo também sido considerada, em 2003, como uma das principais organizações socialmente responsáveis em Portugal. Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo, como decorreu o processo de implementação destas práticas e quais as principais consequências para a empresa das mesmas. Gostariamos ainda de compreender as principais vantagens que advêm do facto de a organização ser certificada pela norma SA8000 e quais as principais tendências futuras que a empresa pretende seguir.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, num escala de 1 a 10, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RS em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- O sector de actividade da DHL influencia a implementação das práticas de RSE?
- Como surgiu a ideia da implementação da norma SA8000? Quais os principais factores que levaram a esta decisão?

- Pensa que uma empresa certificada com a SA8000 é automaticamente uma empresa socialmente responsável?
- O que está subjacente aos prémios de excelência que obtiveram?
- Quais os motivos porque concorreram ao *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?
 - Quais os elementos na organização que foram mais responsáveis pela implementação da prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (Fornecedores, ONGs, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo?
- Já foram a Melhor Empresa para Trabalhar mas depois deixaram de concorrer ao *ranking*. Porquê?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?

- Quais as consequências de serem uma empresa certificada?
- Se pudesse voltar atrás, implementaria as mesmas práticas da mesma forma? O que mudava?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 17: Guião da entrevista da EDP

No caso da EDP, a empresa distingue-se por estar em primeiro lugar no *Accountability Rating* nacional deste ano, por integrar o *Dow Jones Sustainability Index World*, por ter inúmeros prémios como o de cidadania das empresas ou o de empresa mais familiarmente responsável, ou das melhores empresas para trabalhar, por ser uma empresa que divulga as suas boas práticas, sendo assim reconhecida pela comunidade como socialmente responsável.

Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo e como decorre todo o processo de implementação das práticas desde o início dos projectos às consequências do mesmo. Pretendemos ainda compreender como funcionam as parcerias a que recorrem, quais os principais factores considerados aquando da escolha dos projectos e explorar brevemente a participação no *Accountability Rating* e as consequências que o lugar prestigiante que obtiveram teve para a empresa.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?

- Sente que pelo sector em que a EDP está inserida, esta se encontra numa posição privilegiada para desenvolver actividades de RS (domínio ambiental ou social)? Ou sente-o como uma pressão?
- A dimensão da empresa actua como uma pressão?
- Quais os principais factores considerados aquando da tomada de decisão de implementação das práticas?
- Quais os critérios que são considerados na escolha dos pedidos de parcerias?
- No que diz respeito à participação no *Accountability Rating*, gostaríamos de compreender os motivos subjacentes à escolha do *ranking*.
- EDP é a única empresa portuguesa no índice *Dow Jones Sustainability*. Quais as motivações deste índice?
- O facto de serem reconhecidos como socialmente responsáveis por tantas entidades e o facto de ganharem tantos prémios no domínio da RSE (e.g. cidadania das empresas e das organizações) actua como uma pressão para desenvolverem mais práticas?
- Têm todas as práticas implementadas. Já pensaram numa certificação em responsabilidade social? Porquê?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?
- Como surgiu a ideia de desenvolver a Fundação? É um rosto para o desenvolver práticas de RS? Funciona como um “departamento” da empresa ou é uma organização separada? Qual a relação entre EDP e fundação? Como funciona?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação das práticas, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- Das várias práticas da empresa no domínio da responsabilidade social, o colaborador parece ser um *stakeholder* a que a empresa presta particular atenção, dando oportunidades a todos, promovendo a formação e o

desenvolvimento profissional, reforçando a autonomia (Prémio da Empresa Mais Familiarmente Responsável – Programa Conciliação; Melhores Empresas para Trabalhar)

- Concorda?
- Porquê a aposta nos colaboradores?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (Fornecedores, ONG, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo de implementação das práticas?
- Quando recorrem a parcerias (com as ONGs, por exemplo), qual o papel da empresa e o da instituição parceira?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* (Fornecedores, ONG, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- No que diz respeito ao *Accountability Rating* em particular, quais as principais consequências da participação neste *ranking*?
- Quais as principais consequências que advêm do facto de pertencerem ao *Dow Jones Sustainability Group Index*?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma? O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 18: Guião da entrevista da Galp

No caso da Galp, a empresa distingue-se por estar no *Accountability Rating* deste ano, por ser uma empresa que divulga as suas boas práticas, sendo assim reconhecida pela comunidade como socialmente responsável, por apoiar várias Organizações Não Governamentais (ONGs) e efectuar parcerias com as mesmas.

Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo e como decorre todo o processo de implementação das práticas desde o início dos projectos às consequências do mesmo. Pretendemos ainda compreender como funcionam as parcerias a que recorrem, quais os principais factores considerados aquando da escolha dos projectos e explorar brevemente a participação no *Accountability Rating* e as consequências que o lugar prestigiante que obtiveram teve para a empresa.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- Sente que pelo sector em que a Galp está inserida, esta se encontra numa posição

privilegiada para desenvolver actividades do domínio ambiental? Ou sente-o como uma pressão?

- Quais os principais factores considerados aquando da tomada de decisão de implementação das práticas?
- Quais os critérios que são considerados na escolha dos pedidos de parcerias?
- No que diz respeito à participação *no Accountability Rating*, gostaríamos de compreender os motivos subjacentes à escolha do *ranking*.
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação das práticas, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- Das várias práticas da empresa no domínio da responsabilidade social, o colaborador parece ser um *stakeholder* a que a empresa presta particular atenção, dando oportunidades a todos, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional, reforçando a autonomia dos mesmos, dando boas condições de trabalho, dando benefícios aos colaboradores, entre outros. Concorda?
 - Porquê a aposta nos colaboradores?
- Como já referido, são várias as boas práticas que a Galp tem em vigor no que diz respeito aos colaboradores, como a excelente formação, ou os benefícios sociais.
 - Alguma vez a empresa concorreu para o *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar?
 - Porquê?
- Já pensaram numa certificação em responsabilidade social? Porquê?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (fornecedores, ONG, Estado, parceiros comerciais, clientes) no processo de implementação das práticas?
- Quando recorrem a parcerias (com as ONGs, por exemplo), qual o papel da empresa e o da instituição parceira?

- Uma característica das práticas da Galp é o facto de serem bastante divulgadas. Como é obvio é essencial a divulgação das boas práticas. Quais os principais factores subjacentes à divulgação? Ou seja, divulgam porquê?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* (Fornecedores, ONG, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percepção alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- No que diz respeito ao *Accountability Rating* em particular, quais as principais consequências da participação neste *ranking*?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma? O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 19. Guião da entrevista da Huf Portuguesa

No caso da HUF, a empresa distingue-se por estar constantemente nas melhores empresas para trabalhar, por ser uma das empresas mais familiarmente responsáveis e por ter sido já reconhecida em diversos estudos como uma das empresas portuguesas socialmente responsável.

Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo e como decorre todo o processo de implementação das práticas desde o início dos projectos às consequências do mesmo. Pretendemos ainda compreender quais os principais factores considerados aquando da escolha dos projectos e explorar brevemente a participação no *great place to work* e as consequências que o lugar prestigiante que obtiveram teve para a empresa.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- O facto de serem reconhecidos como socialmente responsáveis por tantas entidades (no âmbito das melhores empresas p trabalhar, cidadania das empresas e das organizações), actua como uma pressão para desenvolverem mais práticas?

- Quais os principais factores considerados aquando da tomada de decisão de implementação das práticas?
- Das várias práticas da empresa no domínio da responsabilidade social, o colaborador parece ser um *stakeholder* a que a empresa presta particular atenção, dando oportunidades a todos, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional, reforçando a autonomia dos mesmos, dando boas condições de trabalho, oferecendo uma remuneração justa, entre outros.
 - Concorda?
 - Porquê a aposta nos colaboradores?
- Ao longo dos vários anos, surgem no *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar mas este ano desapareceram. Porquê? Deixaram de concorrer? Porquê?
- Têm todas as práticas implementadas. Já pensaram numa certificação em responsabilidade social? Porquê?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação das práticas, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (fornecedores, ONG, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) no processo de implementação das práticas?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* (fornecedores, ONG, Estado, Parceiros Comerciais, Clientes) à implementação da prática?

- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma?
O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 20: Guião da entrevista da Re/Max

No caso da Re/Max, a empresa distingue-se por estar no *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar deste ano, por ser uma empresa que divulga as suas boas práticas, sendo assim reconhecida pela comunidade como socialmente responsável.

Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo e como decorre todo o processo de implementação das práticas desde o início dos projectos às consequências do mesmo. Pretendemos ainda compreender como funcionam as parcerias a que recorrem, quais os principais factores considerados aquando da escolha dos projectos e explorar brevemente a participação no *ranking* das melhores empresas para trabalhar e as consequências que o lugar prestigiante que obtiveram teve para a empresa.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?

- Quais os principais factores considerados aquando da tomada de decisão de implementação das práticas?
- No que diz respeito à participação no *ranking* das Melhores empresas para trabalhar, gostaríamos de compreender os motivos subjacentes à escolha do *ranking*. Porquê este *ranking*?
- Já pensaram numa certificação em responsabilidade social? Porquê?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?
 - Porque escolheu esta prática?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como me referiu num mail, a Re/Max desenvolve práticas que abrangem toda a empresa e outras que são específicas de cada agência, certo?
- Podia-me explicar como funciona esse processo e como é que as diferentes agências têm autonomia para desenvolver diferentes práticas? Como funciona a comunicação?
- Podia dar-me um exemplo de uma prática desenvolvida pela Re/Max enquanto grupo e outra desenvolvida por esta agência em particular?
- Existem diferenças entre o cariz destes 2 tipos de práticas?
- Aquando da implementação das práticas, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- Das várias práticas da empresa no domínio da responsabilidade social, o colaborador parece ser um *stakeholder* a que a empresa presta particular atenção, dando oportunidades a todos, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional, reforçando a autonomia dos mesmos, dando boas condições de trabalho, dando benefícios aos colaboradores, entre outros. Concorda? Porquê a aposta nos colaboradores?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas (ONG, Estado, parceiros comerciais, clientes) no processo de implementação das práticas?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?

- Quando recorrem a parcerias (com as ONGs, por exemplo), qual o papel da empresa e o da instituição parceira?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Como reagiram os diferentes *stakeholders* (ONG, Estado, parceiros comerciais, clientes) à implementação da prática?
- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percebe-se alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- No que diz respeito ao *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar, em particular, quais as principais consequências da participação no mesmo?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma? O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Quais os principais objectivos a longo-prazo?

Anexo 21: Guião da entrevista da Valnor

No caso da Valnor, a empresa distingue-se por ser certificada pela norma SA8000. Ao longo da entrevista, gostaríamos de compreender o que faz desta empresa um bom exemplo, como decorreu o processo de implementação das práticas de responsabilidade social e quais as principais consequências para a empresa das mesmas. Gostaríamos ainda de compreender as principais vantagens que advêm do facto de a organização ser certificada pela norma SA8000 e quais as principais tendências futuras que a empresa pretende seguir.

Percepção da Responsabilidade Social e caracterização das práticas em vigor na organização

- Sendo a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) um tema bastante actual e pertinente, gostaríamos de saber o que entende por Responsabilidade Social. O que é para si a Responsabilidade Social?
- Para si, num escala de 1 a 10, qual a importância/relevância da Responsabilidade Social no mundo empresarial actual numa escala de 1 a 10?
- Particularizando, para esta organização, qual a ênfase que se dá à RSE nesta empresa, numa escala de 1 a 10?
- Qual a regularidade da implementação das práticas de RSE nesta organização?
- Entre os domínios social e ambiental, desenvolvem-se mais projectos de RSE em relação a qual?
- Sente que pelo sector em que a Valnor está inserida, esta se encontra numa posição privilegiada para desenvolver actividades do domínio ambiental? Ou sente-o como uma pressão?

Identificação das práticas de Responsabilidade Social e factores subjacentes à sua implementação

- Quais os principais factores que levaram a empresa a adoptar práticas de RSE? Quais as principais motivações? Quais as pressões sentidas?
- Pode-nos dar um exemplo de uma prática de RSE implementada nesta empresa?

Caracterização do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Aquando da implementação, quais os facilitadores do processo? E as dificuldades?
- Como reagiram os colaboradores? Como foram integrados os colaboradores no processo?
- O processo de implementação foi levado a cabo apenas pela empresa? Se não, quais os apoios ou parcerias a que recorreram?
- Qual o envolvimento das várias partes interessadas no processo?

Consequências da implementação das práticas de Responsabilidade Social

- Notam-se diferenças ao nível da motivação dos colaboradores?
- E ao nível dos fornecedores e clientes, percepciona alguma diferença?
- Qual o impacto das práticas de RSE desta empresa na comunidade?
- Sente que a empresa é reconhecida como sendo socialmente responsável?
- Pode-se notar algum impacto das práticas de RSE ao nível económico?
- Quais as principais vantagens e desvantagens que advêm das práticas de RSE?
- Se pudesse voltar atrás, implementariam as mesmas práticas da mesma forma? O que mudavam?
- Qual foi a prática que mais impacto teve na organização? Porquê?
- No que diz respeito a tendências futuras, quais são os projectos da empresa em termos de RSE?
- Prevêm ou estão em processo de certificação pela norma portuguesa de responsabilidade social?