

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUAS
PRÁTICAS: O CASO DAS MICROEMPRESAS DO DISTRITO
DE SANTARÉM**

Ricardo Jorge Martins Manique

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador(a):

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Auxiliar ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro 2017

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUAS
PRÁTICAS: O CASO DAS MICROEMPRESAS DO DISTRITO
DE SANTARÉM**

Ricardo Jorge Martins Manique

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão**

Orientador(a):

**Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Auxiliar ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral**

outubro 2017

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação não seria possível sem o contributo de várias pessoas, às quais desde já agradeço.

Em especial aos meus pais, Manuel e Francelina, pelo seu apoio incondicional ao longo da presente dissertação, bem como ao longo de todo o meu percurso de vida, nos bons momentos e, sobretudo, nos momentos menos bons. Tudo o que consegui e pretendo vir a conseguir, deve-se a eles.

Gostaria também de agradecer ao meu irmão Roberto e à minha cunhada Anabela pelo apoio, e em especial ao meu querido sobrinho Diogo por todos os dias me ajudar a encarar a vida com maior otimismo.

Uma palavra de apreço aos meus colegas de curso, e aos funcionários e docentes da ISCTE Business School, pelo acompanhamento e ajuda ao longo dos últimos dois anos.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, por todo o acompanhamento dado ao longo da dissertação, pelo conhecimento partilhado e pela força e ânimo que me deu desde o início.

A todos,

Muito Obrigado!

Resumo

As empresas reconhecem que as suas obrigações têm vindo a evoluir, e que não basta apenas atender às exigências dos acionistas/proprietários; essa preocupação passou a ser para com todos os que lidam direta e indiretamente com a empresa (*stakeholders*), surgindo a necessidade de as empresas atuarem de forma socialmente responsável.

Também existe a consciência de que o processo produtivo afeta os recursos limitados do nosso planeta, afetando as gerações presentes e futuras; as empresas devem atuar respeitando os pilares do desenvolvimento sustentável – económico, social e ambiental.

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são essenciais para uma atividade empresarial mais equilibrada e justa, ajudando a desenvolver as empresas, servindo até como um fator diferenciador em relação às demais.

É reconhecido que as empresas de grande dimensão desenvolvem mais práticas de responsabilidade social do que as menores. No entanto, as pequenas e médias empresas (PME) nomeadamente no caso específico as microempresas, são essenciais para a nossa economia pelo impacto socioeconómico que têm, criando riqueza e postos de trabalho.

Assim sendo, o presente estudo relativo à RSE das microempresas do distrito de Santarém contribui, entre outros pontos, para: identificar quais as principais práticas de RSE relativamente às várias vertentes – económica, social (interna e externa), e ambiental; analisar os vários fatores da RSE: razões (motivações), benefícios e obstáculos; o estudo também permitiu perceber qual a tendência futura em termos das práticas de RSE.

O estudo foi realizado através da aplicação de um inquérito a diversas microempresas do distrito de Santarém.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; PME; Microempresas; Práticas de Responsabilidade Social; Desenvolvimento Sustentável.

Classificação JEL: M100 – Business Administration: General

M140 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Abstract

Companies recognize that their obligations have been evolving, and it is no longer enough to just meet shareholders' interests; this concern has to be extended to all those who directly or indirectly deal with the company (stakeholders), leading to the need for companies to act in a socially responsible manner.

There is also an awareness that the productive process affects the limited resources of our planet, affecting present and future generations; companies must act with respect toward the pillars of sustainable development – economic, social and environmental.

Corporate Social Responsibility (CSR) practices are essential for a more balanced and fair business activity, helping to develop companies, even serving as a differentiating factor in relation to others.

It is recognized that large companies develop more social responsibility practices than smaller ones. However, small and medium-sized enterprises (SMEs), namely microenterprises in particular, are essential to our economy because of their socio-economic impact, creating wealth and jobs.

Therefore, the present CSR study of Santarém district microenterprises contributes, among other points, to: identify the main CSR practices in the various strands – economic, social (internal and external), and environmental; analyze the various factors of CSR: reasons (motivations), benefits and obstacles; the study also allowed us to understand the future trend in terms of CSR practices.

The study was carried out through the application of a survey to several microenterprises in the district of Santarém.

Keywords: Corporate Social Responsibility; SME; Microenterprises; Social Responsibility Practices; Sustainable Development.

JEL Classification: M100 – Business Administration: General

M140 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de tabelas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos	viii
Lista de abreviaturas	ix
Capítulo 1 Introdução	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos do estudo.....	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
Capítulo 2 Revisão da literatura.....	5
2.1 A RSE e a sua evolução	5
2.2 Ética empresarial.....	8
2.3 Teorias e abordagens relacionadas à RSE.....	11
2.3.1 Abordagem de Milton Friedman.....	11
2.3.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	12
2.3.3 Abordagem de Carroll à RSE.....	16
2.3.3.1 Crítica à pirâmide da responsabilidade social e a abordagem dos três domínios	19
2.3.3.1.1 Modelo VBA	21
2.3.4 Desenvolvimento sustentável.....	23
2.3.5 Cartografia das teorias e abordagens à RSE	25
2.3.5.1 Teorias instrumentais	25
2.3.5.2 Teorias políticas	27
2.3.5.3 Teorias integrativas	29
2.3.5.4 Teorias éticas.....	31
2.4 Dimensões da RSE.....	34
2.5 Argumentos a favor e contra a RSE.....	37
2.5.1 Argumentos a favor da RSE.....	37
2.5.2 Argumentos contra a RSE.....	38
2.6 Estudos sobre a RSE nas PME em Portugal	40

2.6.1 Estudo “Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal” de Santos <i>et. al</i> (2006)	40
2.6.2 Estudo “A Responsabilidade Social e as PME: as práticas de RSE das microempresas” de Correia (2013)	42
Capítulo 3 Enquadramento e metodologia do estudo	45
3.1 Introdução	45
3.2 Identificação do problema.....	45
3.3 Metodologia e procedimentos adotados.....	46
3.4 Recolha de dados	46
3.5 Universo, amostra e sua caracterização	47
Capítulo 4 Resultados e discussão	49
4.1 Caracterização dos participantes.....	49
4.1.1 Caracterização dos participantes do presente estudo	50
4.2 Caracterização das empresas.....	51
4.2.1 Concelho	51
4.2.2 Ano de criação.....	52
4.2.3 Número de colaboradores	53
4.2.4 Nível de escolaridade mais elevado completo dos colaboradores	54
4.2.5 CAE.....	55
4.2.6 Volume de negócios anual	55
4.2.7 Mercado principal de atuação	56
4.2.8 Certificações.....	56
4.2.9 Principais objetivos	57
4.3 Caracterização das práticas de responsabilidade social das empresas	58
4.3.1 Práticas e atividades desenvolvidas de RS.....	58
4.3.2 Dimensão económica	59
4.3.2.1 Clientes.....	60
4.3.2.2 Fornecedores e parceiros comerciais.....	60
4.3.2.3 Produtos e Serviços	61
4.3.3 Dimensão social interna	61
4.3.3.1 Gestão de Recursos Humanos	62
4.3.3.2 Informação e Comunicação.....	64
4.3.3.3 Serviços Sociais.....	64
4.3.3.4 Empregabilidade.....	66

4.3.3.5 Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.....	66
4.3.4 Dimensão social externa	68
4.3.4.1 Comunidade	68
4.3.5 Dimensão ambiental.....	69
4.3.5.1 Gestão do impacto ambiental	70
4.4 Áreas de RS.....	71
4.5 <i>Stakeholders</i>	72
4.6 Avaliação das atividades de RSE.....	74
4.7 Fatores da RSE.....	75
4.7.1 Motivações	75
4.7.2 Benefícios.....	77
4.7.3 Obstáculos	79
4.8 Classificação da RSE	80
4.9 Futuro em termos das práticas de RSE	81
4.10 Práticas seguidas pelas Microempresas no domínio da Ética Empresarial.....	81
Capítulo 5 Conclusões, limitações e recomendações	83
5.1 Contributos para a teoria e para a prática.....	83
5.2 Limitações e propostas para investigação futura	87
Bibliografia	89
Anexos	95
Anexo 1 – Microempresas inquiridas de acordo com o CAE.....	95
Anexo 2 – Carta de apresentação.....	97
Anexo 3 – Inquérito	98

Índice de tabelas

Tabela 1: Cartografia das teorias e abordagens à RSE	34
Tabela 2: Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas segundo o Livro Verde	35
Tabela 3: Dimensões e sub-dimensões das práticas de RSE das microempresas	49
Tabela 4: Nível de escolaridade dos participantes	50
Tabela 5: Género dos participantes.....	51
Tabela 6: Distribuição das microempresas respondentes por concelho.....	52
Tabela 7: Nível de escolaridade mais elevado completo dos colaboradores	54
Tabela 8: Volume de negócios anual	55
Tabela 9: Mercado principal de atuação	56
Tabela 10: Certificação das microempresas	56
Tabela 11: Tipos de certificações	57
Tabela 12: Principais objetivos.....	57
Tabela 13: Práticas de RS/estratégia da empresa.....	58
Tabela 14: Caracterização das atividades de RS.....	59
Tabela 15: Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os clientes	60
Tabela 16: Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores	61
Tabela 17: Principais iniciativas desenvolvidas pelas microempresas em relação a produtos e ou serviços.....	61
Tabela 18: Práticas de Gestão de Recursos Humanos	63
Tabela 19: Principais práticas de informação, comunicação e diálogo	64
Tabela 20: Práticas de Apoio Social	65
Tabela 21: Principais práticas de formação	66
Tabela 22: Principais práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	67
Tabela 23: Principais práticas/atividades que as microempresas desenvolveram com a comunidade local	69
Tabela 24: Principais práticas ambientais.....	71
Tabela 25: Áreas de RS mais importantes para as microempresas inquiridas.....	72
Tabela 26: Classificação global da intervenção das microempresas inquiridas ao nível da RS.....	81
Tabela 27: Tendência futura em termos das práticas de RS nas microempresas inquiridas.....	81

Tabela 28: Práticas seguidas pelas microempresas inquiridas no domínio da Ética

Empresarial 82

Tabela 29: Principais práticas de RS seguidas pelas microempresas 87

Índice de figuras

Figura 1: A pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial..... 17

Figura 2: O modelo dos três domínios da RSE..... 20

Figura 3: O modelo VBA..... 23

Índice de gráficos

Gráfico 1: Número de microempresas em relação ao seu ano de criação 53

Gráfico 2: Distribuição do número de microempresas inquiridas de acordo com a
dimensão medida pelo número de colaboradores 54

Gráfico 3: Relações com os *Stakeholders*..... 73

Gráfico 4: Avaliação do Resultado das Práticas de Responsabilidade Social
desenvolvidas pelas microempresas 75

Gráfico 5: Razões (motivações) para a adoção de práticas de RS nas microempresas
inquiridas..... 77

Gráfico 6: Benefícios da implementação de práticas de RS nas microempresas
inquiridas..... 79

Gráfico 7: Obstáculos à implementação de práticas de RS nas microempresas inquiridas
..... 80

Lista de abreviaturas

BOP - *Bottom of the pyramid*

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

CE – Comissão Europeia

CFP – *Corporate Financial Performance*

CSP – *Corporate Social Performance*

EPS – *Earnings per Share*

PME – Pequenas e médias empresas

PPI – Política de Produtos Integrada

RH – Recursos Humanos

ROA – *Return on Assets*

ROE – *Return on Equity*

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial (ou das Empresas)

SRI – *Stanford Research Institute*

TBL – *Triple Bottom Line*

VBA – *Value, Balance, Accountability*

VBR – Visão Baseada nos Recursos

VRIO – *Valuable, Rare, Inimitable, Organized*

WCED – *World Commission on Environment and Development*

Capítulo 1 Introdução

1.1 Relevância do tema

É inegável o papel que as empresas têm na sociedade e o seu impacto para o desenvolvimento da mesma, existindo um interesse crescente na forma como as empresas afetam e são afetadas pela sociedade. Devido a todas as ramificações que envolvem as empresas – colaboradores, fornecedores, clientes, governos, etc. –, ou seja, os chamados *stakeholders* (“*Aqueles que afetam e são afetados pelas decisões e ações de uma organização.*” (Cohen, 2007: 433), as empresas têm a crescente noção que não estão fechadas dentro de si mesmas, o que possibilita a oportunidade de desenvolverem ao longo da sua atividade ações que sejam benéficas para si próprias e para quem interage com elas, criando relações *win-win*. Isto está na base do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A Comissão Europeia (CE) em 2011 propôs a seguinte definição de Responsabilidade Social das Empresas: “*a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade*” (CE, 2011: 7). Esta definição que parece tão curta e simples é bem mais complexa do que aparenta; mas resumidamente, refere-se ao processo de integração social, ambiental, ético, de direitos humanos e de preocupações relacionadas com os consumidores nas operações e estratégia das empresas, em colaboração com os *stakeholders*, por forma a conseguir uma maximização do valor partilhado criado e uma redução dos efeitos adversos da atividade empresarial.

De acordo com Rangan, Chase e Karim (2012), um número cada maior de empresas praticam alguma forma de RSE. De acordo com um estudo do “The Economist” (2008) cerca de 55% dos executivos indicaram que as suas empresas davam nessa altura elevada prioridade à RSE; sendo que, os executivos esperam que essa prioridade aumente futuramente, demonstrando que cada vez mais empresas estão comprometidas com a prática de RSE. No entanto, também é referido que muitas das empresas não têm uma abordagem estratégica ou uma conceção elevada de valor partilhado da RSE, e que praticam em vez disso uma versão *ad-hoc* da RSE; sendo que agir estrategicamente é mais benéfico para a empresa, pois representa uma abordagem estrutural à mesma que permite obter melhores *outputs*, ao invés da abordagem *ad-hoc* que se caracteriza por ações pontuais e específicas feitas sem planeamento.

Embora existam opiniões divergentes relativamente à prática da RSE, a verdade é que existem atualmente expectativas em termos de uma atuação socialmente responsável por parte das empresas, quer seja pelo maior envolvimento que os *stakeholders* têm relativamente à atuação empresarial, quer pela cada vez maior imposição de leis sobre a atuação das empresas.

As PME (pequenas e médias empresas) constituem a quase totalidade do tecido empresarial europeu, tendo um peso significativo na quantidade de trabalhadores que empregam e no valor que acrescentam à economia (Mazars, 2014).

A RSE é cada vez mais importante; no entanto, existem desafios à sua implementação, especialmente em empresas mais pequenas. A dimensão das empresas influencia a RS, sendo que empresas de maior dimensão possuem geralmente um maior envolvimento em atividades de RS e estão mais conscientes das vantagens inerentes a essas atividades (Santos *et al.*, 2006).

Talvez por isso, o tema da RSE tem sido mais estudado em empresas de maior dimensão. No entanto sabe-se que as PME têm um papel fundamental no nosso tecido empresarial, o que é facilmente observável, tendo em consideração o elevado número de PME existentes – em especial o número de microempresas, que representam a grande maioria das empresas nacionais, sendo essenciais como fonte de riqueza e emprego. “*Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.*” (CCE, 2003).

Assim, importa saber como as microempresas entendem a RSE – o que as motiva a adotar práticas de RS, que benefícios veem dessa adoção, com que obstáculos se deparam ao fazê-lo e quais as práticas mais comuns por elas seguidas?. Isto é importante não só para termos uma melhor compreensão do tema e do *status quo* em Portugal, mas para perceber onde é necessário intervir por forma a aumentar a implementação de tais práticas.

O estudo das práticas respeitantes à RSE nas PME – no caso particular do presente trabalho relativamente às microempresas do distrito de Santarém – torna-se essencial como forma de disponibilizar maior conhecimento no que a este assunto diz respeito.

1.2 Objetivos do estudo

Em termos do número total de empresas, as PME representam a quase totalidade do tecido empresarial português, sendo que as microempresas têm um peso significativo pois em 2015 representavam cerca de 96,23% da totalidade das empresas em Portugal (Pordata, 2015).

É necessário e relevante compreender quais as principais práticas de RSE nas microempresas, como forma de melhor compreender que tipo de envolvimento as microempresas têm com a RSE, se as suas atividades de RS estão relacionadas com a sua estratégia, em que dimensões e sub-dimensões se encontram mais ativas, dando-nos também uma maior compreensão ao nível das razões (motivações), benefícios e obstáculos para a adoção de tais práticas. Isto permitirá que se tenha uma perspetiva do que está a ser feito e também do que mais se poderá fazer ao nível das práticas de RSE.

O estudo servirá também como forma de divulgar o tema e alertar para a possibilidade de se seguirem práticas socialmente responsáveis, e de estas poderem contribuir para o sucesso a longo prazo das microempresas; no presente estudo, isto é feito com foco no distrito de Santarém.

Correia (2013) no seu estudo justificou a relevância da temática das práticas de RSE nas microempresas com o facto de “...as microempresas [enfrentarem] grandes dificuldades económicas e [poderem] tirar partido das vantagens que advêm da implementação de práticas socialmente responsáveis, a fim de superar a actual situação de crise económica que o país enfrenta” (Correia, 2013: 3). Embora o período atual seja diferente do referido por Correia (2013), as microempresas continuam a enfrentar enormes desafios no seu dia-a-dia, ainda que estejamos em período de retoma, a temática não se tornou menos relevante, sendo que as vantagens que advêm da implementação de práticas socialmente responsáveis podem sempre ser aproveitadas e potencializadas.

Espera-se que no presente estudo sejam dadas respostas às seguintes questões principais:

- Quais as principais práticas de RSE seguidas pelas microempresas inquiridas nas várias vertentes – económica, social (interna e externa) e ambiental?
- Qual a opinião dos gerentes em função das razões (motivações), benefícios e obstáculos relativamente às práticas de RSE nas suas microempresas?

- Como os gerentes classificam o nível de intervenção das suas microempresas ao nível da responsabilidade social?
- O que pretendem futuramente as microempresas inquiridas fazer em relação às práticas desenvolvidas no domínio da RSE?

Para estudar estas questões, será realizado um estudo quantitativo através da utilização de um questionário. As microempresas serão escolhidas de forma aleatória, nomeadamente no que diz respeito à área de atividade e ao concelho a que pertencem.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos, que visam o estudo do tema da RSE nas PME, em específico no caso concreto das microempresas.

Assim, o primeiro capítulo visa abordar a relevância do tema, apresentar os objetivos do estudo, e explicar a estrutura da dissertação.

Relativamente ao segundo capítulo, o mesmo destina-se à revisão da literatura acerca da temática da RSE. Será analisada a RSE e a sua evolução, e será estudado o conceito de ética empresarial. O capítulo irá incluir algumas importantes teorias e abordagens relacionadas à RSE. Serão analisadas as dimensões da RSE (interna e externa) tais como consideradas pelo Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), também se irá proceder à análise dos argumentos a favor e contra a RSE. E por último irão ser apresentados diversos estudos relativos à RSE nas PME em Portugal.

O terceiro capítulo destina-se ao enquadramento e metodologia do estudo. Pelo que será iniciado com uma breve introdução, seguida da identificação do problema que serve para reconhecer que questões permanecem em aberto e às quais urge dar resposta, o capítulo indica também a metodologia que foi utilizada na dissertação, bem como os procedimentos adotados, é explicada como foi realizada a recolha de dados, e analisado o universo, a amostra e sua caracterização.

Quanto ao quarto capítulo, serão analisados os resultados obtidos através do inquérito enviado às microempresas e feita a discussão. De entre outros pontos, será feita a “caracterização dos participantes”, a “caracterização das empresas”, e a “caracterização das práticas de responsabilidade social das empresas”.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais; nomeadamente são referidos os principais contributos do estudo para a teoria e para a prática, são reconhecidas as limitações do mesmo e propostas algumas pistas para investigações futuras.

Capítulo 2 Revisão da literatura

O presente capítulo destina-se à Revisão da Literatura, a qual permitirá dar o necessário enquadramento teórico para o estudo.

Assim, será analisada a RSE no que diz respeito à sua evolução. Também será considerado o conceito de ética empresarial, que determina o comportamento aceitável nos negócios; de acordo com He (2011) a teoria da ética empresarial considera que os principais códigos de ética representam a expectativa social em relação às empresas, e que o comportamento das empresas ao assumirem a responsabilidade social é a resposta à expectativa social.

O capítulo irá conter a análise de algumas importantes teorias e abordagens relacionadas à RSE; o que incluirá também a cartografia das teorias e abordagens à RSE de Garriga e Melé (2004) – que cartografaram as teorias e abordagens, e as dividiram em quatro grupos: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

Serão abordadas as dimensões presentes no Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) – dimensão interna e externa.

Serão analisados os argumentos a favor e contra a RSE.

Sendo que o presente capítulo terminará com a referência a alguns estudos sobre a RSE nas PME em Portugal.

2.1 A RSE e a sua evolução

De acordo com Carrol (1999) o conceito de RSE tem uma longa e variada história, sendo possível traçar evidências acerca da preocupação da comunidade empresarial para com a sociedade desde há séculos. No entanto, a escrita formal sobre a responsabilidade social é em grande parte um produto do século XX.

Para o desenvolvimento da era moderna em termos de RSE, em muito contribuiu Howard Bowen com o seu livro publicado em 1953 intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” (Carroll, 1999). Bowen (1953) propôs um conceito que passava pela ideia de que o empresário tinha responsabilidades sociais. O lançamento do livro de Bowen, vinha questionar: quais são as responsabilidades perante a sociedade que os empresários podem razoavelmente assumir?

Bowen (1953) estabeleceu uma definição inicial das responsabilidades sociais dos empresários: “*Refere-se às obrigações dos empresários de prosseguir as políticas,*

tomar as decisões ou seguir as linhas de ação consideradas desejáveis em termos de objetivos e valores de nossa sociedade” (Bowen, 1953, citado em Carroll, 1999: 270).

Leal *et al.* (2011) indicam que os anos 60 e 70 do século XX foram prolíficos relativamente a conceitos e abordagens respeitantes ao tema, associados à gestão, no qual se destacou Milton Friedman (1970); nos anos 80 do século XX verificam-se abordagens ligadas à ética e à lei. Quanto aos anos 90 do século XX são marcados pela construção da pirâmide da RS, nos seus três domínios: ambiente, social e económico, que deu uma forte contribuição para a sistematização da RSE. A partir do ano 2000 têm surgido organismos dedicados à ética e à RS, índices internacionais de competitividade com base no seu desempenho social e ambiental, sendo que o tema passou a estar na agenda política e a ser prioridade nas organizações internacionais (Almeida, 2010 citado por Leal *et al.* 2011).

A Comissão das Comunidades Europeias em 2001 no Livro Verde indicou que *“A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.”* (CCE, 2001: 7).

O Instituto Ethos definiu a RSE da seguinte forma *“Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”* (Instituto Ethos, 2009: 5).

A ideia inicial era que a Responsabilidade Social era impulsionada principalmente por motivações externas e socialmente conscientes, e que as empresas não pretendiam nada específico em troca (Carroll e Shabana, 2010).

As empresas são instituições sociais poderosas e como tal, devem utilizar o seu poder de forma responsável (Wood, 2007; elas atuam numa densa rede de relações sociais, sendo que, a CSP (*Corporate Social Performance*) proporciona uma maneira de avaliar os *inputs*, processos e resultados no que a essa rede diz respeito. *“Em resumo, a CSP forma um quadro intelectual sistemático para compreender a estrutura das relações comerciais e sociais. Na prática, é um modelo generalizado para avaliar como as empresas identificam e cumprem as suas responsabilidades perante os indivíduos, stakeholders e sociedade.”* (Wood, 2007: 122).

Para a CSP em muito contribuíram Carroll (1979) e Wood (1991). Segundo este conceito, já não se tratava apenas de as empresas assumirem e responderem com uma postura socialmente responsável perante a sociedade, mas também de colocarem ênfase na obtenção de resultados das iniciativas socialmente responsáveis. O foco nos resultados trouxe consequentemente, o conceito de RSE para mais perto da ideia do *business case*, emergindo assim a necessidade de se tentar medir ou avaliar os resultados das políticas e práticas de RSE (Carroll e Shabana, 2010).

O argumento do *business case* passava pela ideia de que uma empresa podia “sair-se melhor ao fazer o bem”, ou seja, podia funcionar melhor financeiramente atendendo não só às operações comerciais, como também às suas responsabilidades na criação de uma sociedade melhor. “*Talvez a primeira tentativa de estabelecer o business case para a RSE tenha sido a busca de estabelecer uma relação positiva entre a CSP e a CFP [Corporate Financial Performance]*” (Carroll e Shabana, 2010: 93). A tentativa por parte de diversos autores de testarem a relação entre o desempenho social empresarial (CSP – *Corporate Social Performance*) e o desempenho financeiro da empresa (CFP – *Corporate Financial Performance*), têm apresentado resultados mistos.

Smith (2003) indica que é possível distinguir dois casos contrastantes para a RSE: o caso normativo, que busca motivações no fazer bem; e o *business case* que se concentra na noção de autointeresse esclarecido. O caso normativo sugere que as empresas devem comportar-se de forma socialmente responsável porque é moralmente correto. O *business case* pode ser compreendido perguntando como as empresas vêm a possibilidade de promover o seu sucesso financeiro prestando atenção à Responsabilidade Social. Sendo que o envolvimento das empresas na RSE tem muitas vezes motivações mistas entre o *business case* e o caso normativo.

Kurucz, Colbert e Wheeler (2008) após revisão da literatura ao *business case* para a RSE, organizaram o mesmo em quatro “tipos” gerais, cada uma incorporando uma proposta de criação de valor – não sendo as mesmas mutuamente exclusivas: i) redução de custos e riscos: que presume que as empresas se envolvem, ou não, em atividades relacionadas com a RSE por forma a reduzir custos e riscos para a empresa; resumidamente, a visão principal é que as exigências dos *stakeholders* apresentam ameaças potenciais à viabilidade da empresa, e que os interesses económicos da empresa são alcançados pela mitigação dessas ameaças através de um nível limiar de desempenho social ou ambiental; ii) vantagem competitiva: adaptando e aproveitando oportunidades; neste caso, as iniciativas de RSE são concebidas estrategicamente, com

vista a conseguir vantagem competitiva perante os rivais da indústria; a caracterização da criação de valor ocorre através da adaptação da empresa ao seu contexto externo; resumidamente, uma vantagem competitiva forte é conseguida através da orientação estratégica e da direção de recursos relativamente à perceção das exigências dos *stakeholders*, essas exigências são vistas menos como uma restrição à empresa e mais como uma oportunidade que pode ser aproveitada em benefício da empresa; iii) reputação e legitimidade: tem como objetivo explorar atividades de RSE de forma a criar valor através de ganhos de reputação e legitimidade; a criação de valor dá-se alavancando os ganhos de reputação e legitimidade feitos ao alinhar os interesses dos *stakeholders*; resumidamente, os tópicos e estudos organizados sob uma perspetiva de alinhamento, concentram-se em construir vantagem competitiva, aumentando a reputação e legitimidade da empresa através de iniciativas de RSE sólidas; iv) criação de valor através de sinergias: o ponto central desta abordagem é encontrar resultados *win-win*, procurando e ligando os interesses dos *stakeholders*, e criando definições de valor pluralistas para múltiplos *stakeholders* em simultâneo; o foco passa pela visão de que a criação de conexões entre as partes interessadas, através do relacionamento de interesses comuns, irá gerar oportunidades para a criação de valor mútuo que anteriormente não eram detetadas; resumidamente, as abordagens que defendem a criação de valor sinérgico, estão focadas na busca de oportunidades para descobrir, relacionar e sintetizar os interesses de um conjunto diversificado de *stakeholders*, amplamente concebidos; como muitas destas ideias são emergentes e não pertencem aos modelos de negócios tradicionais, elas tendem a ser as menos seguidas no que se refere às abordagens de criação de valor.

O papel das organizações ao longo das últimas décadas tem-se vindo a alterar significativamente, e a RSE contribuiu para que a visão clássica de “maximização do lucro” fosse substituída por uma visão de Responsabilidade Social. As empresas têm agora uma maior preocupação com todos os elementos que as envolvem, deixando de ser apenas responsáveis perante os acionistas, para passarem a ser responsáveis perante todas as partes interessadas, contribuindo de forma benéfica para a sociedade.

2.2 Ética empresarial

A ética empresarial refere-se à aplicação da ética nas decisões e comportamentos da empresa, refletindo o conceito de certo e errado (He, 2011). Representa essencialmente

os princípios e padrões que determinam o comportamento aceitável nos negócios.

A ética empresarial está preocupada com a distinção entre o comportamento empresarial bom *versus* mau, leal *versus* desleal, ou justo *versus* injusto; preocupando-se em desenvolver códigos, conceitos e práticas de comportamento empresarial aceitável, bem como a realização dessas práticas em todas as relações com os seus *stakeholders* (Carroll, 1998).

Esse comportamento aceitável nos negócios é determinado pelos consumidores, concorrentes, reguladores governamentais, grupos de interesse, e público, bem como ainda pelos princípios e valores morais pessoais de cada indivíduo (Ferrell, Hirt e Ferrell, 2008). A ética é importante nos negócios, pois, permite construir relações de confiança nos relacionamentos comerciais. Comportamentos que sejam vistos como antiéticos podem resultar em publicidade negativa, decréscimo nas vendas e até ações legais (Ferrell, Hirt e Ferrell, 2008).

Crane e Matten (2007: 53) indicam que “*A ética empresarial, como uma sub-área da gestão preocupada com as questões sociais nos negócios, tem provavelmente a mais longa permanência como assunto de educação e pesquisa nos negócios relacionado à RSE. Realmente, muitas questões da RSE foram inicialmente discutidas sob o rótulo da ética empresarial. Hoje, depois de mais de cinco décadas de debate sobre o assunto, e tendo os negócios já adotado muitas das questões discutidas na literatura acadêmica, poderíamos, no entanto, ver a ética empresarial mais como sendo um sub-campo da RSE.*”. Os autores referem que a RSE descreve as atividades que devem ser executadas pelas empresas de forma a serem fiéis às expectativas da sociedade, enquanto que, a ética empresarial pode ser vista como uma ferramenta analítica que os gestores e outros podem usar para compreender, conceptualizar e legitimar o estado moral das políticas, estratégias e programas empresariais; sendo que, para alguns a RSE é acerca de práticas empresariais tangíveis, enquanto que a ética empresarial é mais acerca de valores que conduzem a decisões de negócios.

Carroll (1998) indicou existirem dois ramos chave da filosofia moral, sendo eles a ética descritiva e a ética normativa. Sendo que a ética descritiva está interessada em descrever ou caracterizar a moralidade ou comportamento de pessoas ou organizações (o que gestores, organizações, ou indústrias estão a fazer); o que pode envolver a comparação entre diferentes códigos morais, sistemas, práticas e crenças. A ética normativa está preocupada em fornecer e justificar um sistema moral coerente; e procura responder à questão “o que deve ser feito?”.

Crane e Matten (2007) indicam que a ética empresarial pode ser diferenciada em dois grandes domínios – a ética empresarial normativa e a ética empresarial descritiva. Os autores descrevem-nas da seguinte forma: *“Primeiro, existe a ‘ética empresarial normativa’, que – baseada principalmente no pensamento filosófico – tenta compreender qual é o curso de ação moralmente correto ou errado numa situação específica. Segundo, existe a ‘ética empresarial descritiva’ que – baseada principalmente em pesquisas psicológicas e etnográficas – procura compreender como as decisões éticas são realmente feitas nos negócios, e o que influencia o processo e os resultados dessas decisões.”* (Crane e Matten, 2007: 53).

Nas últimas décadas a integração da ética no discurso da gestão e o assumir de responsabilidades sociais por parte das empresas, teve um desenvolvimento significativo, em parte devido aos escândalos empresariais (fraudes empresariais, efeitos ambientais perversos, etc.) que ocorreram nesse período (Rego *et. al*, 2006).

Um argumento ético para a RSE afirma que os valores éticos são absolutos; ou seja, eles são facilmente definidos, servindo como padrão comportamental a ser seguido. Não variam de indivíduo para indivíduo, ou, de cultura para cultura. Valores absolutos são valores como por exemplo, os direitos inalienáveis que são consistentes a todas as culturas e aplicáveis a todas as pessoas (Chandler e Werther, Jr. 2014). Os autores indicam relativamente ao que chamam “argumento ético para a RSE” o seguinte: *“A RSE é um argumento de duas formas de raciocínio ético – ou consequencialista (utilitarista) ou categórico (kantiano). O raciocínio ético consequencialista justifica a ação em termos dos resultados que ela gera (o maior benefício para o maior número de pessoas), enquanto que o raciocínio ético categórico justifica a ação em termos dos princípios pelos quais essa ação é realizada (a aplicação de princípios éticos fundamentais, independentemente dos resultados que geram). Essas duas abordagens filosóficas são codificadas na organização e orientam as práticas e políticas por meio do Código de Conduta ou Ética da empresa.”* (Chandler e Werther, Jr., 2014: 24).

Ferrell, Hirt e Ferrell (2008), indicam que a codificação em forma de leis e regulamentos das preocupações mais básicas ao nível da responsabilidade ética e social, vieram incentivar as empresas a respeitarem os padrões, valores e atitudes da sociedade. Os autores indicam que: *“A ética empresarial, a responsabilidade social e as leis, em conjunto atuam como um sistema de conformidade que requer que as empresas e os funcionários atuem de forma responsável na sociedade.”* (Ferrell, Hirt e Ferrell, 2008: 30).

É importante compreender que a ética empresarial vai além dos assuntos legais; a conduta ética produz confiança entre indivíduos, o que valida e promove a confiança e lealdade nas relações de negócios.

2.3 Teorias e abordagens relacionadas à RSE

Garriga e Melé (2004) indicam que “*O campo da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) apresenta não apenas uma paisagem de teorias mas também uma proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras.*” (Garriga e Melé, 2004: 51). No entanto, optou-se nos pontos seguintes por se referir e explicar algumas das teorias e abordagens de forma mais extensa no sentido de ajudar a clarificar o tema.

Inicialmente será explicada a abordagem de Milton Friedman (1970), que visa a maximização do valor para o acionista, que se enquadra nas teorias instrumentais; de seguida será abordada uma das mais importantes e referidas teorias, a teoria dos *stakeholders*, que permitiu uma visão mais abrangente da empresa, considerando os interesses de todos os que lidam com a empresa; será analisada a abordagem de Carroll, que aborda o desempenho social da empresa (que se enquadra nas teorias integrativas); será analisado o desenvolvimento sustentável – enquadrado nas teorias éticas, cujo princípio passa por atingir o desenvolvimento humano tendo em conta as presentes e futuras gerações; e por último será apresentada a cartografia das teorias e abordagens à RSE de Garriga e Melé (2004) – teorias instrumentais, políticas, integrativas e éticas – que visa dar uma visão estruturada das várias teorias e abordagens relacionadas à RSE, algumas das quais referidas nos pontos anteriores com mais profundidade, pelo que relativamente ao ponto em concreto será apresentado um resumo da cartografia feita pelos autores.

2.3.1 Abordagem de Milton Friedman

Friedman (1970) tem uma abordagem crítica em relação à RSE. O autor considera que a principal responsabilidade da empresa é o lucro, sendo a tarefa do gestor assegurar os interesses dos seus acionistas. Friedman (1970: 173) refere que: “*Ele [o gestor] tem responsabilidade direta para com os seus empregadores. Essa responsabilidade é a de conduzir o negócio de acordo com os desejos deles, o que geralmente será fazer o máximo de dinheiro possível e ao mesmo tempo obedecer às regras básicas da sociedade, tanto as incluídas na lei como as que estão incluídas no costume ético.*”.

O gestor pode até sentir-se impelido a agir relativamente a causas sociais, mas se o fizer terá que ser enquanto indivíduo usando os seus próprios recursos, pois, enquanto gestor a sua responsabilidade é apenas para com os interesses da empresa, sendo a maximização do valor para o acionista a sua prioridade.

Para Friedman (1970) apenas é aceitável direcionar os recursos dos acionistas da empresa para investimentos em atividades de natureza social quando contribuam de forma positiva para os resultados e com o consentimento dos mesmos.

Friedman (1970) receia que o investimento feito em atividades de natureza social possa ter efeitos negativos e prejudicar a empresa, causando por exemplo: menor retorno para os acionistas, aumento dos preços para os consumidores e diminuição dos salários dos colaboradores.

É fundamental, portanto que as empresas e os gestores se foquem apenas no essencial, o lucro.

2.3.2 Teoria dos *Stakeholders*

Freeman e MacVea (2001) indicam que para a teoria dos *stakeholders*, em muito contribuiu Freeman (1984), que foi importante para a abordagem do conceito de *stakeholders* no âmbito da gestão estratégica.

A ideia tradicional, que visava apenas satisfazer os acionistas, foi substituída pela ideia de que o sucesso depende de todos os envolvidos. É necessário agir em função das várias partes interessadas (proprietários, empregados, gestores, comunidade local, clientes, fornecedores, etc.), formulando e implementando processos de forma a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo.

A primeira definição de *stakeholders* é muitas vezes creditada ao Stanford Research Institute (SRI) em 1963: “*aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir*” (Freeman, 1984 citado em Fontaine, Haarman e Schmid, 2006: 6).

O reconhecimento da importância dos *stakeholders*, levou a que o papel do gestor fosse revisto: “*O SRI argumentava que os gestores necessitavam de compreender as preocupações dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade, por forma a desenvolver objetivos que os stakeholders apoiassem. Este apoio era necessário para o sucesso a longo prazo. Portanto, a administração devia explorar ativamente as suas relações com todos os stakeholders de forma a desenvolver estratégias de negócios.*” (Freeman e McVea, 2001: 5).

A definição de *stakeholders* dada anteriormente pelo SRI, e que estava orientada sobretudo para a própria organização, foi revista por Freeman (1984). Como indicado por Azevedo (2012), Freeman (1984) alargou a definição de *stakeholders*, e afirmou que *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela prossecução dos objetivos da empresa.” (Freeman, 1984 citado em Azevedo, 2012: 15). A teoria dos *stakeholders* permitiu contrariar a versão mais tradicional de Friedman (1970), que colocava ênfase apenas nos *shareholders*. Desta forma, grupos que anteriormente eram ignorados pela organização – por se pensar que tinham uma relação adversa ou indiferente para com a mesma, passam a ser encarados como relevantes, e com os quais existe a necessidade de se criarem ligações, pois o sucesso da empresa depende também deles.

Moon (2014: 22 e 23) refere que “Embora Freeman saliente que a gestão dos *stakeholders* não é intrinsecamente sobre a RSE, o seu modelo foi adotado por inúmeras empresas como forma de pensar sobre as suas responsabilidades”.

Carroll (1991) indica que existe um ajuste natural entre a ideia da RSE e os *stakeholders* de uma organização. Sendo a palavra “social” vaga, o conceito de *stakeholder* veio personificar as responsabilidades sociais da empresa. Os gestores devem definir a urgência ou importância das pretensões dos vários *stakeholders*, para isso, definindo dois critérios: a legitimidade e o seu poder. Para o autor, o processo de gestão dos *stakeholders* passa por reconciliar os objetivos dos gestores com as pretensões e expectativas dos vários *stakeholders*; devendo a empresa garantir a satisfação dos objetivos dos *stakeholders* primários (aqueles indivíduos e grupos cuja participação contínua na empresa é crucial para a sua sobrevivência), enquanto que os outros *stakeholders* ficam também satisfeitos. Porém, nem sempre é possível alcançar esta situação *win-win*, embora a mesma represente um objetivo legítimo e desejável que permite à empresa proteger os seus interesses a longo prazo.

De acordo com Carroll (1991) as funções importantes da gestão dos *stakeholders* são: descrever, compreender, analisar, e finalmente, gerir; sendo que cinco questões principais podem ser colocadas de forma a capturar o essencial para a gestão dos *stakeholders*: “i) Quem são os nossos *stakeholders*? ii) Quais são os seus interesses? iii) Quais as oportunidades e desafios que são apresentados pelos nossos *stakeholders*? iv) Que responsabilidades sociais empresariais (económicas, legais, éticas, e filantrópicas) temos para com os nossos *stakeholders*? v) Que estratégias, ações, ou decisões

devemos tomar de forma a melhor lidar com estas responsabilidades?” Carroll (1991: 44).

Donaldson e Preston (1995) indicam que a teoria dos *stakeholders* foi avançada e justificada na literatura de gestão com base na sua precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa; estes três aspetos da teoria, embora interrelacionados, são bastante distintos. Embora diferentes, eles apoiam-se mutuamente e a base normativa da teoria – que inclui a teoria moderna dos direitos de propriedade – é fundamental, pois, serve como base crítica para a teoria em todas as suas formas. Os autores apresentam os aspetos da teoria dos *stakeholders* da seguinte forma: i) descritivo: pois apresenta um modelo que descreve o que a empresa é, considerando a mesma como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco; ii) instrumental: porque estabelece uma estrutura para examinar as conexões, caso existam, entre a prática da gestão dos *stakeholders* e a realização dos vários objetivos do desempenho empresarial; iii) normativo: é a base fundamental da teoria dos *stakeholders*, e envolve a aceitação das seguintes ideias: “(1) *os stakeholders são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade empresarial (os stakeholders são identificados pelos seus interesses na empresa, independentemente de a empresa ter ou não algum interesse funcional correspondente neles) e (2) os interesses de todos os stakeholders são de valor intrínseco (isto é, cada grupo de stakeholders merece consideração por sua própria causa e não apenas por sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas).*” (Donaldson e Preston, 1995: 67 citados em Garriga e Melé, 2004: 60).

“A teoria dos stakeholders requer que os gestores vejam as conexões entre o mundo dos negócios e o mundo da ética. Assim que os gestores começam a pensar no negócio como criando valor para os stakeholders, é fácil e necessário começar a ver o processo de criação de valor como inerentemente preocupado com a ética e valores.” (Freeman e Parmar, 2007: 435). A ética e os valores são fundamentais para se gerir tendo em conta os *stakeholders*, uma vez que os gestores necessitam saber: quais os *stakeholders* para quem têm que criar valor; e, como irão criar esse valor. Se o valor é criado através da conjugação e satisfação de vários interesses dos *stakeholders*, então a criação de valor e a ética são inseparáveis; de facto, sem a partilha de valores de confiança e integridade, o processo de negócio e criação de valor não se dá. (Freeman e Parmar, 2007).

“A teoria dos *stakeholders* é gerencial no sentido amplo desse termo. Não serve apenas para descrever situações existentes ou prever relações de causa-efeito; também recomenda atitudes, estruturas, e práticas que, em conjunto, constituem a gestão dos *stakeholders*.” (Donaldson e Preston, 1995: 67). De acordo com Donaldson e Preston (1995) é necessário que se preste atenção simultaneamente aos interesses legítimos de todos os *stakeholders* adequados, tanto no estabelecimento de estruturas organizacionais quanto nas políticas gerais e na tomada de decisões caso a caso. A teoria dos *stakeholders* não presume necessariamente que os gestores sejam o único ponto legítimo de controlo e governação empresarial; nem tão pouco que a condição de se dar atenção simultânea aos interesses das partes interessadas resolva o problema de longo prazo de identificar *stakeholders* e de avaliar as suas “participações” legítimas na empresa; a teoria também não implica que todos os *stakeholders* devam ser igualmente envolvidos em todos os processos e decisões.

Existem dois pontos que se destacam no que toca à implicação “gerencial”: a) o reconhecimento de *stakeholders* específicos e suas participações pelos gestores e outros *stakeholders*; e b) o papel dos gestores e da função da gestão, como distinta das *pessoas* envolvidas, dentro do modelo dos *stakeholders*. Os gestores devem reconhecer a validade dos interesses dos vários *stakeholders* e tentar responder aos mesmos dentro de um quadro de apoio mútuo, pois esse é um requisito moral para a legitimidade da função da gestão.

Tal como referido anteriormente, Donaldson e Preston (1995) argumentaram que a teoria dos *stakeholders* é “gerencial” – recomendando atitudes, estruturas e práticas, que em conjunto constituem uma filosofia de gestão dos *stakeholders*. Acontecendo que a mesma vai para além dos aspetos meramente descritivos e instrumentais, sendo que os autores acreditam que a justificação principal para a teoria dos *stakeholders* pode ser encontrada na sua base normativa. Tendo em conta que uma teoria que sirva apenas os acionistas é moralmente indefensável; a teoria dos direitos de propriedade, que normalmente é suposto apoiar a visão convencional, apoia de facto na sua forma moderna e pluralista, a teoria dos *stakeholders*.

É de certa forma irónico que a teoria dos *stakeholders* possa ser justificada com base na teoria dos direitos de propriedade; mas os direitos de propriedade representam relações entre indivíduos e é errado separar os direitos humanos dos direitos de propriedade, sendo que os direitos de propriedade não são um direito sem restrições – nem tudo é permitido. Assim sendo, a noção de que os direitos de propriedade estão embebidos em

direitos humanos e que as restrições contra um uso prejudicial são inerentes aos mesmos é evidente, e claramente trás o conceito de interesses de outros para a discussão. De acordo com os autores, a teoria dos *stakeholders* pode ser normativamente baseada na evolução da teoria da propriedade. *“Assim, os princípios normativos que estão subjacentes à teoria pluralista contemporânea dos direitos de propriedade também fornecem a base para a teoria dos stakeholders.”* (Donaldson e Preston, 1995: 85).

Freeman e Parmar (2007: 435) referem que *“A teoria dos stakeholders oferece uma oportunidade para reformular a RSE, deixar para trás suposições desatualizadas acerca do mundo ‘objetivo’ dos negócios e do mundo ‘subjetivo’ da ética, e ajudar os gestores a tomar melhores decisões.”*.

2.3.3 Abordagem de Carroll à RSE

Rego *et al.* (2006), indicam que a perspectiva do desempenho social da empresa integra várias teorias, sendo que uma das mais populares foi preconizada por Carroll (1979, 1991).

Carroll (1979) sugeriu uma estrutura de quatro categorias – que não são mutuamente exclusivas – para as diversas responsabilidades sociais que a empresa deve assumir perante a sociedade, e que estão divididas em responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (mais tarde conhecidas como filantrópicas); sendo que cada categoria (responsabilidade) é apenas uma parte da responsabilidade social total dos negócios. Carroll referiu da seguinte forma as expetativas que a sociedade tem das empresas: *“A responsabilidade social das empresas engloba as expetativas económicas, legais, éticas, e discricionárias que a sociedade tem das organizações em determinado momento.”* (Carroll, 1979: 500).

Para que a RSE tivesse uma maior aceitação por parte dos empresários, Carroll (1991) reviu a sua proposta original de 1979 e em 1991 propôs um modelo em pirâmide, no qual sugere que os quatro tipos de responsabilidades sociais – económicas, legais, éticas e filantrópicas – constituem uma RSE total; a pirâmide apresentada por Carroll, ajuda a que os empresários tenham uma maior perceção do tipo de respostas que a sociedade espera por parte das empresas:

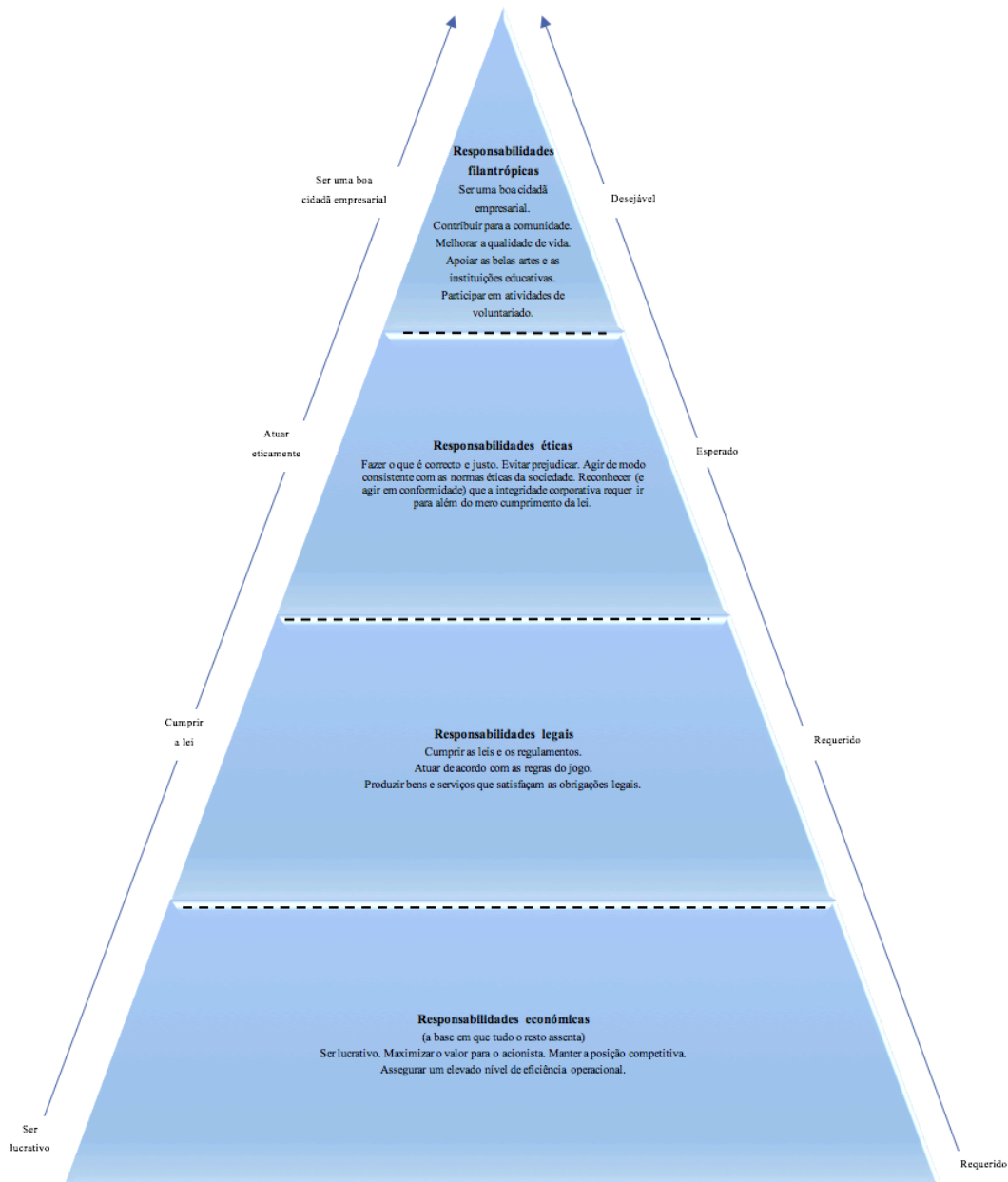


Figura 1: A pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Rego et al. (2006: 158)

- 1) Responsabilidade económica:** é a responsabilidade básica das empresas, a de natureza económica, sem a mesma as restantes responsabilidades não podem ser asseguradas. As empresas têm a responsabilidade de gerar lucros, por forma a recompensar os investidores, e assegurar que outros *stakeholders* tenham acesso a produtos, serviços, postos de trabalho e outros benefícios; para tal têm que produzir bens e serviços que sejam pretendidos pela sociedade, vendendo os mesmos com lucro.
- 2) Responsabilidade legal:** a sociedade espera que as empresas, além de um papel produtivo, aceitem cumprir regras básicas – leis e regulamentos. As empresas terão, portanto, que conduzir os seus negócios numa base em que os requisitos legais sejam

devidamente cumpridos. No fundo as responsabilidades legais podem ser entendidas como uma “codificação ética”, tendo em conta que a ética empresarial representa o que é certo e errado, justo e injusto, e que os legisladores projetam as leis de forma a que as empresas cumpram esses padrões;

3) Responsabilidade ética: a responsabilidade ética vai além do que é esperado em termos económicos e legais por parte das empresas. As empresas devem fazer o que é justo, certo, correto e evitar ou minimizar iniciativas que prejudiquem os *stakeholders* com quem lidam. Representam atividades e práticas que se esperam que sejam cumpridas ou proibidas, apesar de não estarem codificadas em forma de leis. Importa dizer que um comportamento ético por parte dos gestores irá influenciar os subordinados, pelo que é expectável e desejável um comportamento ético por parte dos responsáveis das empresas;

4) Responsabilidade filantrópica: como representado na pirâmide, a responsabilidade filantrópica está no topo, trata-se de as empresas conseguirem atingir um estado altamente desejável de responsabilidade social para com a sociedade, desempenhando um papel social importante; representam iniciativas que levam a sociedade a considerar as mesmas como um bom cidadão empresarial, melhorando a qualidade de vida e contribuindo com recursos para a comunidade. As ações podem ser promovidas de forma estratégica; ou porque as empresas acham que é a coisa certa a fazer, atuando de forma altruísta; ou ainda, através de um misto entre as duas.

As empresas com melhores desempenhos sociais são as que conseguem levar a cabo não só as responsabilidades económicas e as legais, mas também os seus deveres éticos e outras atividades discricionárias (e.g., filantropia “desinteressada”) (Rego *et. al*, 2006).

O foco é o todo, devendo as empresas tomar iniciativas que cumpram todas em simultâneo, e não de forma hierárquica ou sequencial, começando desde a base. A forma piramidal serve simplesmente para posicionar a natureza das várias responsabilidades perante o que é a sua existência para com a sociedade: económicas e legais (requeridas), éticas (esperadas), e filantrópicas (desejadas) (Carroll, 2016).

2.3.3.1 Crítica à pirâmide da responsabilidade social e a abordagem dos três domínios

Como indicado por Rego *et. al* (2006), os quatro patamares de responsabilidade estão fortemente relacionados, no entanto, entre eles podem também haver tensões. Rego *et. al* (2006) indicam que Schwartz e Carroll (2003) revelam existir as seguintes limitações ao modelo em pirâmide: i) o modelo sugere hierarquia relativamente às responsabilidades, sugerindo que as responsabilidades do topo da pirâmide são mais importantes do que as da base, o que não corresponde ao argumento implícito ao modelo; ii) o modelo piramidal não reflete as sobreposições e as influências mútuas entre os quatro domínios; iii) aparenta ser confuso e desnecessário denominar como “responsabilidades” as ações filantrópicas que são, por natureza, voluntárias ou discricionárias, e nem sempre é fácil distinguir entre o que é ético e filantrópico. Além do mais, a categoria “filantrópica” deve ser retirada, pois muitas das atividades ditas “filantrópicas” visam apenas objetivos económicos; sendo preferível integrar as ações filantrópicas na categoria de responsabilidade ética ou económica; e iv) o modelo piramidal apresenta algumas falhas em termos dos critérios que permitem classificar uma determinada atividade empresarial como económica, legal ou ética (Rego *et. al*, 2006).

Na tentativa de superar as limitações do modelo em pirâmide, Schwartz e Carroll (2003), sugeriram um modelo composto por três domínios (económico, legal e ético), do qual derivam várias orientações empresariais consoante o grau de envolvimento entre os domínios. De acordo com Rego *et al.* (2006) presume-se que nenhum dos domínios predomina sobre os outros. O modelo dos três domínios ajuda a eliminar a suposição de uma relação hierárquica entre os domínios que alguns subentendem na representação do modelo piramidal de Carroll.

Em geral, as categorias de domínio ficaram definidas de forma consistente com o modelo de quatro partes de Carroll, à exceção da categoria filantrópica que foi absorvida no domínio ético e/ou económico, refletindo as possíveis diferentes motivações para as atividades filantrópicas.

Schwartz e Carroll (2003) e Rego *et al.* (2006), indicam relativamente aos vários domínios que: o económico é essencialmente igual ao que tinha sido anteriormente idealizado por Carroll, podendo ser composto por atividades que se pretendam que tenham um impacto positivo direto ou indireto; o legal é agora mais aprofundado, constituído por três categorias: i) cumprimento da lei; ii) evitar litígios civis; e, iii)

antecipação da lei. A primeira categoria – cumprimento da lei – pode ser subdividida em: “*passivo, restritivo ou oportunista – e advoga-se que nem todos os cumprimentos podem ser inseridos no domínio das responsabilidades legais.*” (Rego et al., 2006: 159); Schwartz e Carroll (2003: 511) indicam que “*O domínio ético do modelo dos três domínios refere-se às responsabilidades éticas dos negócios conforme o esperado pela população em geral e stakeholders relevantes. Este domínio inclui a capacidade de resposta aos imperativos éticos domésticos e globais. Com base nesta definição geral, o modelo dos três domínios alarga e aprimora o conceito de domínio ético de Carroll, incluindo apenas três padrões éticos gerais:*” 1) o convencional, que se baseia em normas ou padrões que foram aceites pela organização, pela indústria, pela profissão ou pela sociedade, como sendo necessários para o correto funcionamento dos negócios, e que pode ser explicado nos códigos de conduta e/ou ética; este padrão é relativista – “*o que significa que só é verdadeiramente ético quando as normas cumprem padrões consequencialistas ou deontológicos*” (Rego et al. 2006: 160); 2) o consequencialista, que se foca nos fins ou nas consequências – a ação é ética quando comparativamente a outras alternativas promove o maior benefício ou o mais baixo custo para a sociedade; e 3) o deontológico, que se foca nos deveres e obrigações, nos direitos morais e na justiça (Schwartz e Carroll, 2003; Rego et al. 2006).

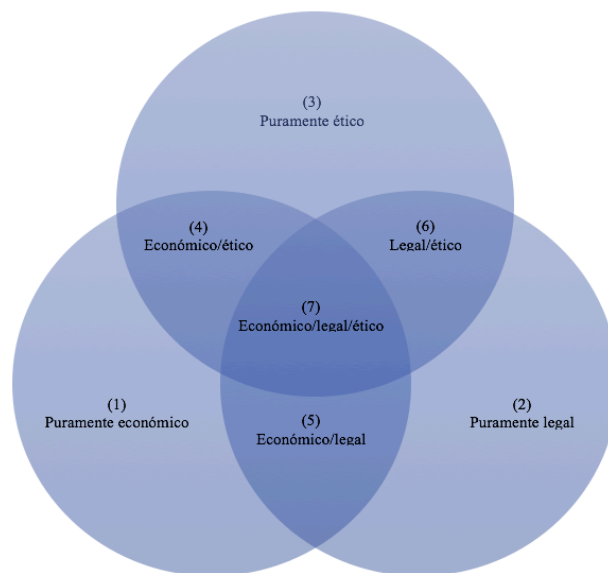


Figura 2: O modelo dos três domínios da RSE

Fonte: Rego et. al (2006: 160)

A principal característica do modelo dos três domínios é a representação dos domínios de responsabilidade (económico, legal, ético) utilizando um diagrama de Venn, que evidência a natureza sobreposta dos domínios, resultando em sete categorias nas quais a

RSE pode ser conceptualizada, analisada e ilustrada. A sobreposição ideal ocorre quando as empresas conseguem atuar simultaneamente nos três domínios. Também as outras categorias – tanto as sobrepostas como as puras – criam situações que devem ser exploradas pois retratam situações que os decisores podem enfrentar no mundo dos negócios (Schwartz e Carroll, 2003).

No entanto, também este modelo apresenta limitações, uma das quais, é que assume que os três domínios são distintos, com fronteiras nítidas. Na realidade, nem sempre é fácil perceber se uma decisão é “puramente económica”, “puramente legal” ou “puramente ética” (Rego *et al.*, 2006).

2.3.3.1.1 Modelo VBA

De acordo com Schwartz e Carroll (2008) há várias teorias complementares no campo dos negócios e sociedade que parecem estar a competir pela preeminência; embora discutíveis, as principais parecem ser: RSE, ética empresarial, gestão dos *stakeholders*, sustentabilidade, e cidadania empresarial. Os autores indicam que apesar da prevalência das teorias indicadas, permanecem dificuldades em compreender o que cada uma realmente significa ou deve significar, e como cada uma se pode relacionar com as outras; assim, os autores propuseram três conceitos fundamentais, o VBA (*Value* - Valor, *Balance* – Equilíbrio, *Accountability* - Responsabilidade) a serem utilizados através da utilização de um diagrama de Venn, como forma de melhor as integrar, e de potencialmente constituir a base que contribua para mais discussão e desenvolvimento teórico relativamente aos negócios e sociedade.

Assim, o modelo propõe que o propósito dos negócios na sociedade é conseguido através: i) da geração de “valor”, sendo que o mesmo é criado quando as empresas atendem às necessidades da sociedade através da criação de bens e serviços de forma eficiente e evitando impactos negativos – aumentar o valor a longo prazo tanto da empresa como da sociedade é o componente “resultado” do modelo VBA; ii) do “equilíbrio”, no tratamento e respostas adequadas aos interesses e/ou padrões morais dos vários *stakeholders* potencialmente concorrentes – o “equilíbrio” pode ser visto como representando o “processo” do modelo VBA, devendo as empresas, gestores e funcionários tomar medidas ativas que permitam alcançar o equilíbrio referido anteriormente; e, iii) da “responsabilidade” da empresa e dos seus agentes perante as suas ações e decisões, reconhecendo e corrigindo falhas, e impedindo que voltem a

acontecer, agindo de forma transparente, honesta, e íntegra – a responsabilidade pode ser vista como representando a componente “princípios” do modelo VBA.

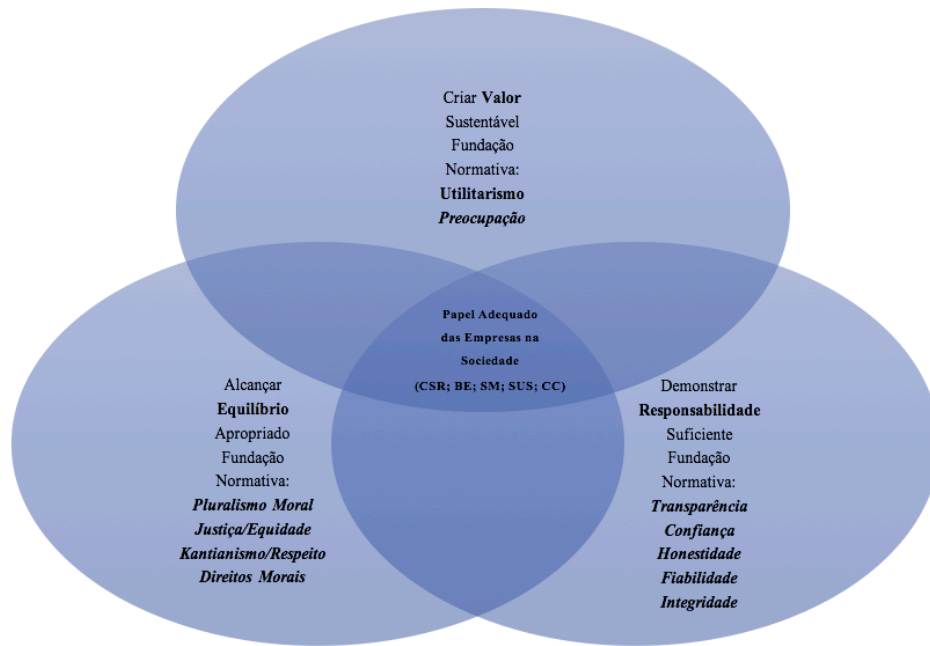
Com esta proposta que reúne os três conceitos básicos de “valor”, “equilíbrio” e “responsabilidade”, surge uma proposição normativa que tenta incorporar e unir as características fundamentais de cada uma das cinco construções relacionadas com o negócio e a sociedade (responsabilidade social empresarial, ética empresarial, gestão dos *stakeholders*, sustentabilidade, e cidadania empresarial) (Schwartz e Carroll, 2008). Na sua formulação mais básica, o modelo VBA pode ser representado pela seguinte equação: “*Valor + Equilíbrio + Responsabilidade = Papel Adequado das Empresas na Sociedade*” (Schwartz e Carroll, 2008: 173).

De referir que embora cada uma das cinco teorias contenha elementos de todos os três conceitos fundamentais (VBA), elas parecem colocar um grau de ênfase diferente em cada um. Por exemplo: “*a RSE parece mais focada na criação de valor social, enquanto a gestão dos stakeholders está principalmente preocupada com o equilíbrio adequado. A sustentabilidade e a cidadania empresarial concentram-se no valor e equilíbrio, enquanto a ética empresarial e a RSE estão mais preocupadas com a demonstração de responsabilidade.*” (Schwartz e Carroll, 2008: 174).

Segundo Schwartz e Carroll (2008) as empresas que cumpram com os três conceitos fundamentais (VBA) estão a cumprir o papel adequado das empresas na sociedade, e encontram-se representadas no meio do diagrama de Venn.

O modelo VBA proposto por Schwartz e Carroll (2008) tenta sintetizar e juntar as cinco correntes – complementares e concorrentes – do negócio e sociedade, concentrando-se nos três elementos essenciais que compartilham em comum: o valor, o equilíbrio e a responsabilidade.

Ao se concentrar nos elementos essenciais subjacentes às teorias, o modelo permite potencialmente que surja uma proposição normativa relativa ao objetivo principal dos negócios e a forma como deve ser alcançada; e uma clarificação é facilitada através da identificação dos conceitos fundamentais que são mantidos em comum por cada uma das várias teorias dos negócios e sociedade, e a forma como as teorias se relacionam entre si. Assim, através dos elementos VBA é proposto que se possam unir as várias teorias de forma simplificada e coerente de modo a contribuir e servir de base para novas discussões e desenvolvimento teórico relativamente ao campo dos negócios e sociedade.



Nota: VBA = valor, equilíbrio, responsabilidade [value, balance, accountability]; CSR = responsabilidade social empresarial [corporate social responsibility]; BE = ética empresarial [business ethics]; SM = gestão dos *stakeholders* [stakeholder management]; SUS = sustentabilidade [sustainability]; CC = cidadania empresarial [corporate citizenship].

Figura 3: O modelo VBA

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2008: 175)

2.3.4 Desenvolvimento sustentável

Keijzers (2002, citado por van Marrewijk, 2003), indicou que os conceitos de RSE e de sustentabilidade empresarial apresentaram caminhos separados, que recentemente se tornaram convergentes. A RSE e a sustentabilidade empresarial podem ser observadas como “dois lados da mesma moeda”. No passado a sustentabilidade foi apenas relacionada com aspetos ambientais e a RSE com aspetos sociais; hoje em dia muitos consideram a sustentabilidade empresarial e a RSE como sinónimos. No entanto, van Marrewijk (2003) recomenda a seguinte e pequena distinção entre os dois termos: “Associar a RSE com o aspeto de comunhão de pessoas e organizações e a sustentabilidade empresarial com o princípio da agência. Portanto a RSE relaciona-se a fenómenos como a transparência, o diálogo com stakeholders e relatórios de sustentabilidade, enquanto a sustentabilidade empresarial se concentra na criação de valor, gestão ambiental, sistemas de produção amigos do ambiente, gestão do capital humano e assim por diante.” (van Marrewijk, 2003: 102). No geral, ambas se referem a atividades empresariais – voluntárias – que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações do negócio e nas interações com os *stakeholders* (van Marrewijk, 2003).

May, Cheney e Roper (2007) indicam que o termo “desenvolvimento sustentável” ocupou um espaço determinante nas discussões globais no início dos anos 70 e que se desenvolveu bastante nos anos 80, principalmente a partir do momento em que houve um afastamento da noção então predominante de que a conservação era incompatível com o crescimento, e que eram sim interdependentes.

O relatório “*Our common future*” da *World Commission on Environment and Development* (WCED) designa desenvolvimento sustentável da seguinte forma: “*desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.*” (WCED, 1987 citado por May, Cheney e Roper, 2007: 380).

A definição dada implica o balanceamento entre os três pilares do desenvolvimento sustentável – desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental. É importante, compreender o significado de *triple bottom line* (TBL) dos três *P's* – *profit, people, and planet* (*lucro, pessoas, e planeta*), o mesmo surgiu por intermédio de John Elkington nos anos 90, e partia do princípio que as empresas deviam avaliar os seus resultados não apenas em termos contabilísticos (*bottom line* refere-se à última linha do balanço – lucro ou prejuízo), mas que também deviam avaliar a empresa em função do balanço social e ambiental; e, assumir/compreender que existem interligações entre os três *P's* que as empresas têm que ter em conta de forma a serem sustentáveis.

A sustentabilidade empresarial geralmente está relacionada com a abordagem *triple bottom line* em que o desempenho empresarial está associado à viabilidade económica, minimização dos impactos ambientais negativos e com o agir em conformidade com as expectativas sociais.

Moosa (2007) refere que o desenvolvimento sustentável apenas pode ser alcançado através de um cuidado balanceamento das atividades de desenvolvimento humano conjugadas com a manutenção de um ambiente estável que permita o provimento dos recursos necessários. É necessário – entre outras medidas –, evitar o uso excessivo dos recursos naturais, minimizar a poluição, e combater as alterações climáticas. Moosa (2007) acrescenta que o desenvolvimento sustentável é cada vez mais importante para os negócios, pois as empresas que adotam valores consistentes com a responsabilidade económica, social e ambiental, melhoram a sua vantagem competitiva e produtividade a longo prazo.

May, Cheney e Roper (2007: 9) referem que, *“No entanto, para muitos, o desenvolvimento sustentável está sob a égide da responsabilidade (social): a sociedade é dependente do seu ambiente, social e natural, e se uma atitude responsável não for assumida, o desenvolvimento não pode ser sustentável.”*. Os autores também demonstram a aproximação existente entre RSE e sustentabilidade empresarial, indicando que *“...ambos os conceitos destacam a noção de equilíbrio de interesses – interesses económicos versus sociais e ambientais, e os interesses da geração atual versus das gerações futuras. Ambos encorajam as empresas a adotar ferramentas tais como a contabilidade triple bottom line (TBL) e relatórios sociais.”* May, Cheney e Roper (2007: 406).

A sustentabilidade não é um conceito objetivo, científico ou neutro, mas antes um assunto normativo ou subjetivo, que contém um conjunto de valores implícitos ou explícitos. Assim, a sustentabilidade pode ser definida como um conceito que tem subjacente valores acerca da maneira como a relação entre meio-ambiente e sociedade é gerida por forma a assegurar as necessidades do homem sem destruir os ecossistemas dos quais dependemos.

2.3.5 Cartografia das teorias e abordagens à RSE

Na RSE existem inúmeras teorias, bem como abordagens, sendo as mesmas complexas e controversas. Garriga e Melé (2004), tentam lançar alguma luz sobre o debate, oferecendo para isso uma cartografia das teorias e abordagens à RSE (ver tabela 1, página 33 e 34).

Garriga e Melé (2004) como ponto de partida para uma classificação adequada, assumem como hipótese que as teorias e abordagens de RSE focam-se em um dos seguintes aspetos da realidade social: economia, política, integração social, e ética. Esta hipótese permite classificar estas teorias em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas, e teorias éticas. De seguida será apresentado um resumo das diversas teorias e abordagens de acordo com o analisado por Garriga e Melé (2004).

2.3.5.1 Teorias instrumentais

Teorias instrumentais, em que a RSE é vista apenas como uma ferramenta estratégica utilizada para atingir objetivos económicos e, em última análise, a criação de riqueza. Neste grupo de teorias, as atividades sociais são um meio para alcançar resultados

económicos – dependendo do objetivo económico proposto – três grupos principais de teorias instrumentais podem ser identificados:

1) A maximização do valor para o acionista, como critério supremo para avaliar as atividades sociais corporativas: este critério é medido através do preço das ações, o que reflete por norma uma visão baseada nos lucros a curto prazo. Apenas os investimentos em atividades sociais que produzam um aumento do valor para o acionista devem ser efetuados – agindo sem engano e fraude. No sentido contrário, as exigências sociais que apenas causem custos à empresa devem ser rejeitadas.

2) Estratégias para alcançar vantagens competitivas: este segundo grupo de teorias foca-se em alocar recursos por forma a atingir objetivos sociais de longo prazo e criar uma vantagem competitiva, sendo que três abordagens podem ser incluídas neste grupo de teorias:

a) Investimentos sociais em contexto competitivo: os defensores desta abordagem (Porter e Kramer, 2002) argumentam que o investimento em atividades filantrópicas pode ser a única maneira de melhorar a vantagem competitiva da empresa, e que, geralmente, cria maior valor social do que a intervenção governamental ou doadores individuais. A razão por detrás disso, é que as empresas têm conhecimentos e recursos para melhor compreenderem como resolver alguns dos problemas relacionados à sua missão. Quanto mais próximas as atividades filantrópicas estiverem da missão da empresa, mais eficaz será a sua atuação no campo social.

b) Visão baseada nos recursos próprios e capacidades dinâmicas da empresa: a visão baseada nos recursos sustenta que a capacidade de uma empresa para ter um desempenho melhor que o dos seus concorrentes depende da interação única de recursos humanos, organizacionais e físicos ao longo do tempo (os recursos que mais eficazmente levam à vantagem competitiva, são os que reúnem os critérios VRIO: – *Valuable, Rare, Inimitable, Organized* – valiosos, raros, inimitáveis, e que exista por parte da organização capacidade para explorar esses recursos de forma eficaz). Quanto às capacidades dinâmicas, são rotinas organizacionais e estratégicas, pelas quais os gestores adquirem recursos, os modificam, integram, e recombina de forma a gerar novas estratégias para a criação de valor; sendo que com base nesta perspectiva, alguns autores identificaram recursos e capacidades sociais e éticas que podem ser fonte de vantagem competitiva, tais como o processo moral de tomada de decisão, o processo de percepção, deliberação e resposta ou capacidade de adaptação, e o desenvolvimento de relações apropriadas com os *stakeholders* primários (Garriga e Melé, 2004);

c) Estratégias para a base da pirâmide económica: “*A base da pirâmide (BOP - bottom of the pyramid) é um conceito sócioeconómico que nos permite agrupar esse vasto segmento – superior a quatro biliões – dos cidadãos mais pobres do mundo constituindo um mercado invisível e não servido...*” (Financial Times), sendo que grande parte das estratégias de negócios deixam de lado as classes de consumidores com baixos rendimentos, ignorando grande parte da população mundial que é pobre ou de classe média-baixa. Como Prahalad (2002) referiu, é necessário que se mudem as mentalidades, considerando os pobres também como alvos das estratégias de negócio, convertendo os mesmos em consumidores ativos; vendo os mesmos como uma oportunidade para inovar ao invés de um problema. Isto pode acontecer através da inovação disruptiva – sendo introduzidos produtos ou serviços que não têm as mesmas capacidades e qualidades que aqueles que estão a ser usados por clientes em mercados tradicionais e, portanto, apenas servem para aplicações novas ou menos exigentes entre os clientes não tradicionais, com um baixo custo de produção e adaptados às necessidades locais. A inovação disruptiva pode contribuir para melhorar as condições sociais e económicas na “base da pirâmide”.

3) Marketing de causas: tem como objetivo aumentar as vendas e receitas da empresa, ou melhorar o relacionamento com os clientes, associando a empresa a comportamentos socialmente responsáveis; procurando a diferenciação dos produtos através da criação de atributos socialmente responsáveis que afetam positivamente a reputação da empresa; o que pode, por exemplo, acontecer através da formulação e implementação de atividades de marketing que se caracterizam por doar parte das receitas para determinada causa, ou publicitar determinada causa, etc. Este tipo de associação cria uma reputação de honestidade e de confiança perante os consumidores; assim, os mesmos assumem que os produtos dessa empresa também serão confiáveis e de qualidade. Existem inúmeras formas de utilizar o marketing de causas (exemplos: exposições de arte, campanhas de alfabetização, entre outras). O marketing de causas cria uma situação vantajosa, tanto para a própria empresa como para a causa de caridade com que a empresa se associa.

2.3.5.2 Teorias políticas

Segundo Garriga e Melé (2004), estas teorias e abordagens de RSE são referentes às interações e conexões existentes entre as empresas e a sociedade, e ao dever por parte

das empresas de utilizar o poder/posição que têm perante a sociedade de forma responsável. Incluem considerações e análises políticas no debate sobre a RSE:

1) Constitucionalismo empresarial: baseia-se na ideia de que o negócio é uma instituição social que deve usar e gerir o seu poder de forma responsável. As empresas detêm um amplo poder na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Garriga e Melé (2004) indicam que Davis formulou dois princípios – “equação do poder social” e a “lei de ferro da responsabilidade” – que expressam a forma como o poder social deve ser gerido. A “equação do poder social” indica que *“as responsabilidades sociais dos empresários resultam da quantidade de poder social que eles têm”* (Davis, 1967: 48 citado por Garriga e Melé, 2004: 56). Além do mais, esse poder deve ser utilizado, e de forma responsável, pois, caso não o façam podem-no perder (“lei de ferro da responsabilidade”); *“Quem não usar o seu poder social de forma responsável irá perder o mesmo. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável tenderão a perdê-lo, porque outros grupos, eventualmente, intervirão no sentido de assumir essas responsabilidades”* (Davis, 1960: 63 citado por Garriga e Melé, 2004: 56). Em suma, deve existir um equilíbrio entre o poder social que os gestores/empresas possuem e a responsabilidade perante a sociedade em utilizar esse poder de forma responsável, caso contrário, tendem a perder esse poder para outras organizações que tomam a seu cargo essas responsabilidades sociais.

2) Teoria do contrato social integrativo: Garriga e Melé (2004) indicam que, inicialmente Donaldson (1982) assumiu que entre as empresas e a sociedade existia uma espécie de contrato social implícito, o qual implicava algumas obrigações indiretas do negócio perante a sociedade. Mais tarde, Donaldson e Dunfee (1994, 1999), estenderam essa abordagem e propuseram uma “Teoria do contrato social integrativo”, por forma a levar em consideração o contexto sociocultural e a integrar os aspetos empíricos e normativos da gestão, considerando que as responsabilidades sociais vêm do consentimento, a dois níveis: em primeiro lugar, um contrato macro-social teórico que apela a todos os contratantes racionais, e em segundo lugar, um contrato micro-social real por membros de numerosas comunidades localizadas. Sendo que o contrato macro-social providencia as regras para qualquer contrato social, estas regras são as chamadas “hipernormas”; quanto aos contratos micro-sociais, revelam acordos explícitos ou implícitos que são vinculativos dentro de determinada comunidade. Esses contratos micro-sociais que geram “normas autênticas”, baseiam-se nas atitudes e

comportamentos dos membros das comunidades geradoras dessas normas, e para serem consideradas legítimas têm que estar de acordo com as “hipernormas”.

3) Cidadania empresarial: a empresa é entendida como sendo um cidadão com determinado envolvimento na comunidade; o que implica direitos, deveres, responsabilidades e possíveis parcerias entre os negócios e a sociedade. As empresas em casos extremos, podem inclusivamente substituir-se ao Estado quando este fracassa no assumir das responsabilidades sociais. De notar que algumas empresas multinacionais têm inclusivamente um poder económico e social superior a alguns governos. A cidadania empresarial é um conceito que tem em linha de conta o sentimento de pertença à comunidade onde a empresa opera.

Convém referir, que o termo “cidadania empresarial” não tem um significado igual para todos, sendo que Matten *et al.* (2003) citado por Garriga e Melé (2004: 57), distinguiu três formas distintas de “cidadania empresarial”: i) visão limitada, em que a “cidadania empresarial” é utilizada de forma bastante próxima da filantropia corporativa, do investimento social, ou de certas responsabilidades assumidas perante a comunidade local; ii) visão equivalente à RSE, que é bastante comum, *“Carroll (1999) acredita que a “cidadania corporativa” parece ser uma nova conceptualização do papel dos negócios na sociedade e dependendo da forma como é definida, esta noção se sobrepõe largamente a outras teorias sobre a responsabilidade dos negócios na sociedade”* (Garriga e Melé, 2004: 57); iii) visão alargada da “cidadania empresarial”, em que as empresas entram na arena da cidadania no ponto onde os governos falham em proteger os cidadãos. O cada vez maior poder das empresas, permitiu que as mesmas venham a substituir a que era tida como a instituição mais poderosa no sentido tradicional da cidadania, o governo.

Apesar das diferenças que as teorias da cidadania empresarial possam apresentar, para a maioria dos autores elas convergem em alguns pontos, como seja, no forte sentido de responsabilidade empresarial perante a comunidade local, em parcerias – como forma específica de formalizar a intenção de melhorar a comunidade local, e na consideração pelo meio-ambiente (Garriga e Melé, 2004).

2.3.5.3 Teorias integrativas

“As teorias integrativas presumem que a existência, a continuidade e o crescimento das empresas dependem da sociedade – donde resulta a necessidade de obterem a sua legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/ações os valores e as exigências

dessa sociedade. Por conseguinte, o que se requer às empresas é que prestem atenção às circunstâncias de tempo e de lugar em que se encontram, e se ajustem em conformidade.” (Rego *et al.*, 2006: 152-153). As teorias integrativas referidas por Garriga e Melé (2004) são as seguintes:

1) Gestão de assuntos sociais: *“os processos pelos quais a empresa pode identificar, avaliar e responder aos assuntos sociais e políticos que podem ter impacto significativo.”* (Wartick e Rude, 1986: 124 citados por Garriga e Melé, 2004: 58); a gestão de assuntos sociais tenta minimizar “surpresas” aquando de mudanças sociais e políticas, funcionando como um sistema de alerta precoce a potenciais ameaças e oportunidades. *“Além disso, leva a respostas mais sistemáticas e efetivas a questões específicas servindo como uma força de coordenação e integração dentro da empresa.”* (Garriga e Melé, 2004: 58).

2) O princípio da responsabilidade pública: cujos teóricos consideram que o comportamento adequado em termos de gestão pode ser encontrado no âmbito das políticas públicas relevantes; não apenas dentro das leis e regulamentos, mas também nos padrões mais amplos refletidos, como por exemplo, na opinião pública e nos assuntos emergentes. *“É legítimo – e pode ser essencial – que as empresas afetadas participem abertamente na formação de políticas”* (Preston e Post, 1981: 61 citados por Garriga e Melé, 2004: 59).

3) Gestão dos *Stakeholders*: a gestão dos *stakeholders* utiliza uma abordagem que considera as preocupações de todas as partes interessadas, e não apenas dos acionistas/proprietários, na procura de um equilíbrio que pode levar a um melhor desempenho. A empresa através do diálogo com os *stakeholders* não só aumenta a sua sensibilidade em relação ao ambiente, como também permite que os *stakeholders* compreendam melhor os dilemas enfrentados pela organização.

4) Desempenho social da empresa (CSP – *Corporate Social Performance*): *“Um conjunto de teorias que tenta integrar algumas das teorias anteriores. O desempenho social da empresa (CSP) inclui uma busca por legitimidade social, com processos para dar respostas apropriadas.”* (Garriga e Melé, 2004: 59-60). Carroll (1979) é considerado como o autor que apresentou este modelo, no início o autor indicou um modelo de desempenho empresarial com três aspetos distintos de desempenho social empresarial que devem de alguma forma serem articulados e inter-relacionados, nomeadamente: i) uma definição básica de responsabilidade social (p.e. irá a nossa responsabilidade para além das preocupações económicas e legais?); ii) uma lista de

assuntos em que a responsabilidade social exista (p.e. em que áreas sociais temos responsabilidade?); e, iii) uma especificação da filosofia de resposta a questões sociais (p.e. reagimos aos assuntos ou somos proativos?). Carroll considerou que uma definição de responsabilidade social que englobe por inteiro as diversas obrigações que as empresas têm perante a sociedade, deve incorporar a parte económica, legal, ética e discricionária do desempenho do negócio. Mais tarde Carroll (1991) englobou as quatro categorias numa pirâmide (as responsabilidades discricionárias foram substituídas por filantrópicas), a chamada “pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial” (Carroll, 1991).

De forma mais recente, Schwartz e Carroll (2003) sugeriram uma abordagem alternativa que se baseia em três domínios principais – responsabilidades económicas, legais e éticas – e numa estrutura modelo Venn. Esta estrutura Venn produz sete categorias de RSE resultantes da sobreposição dos três domínios principais. Também Wartich e Cochran (1985) como indicado em Garriga e Melé (2004) *“ampliaram a abordagem de Carroll sugerindo que o envolvimento social empresarial recai sobre os princípios da responsabilidade social, o processo de resposta social e a política de gestão de assuntos.”* (Garriga e Melé, 2004: 60).

Wood (1991) propôs um novo desenvolvimento: a autora apresentou um modelo de desempenho social das empresas composto por princípios de RSE, processos de resposta social empresarial e resultados do comportamento empresarial. *“Os princípios de RSE são entendidos como formas analíticas a serem preenchidas com conteúdo de valor que é operacionalizado. Eles incluem: princípios de RSE, expressos em níveis institucionais, organizacionais e individuais, processos de resposta social empresarial, tais como avaliação ambiental, gestão dos stakeholders e gestão de assuntos, e resultados do comportamento empresarial incluindo impactos sociais, programas sociais e políticas sociais.”* (Garriga e Melé, 2004: 60).

2.3.5.4 Teorias éticas

Teorias éticas, focam-se nos requisitos éticos que as empresas devem seguir de forma a fortalecer a ligação entre o mundo dos negócios e a sociedade. Baseiam-se nos princípios que expressam a coisa certa a fazer, como forma de se conseguir uma boa sociedade. Sendo as principais abordagens as seguintes:

1) Teoria normativa dos *stakeholders*: convém referir que embora a gestão dos *stakeholders* tenha sido incluída no grupo das teorias integrativas – pois alguns autores

consideram que essa forma de gestão é uma maneira de integrar as exigências sociais; entretanto, a gestão dos *stakeholders* tornou-se uma teoria baseada na ética, principalmente através da publicação do livro de Freeman (1984), em que o autor assumiu que os gestores têm deveres fiduciários perante os *stakeholders* da empresa, em vez de terem deveres fiduciários exclusivamente perante os acionistas/proprietários – como era defendido na visão tradicional da empresa. Donaldson e Preston (1995) sustentam que a teoria dos *stakeholders* tem um núcleo normativo, baseado em dois pontos essenciais: “(1) *os stakeholders são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade empresarial (os stakeholders são identificados pelos seus interesses na empresa, independentemente de a empresa ter ou não algum interesse funcional correspondente neles) e (2) os interesses de todos os stakeholders são de valor intrínseco (isto é, cada grupo de stakeholders merece consideração por sua própria causa e não apenas por causa da sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas).*” (Donaldson e Preston, 1995: 67 citados em Garriga e Melé, 2004: 60). A empresa tem que balancear a multiplicidade de interesses de todos os *stakeholders* da empresa, e não apenas os interesses dos acionistas/proprietários. A aplicação desta teoria requer referência a alguma teoria moral.

Freeman (1994) citado por Garriga e Melé (2004: 60) refere que “*Uma formulação genérica da “teoria dos stakeholders” não é suficiente. Por forma a indicar como as empresas devem ser geridas e como os gestores devem atuar, é necessário um núcleo normativo de princípios éticos.*”

“*Em suma, a abordagem dos stakeholders fundamentada em teorias éticas apresenta uma perspectiva diferente sobre a RSE, na qual a ética é central.*” (Garriga e Melé, 2004: 61).

2) Direitos universais: recentemente, diversas abordagens baseadas nos direitos humanos foram propostas como base para o cumprimento da RSE. Embora possam ter diferenças entre elas, todas têm por base a Declaração Universal dos Direitos do Homem (adoptada pelas Nações Unidas em assembleia geral em 1948), e em outras declarações internacionais de direitos humanos, de direitos laborais, e de proteção ambiental.

3) Desenvolvimento sustentável: visa alcançar o desenvolvimento humano, tendo em conta as gerações presentes e futuras. Por forma a avaliar a sua própria sustentabilidade,

a empresa deve adoptar uma abordagem “*triple bottom line*”, que inclui não só a parte económica, mas também aspetos sociais e ambientais (Garriga e Melé, 2004).

4) O bem comum: defende que as empresas devem contribuir para o bem comum, porque são parte da sociedade. *“As empresas contribuem para o bem comum de diversas maneiras, tais como criando riqueza, fornecendo bens e serviços de forma eficiente e justa, respeitando ao mesmo tempo a dignidade e os direitos inalienáveis e fundamentais dos indivíduos. Além disso, contribuem para o bem-estar social e uma forma harmoniosa de viver em condições justas, pacíficas e amigáveis, tanto no presente como no futuro.”* (Melé, 2002 citado por Garriga e Melé, 2004: 62).

A cartografia das teorias e abordagens à Responsabilidade Social das Empresas			
Tipos de teorias	Pergunta subjacente	Diferentes abordagens (ou subtipos)	Breve caracterização
Instrumentais	Que atividades sociais a empresa deve levar a cabo para melhor alcançar as suas finalidades económicas e financeiras?	Maximização do valor para o acionista	As empresas podem/devem investir em atividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros. Atividades sociais que não cumprem esse critério não são legítimas.
		Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas podem/devem levar a cabo atividades de responsabilidade social desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se inserem. Um exemplo paradigmático é o investimento e o fomento das competências profissionais dos membros da comunidade circundante.
		Marketing de causas	A empresa pode/deve apoiar causas eventos que melhorem a sua imagem e reputação e que, por essa via, permitem maior atividade aquisitiva dos clientes.
Políticas	Como podem as empresas usar responsavelmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena política?	Constitucionalismo empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por conseguinte, cabe-lhes atuar responsavelmente na gestão desse poder.
		Teoria do contrato social integrativo	Entre as empresas e a sociedade existe um contrato social implícito, que as empresas devem observar.
		Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte. As transnacionais têm mesmo deveres de cidadania global.
Integrativas	Como podem as empresas integrar as solicitações sociais no	Gestão de assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.

	seu processo decisório e nas suas orientações?	Responsabilidade pública	As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.
		Gestão dos <i>stakeholders</i>	Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> , e não apenas dos relativos aos acionistas/proprietários.
		Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (e.g., filantropia “desinteressada”).
Éticas	Que princípios éticos as empresas devem seguir? O que é correto que façam para o bem da sociedade?	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> têm interesses legítimos na ação da empresa. Esses interesses valem per se, pelo que a empresa deve responder-lhes, independentemente de daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas/proprietários. Entre os princípios que devem nortear as relações com os <i>stakeholders</i> , encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.
		Direitos universais	Independentemente de outras considerações, as empresas devem obedecer aos direitos humanos universais, respeitando, acima de tudo, a dignidade das pessoas.
		Desenvolvimento sustentável	As empresas devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras. Para tal, cabe-lhes atender a aspetos económicos, sociais e ambientais.
		O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.

Tabela 1: Cartografia das teorias e abordagens à RSE

Fonte: Rego *et. al* (2006: 134-135)

2.4 Dimensões da RSE

O Livro Verde (2001) intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (CCE, 2001) pretende promover o sentido de responsabilidade social no meio empresarial, de forma a que venham a ser implementadas melhores práticas a nível empresarial e social. A Comissão das Comunidades Europeias reconheceu a Responsabilidade Social como um desafio ao qual deve ser dada resposta, devendo ser encarado como uma oportunidade para construir uma economia dinâmica baseada nas melhores práticas, permitindo a longo prazo o desenvolvimento sustentável. O Livro Verde (CCE, 2001) apresenta a RSE como tendo duas dimensões, a interna e a externa (tabela 2):

- A “dimensão interna”, destina-se aos trabalhadores e a práticas ambientais responsáveis. Engloba a “gestão dos recursos humanos”, “saúde e segurança no

trabalho”, “adaptação à mudança”, e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” (Livro Verde, 2001).

- A “dimensão externa”, ultrapassa a esfera da própria empresa, tem em consideração a comunidade local, e envolve para além dos funcionários e acionistas, inúmeras outras partes interessadas; ou seja, reconhece a importância da envolvente nas empresas. A dimensão externa inclui: “comunidades locais”, “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, “direitos humanos” e “preocupações ambientais globais” (Livro Verde, 2001).

Dimensões	Pontos de atuação
Interna	<ul style="list-style-type: none">• Gestão dos recursos humanos• Saúde e segurança no trabalho• Adaptação à mudança• Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais
Externa	<ul style="list-style-type: none">• Comunidades locais• Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores• Direitos humanos• Preocupações ambientais globais

Tabela 2: Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas segundo o Livro Verde

Fonte: Adaptado do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

- Em termos das componentes da “dimensão interna” temos:

1) “Gestão dos recursos humanos”: considerada de grande importância para as empresas, pois permite a atração de trabalhadores qualificados, bem como a manutenção e desenvolvimento dos atuais. As empresas deverão prosseguir uma política de RH que possibilite: atrair trabalhadores qualificados; utilizar práticas de recrutamento responsáveis, nomeadamente não-discriminatórias, por exemplo, facilitar a contratação de pessoas pertencentes a minorias étnicas, mulheres e desempregados de longa duração, o que permitirá combater a exclusão social; e promover a aprendizagem ao longo da vida, permitindo desenvolver competências a todos os trabalhadores, conforme as necessidades que sejam detetadas.

2) “Saúde e segurança no trabalho”: que é cada vez mais objeto de regulação que tem que ser seguida pelas empresas. As empresas tendem cada vez mais a contratar serviços, como por exemplo, os de saúde e higiene no trabalho. Existe também uma grande preocupação com a segurança nos locais de trabalho, e maior exigência no que diz respeito aos critérios utilizados na aquisição de produtos e serviços a outras empresas.

3) “Adaptação à mudança”: é necessário que exista uma preparação cuidada por parte das empresas perante as contingências que os mercados atuais apresentam,

nomeadamente no que se refere às reestruturações, que são cada vez mais frequentes e que podem afetar de forma bastante séria todos os *stakeholders*. Para que uma reestruturação ocorra de forma socialmente responsável é necessário considerar os interesses de todos os que são e possam vir a ser afetados pelas mudanças, bem como permitir que tenham acesso às informações necessárias. A reestruturação deverá ser preparada de forma cuidada, com vista a minimizar as consequências negativas, nomeadamente a necessidade de despedimentos. Os esforços conjuntos de entidades públicas, empresas e representantes dos trabalhadores podem ser úteis para possibilitar uma reestruturação bem-sucedida e que salvguarde os direitos dos trabalhadores.

4) “Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”: uma gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais correta permite ajudar a reduzir o impacto ambiental, através de uma exploração mais eficiente dos recursos. A diminuição do nível de poluição permite poupar, entre outras, nas despesas energéticas e nos custos de matérias-primas. Uma das formas que permite reduzir o impacto ambiental, passa pela Política de Produtos Integrada (PPI) que permite ponderar o impacto ambiental dos produtos ao longo do seu ciclo de vida, de forma a encontrar soluções que sejam mais eficazes para todos os interessados.

- Em termos das componentes da “dimensão externa” temos:

1) “Comunidades locais”: convém existir uma relação de parceria entre as empresas e a envolvente local, pois elas são mutuamente dependentes. As empresas colaboram de forma favorável para o desenvolvimento das comunidades locais através de emprego, remunerações, impostos, e causas sociais. Por outro lado, também as empresas necessitam das comunidades locais, pois, dependem delas para a sua estabilidade e prosperidade, sendo necessárias por exemplo no recrutamento e na angariação de clientes. Uma boa relação trará vantagens a ambas, e essa relação é particularmente importante para empresas que vêm do exterior, pois uma boa integração com a comunidade local fará com que o processo de adaptação seja mais eficaz.

2) “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”: uma boa relação das empresas com os seus parceiros comerciais, fornecedores e consumidores é um fator importante numa economia cada vez mais competitiva. Boas parcerias comerciais, permitem reduzir os custos e a complexidade das operações, bem como aumentar a qualidade. É importante que as empresas não sejam só socialmente responsáveis, mas que também exijam o mesmo dos seus parceiros. As empresas deverão fornecer os produtos e

serviços que os seus consumidores pretendem, de forma ética, eficiente e ecológica (Livro Verde, 2001).

3) “Direitos humanos”: as empresas devem assegurar o respeito pelos direitos humanos, com particular cuidado quando atuam no mercado internacional, pois esta é uma questão extremamente complexa. Também a corrupção deve ser combatida, pois prejudica o desenvolvimento. As empresas têm adotado cada vez mais códigos de conduta, relativos às condições de trabalho e direitos humanos, destinados em particular aos seus parceiros de negócio.

4) “Preocupações ambientais globais”: têm que constituir uma das prioridades para as empresas, essa preocupação deve ser global e ajudar a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

O Livro Verde (CCE, 2001) pretende fomentar as boas práticas, não só a nível local, como também a nível global, olhando para a RSE como uma consequência da globalização.

2.5 Argumentos a favor e contra a RSE

2.5.1 Argumentos a favor da RSE

Carroll e Shabana (2010) indicam que existem vários argumentos que justificam as práticas de RSE: 1) É do interesse das empresas no longo prazo – interesse próprio esclarecido – serem socialmente responsáveis; pois, caso as empresas pretendam ter um clima saudável no futuro no qual possam funcionar, as mesmas deverão agir o quanto antes de forma a garantir a viabilidade a longo prazo; 2) Outro argumento a favor da RSE é que “impedirá (afastará) a regulamentação governamental”: se as empresas tomarem iniciativas de responsabilidade social irão antecipar-se/prevenir-se face a medidas governamentais futuras que venham a ser impostas, para isso deverão adotar padrões autodisciplinados e atenderem a expectativas que a sociedade possa ter; 3) As empresas têm os recursos e por isso devem poder tentar resolver os problemas sociais (Davis, 1973) – visto que as empresas têm talentos na gestão, perícia funcional e capital, e que outras instituições falharam; deve ser dada às empresas a oportunidade de tentar resolver os problemas sociais que outros não conseguiram; 4) Outro argumento recomenda que é melhor ser proactivo do que reagir, ou seja, pró-agir (antecipar, planear e iniciar) é mais prático e menos dispendioso do que reagir a problemas sociais depois deles aparecerem (Carroll e Buchholtz, 2009); 5) As empresas devem envolver-

se em atividades de RSE porque a sociedade as apoia. Hoje em dia, a sociedade acredita que as empresas não devem procurar apenas o lucro, mas sim cuidar também dos seus colaboradores, da comunidade e dos outros *stakeholders*, mesmo que isso implique para as empresas menos lucros (Bernstein, 2000 citado por Carroll e Shabana, 2010).

Porter e Kramer (2006: 3) referem que “*Em termos gerais, os proponentes da RSE usaram quatro argumentos para fazer o caso deles:*” 1) Obrigação moral: as empresas têm o dever de ser bons cidadãos e de fazer o correto, devem alcançar o sucesso de forma que honre os valores éticos e com respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente; 2) Sustentabilidade: realça a importância da gestão ambiental e da comunidade; as empresas devem ter em conta o desenvolvimento económico, desenvolvimento social e desenvolvimento ambiental – *triple bottom line* (TBL), por forma a ir de encontro às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades; 3) Licença para operar: baseia-se no argumento de que as empresas necessitam de permissão – tácita ou explícita, por parte de governos, comunidades, e restantes *stakeholders* para poderem fazer negócios; 4) Reputação: é usada por muitas empresas para justificar as iniciativas de RSE, com o argumento de que irá melhorar a imagem da empresa, fortalecer a marca, elevar o moral ou até mesmo valorizar o *stock*.

2.5.2 Argumentos contra a RSE

Ao longo das últimas décadas a área da RSE não tem conseguido reunir consenso, tendo vindo a ser objeto de opiniões bastante divergentes – mesmo assim sendo, hoje em dia é quase inevitável.

Carroll e Shabana (2010), indicam cinco argumentos contra a RSE tendo por base os estudos de alguns autores: 1) Friedman (1962) é um dos principais críticos relativamente à temática da RSE, foca-se numa abordagem em que identifica a maximização do lucro dos acionistas/proprietários como a única responsabilidade que os gestores têm. O autor indica que os problemas sociais devem ser resolvidos sem intervenção das empresas, através do sistema de mercado livre, caso o mercado não os consiga resolver, cabe ao governo e à legislação a resolução dos mesmos; 2) Davis (1973) defende que as empresas não estão preparadas para lidar com questões sociais. Os gestores estão orientados para questões financeiras e de operações, não possuindo as competências necessárias para tomarem decisões de âmbito social; 3) Hayek (1969)

acredita que a RSE diverge do objetivo principal das empresas; as empresas ao dedicarem-se à RSE estão a atuar em campos de ação que não estão relacionados com o seu foco principal; 4) Davis (1973) indica que as empresas já têm poder suficiente, questionando se será recomendável aceitar que as empresas tenham a oportunidade de exercer poder adicional, como o poder social; 5) Outro argumento que coloca em causa a RSE, é que o negócio ao seguir a RSE tornar-se-á globalmente menos competitivo (Carroll e Shabana, 2010).

Porter e Kramer (2006) indicam quatro limitações práticas às justificações que tinham sido dadas anteriormente para apoiar a RSE, o que demonstra os desafios inerentes à sua adoção: 1) Obrigação moral: a RSE contém um forte imperativo moral, em que existem considerações morais fáceis de entender e de aplicar, no entanto, é difícil que as obrigações morais sejam ordens absolutas. Por exemplo, pode ser complicado quando uma empresa atua em mais que um país; as exigências morais podem ser diferentes e o comportamento da empresa no exterior pode indignar os seus clientes anteriores, criando conflitos ao nível de qual a atuação correta para a empresa nesse caso. Assim, existe a necessidade de desenvolver um “cálculo moral” – que ainda não foi desenvolvido – por forma a pesar um benefício social contra outro, ou contra os seus custos financeiros; 2) Sustentabilidade: existe dificuldade em conciliar e avaliar os objetivos de sustentabilidade a longo prazo com os custos que podem provocar no curto prazo. A escola da sustentabilidade levanta questões sobre esses “*trade-offs*” sem oferecer uma estrutura para os responder. É necessário, que os gestores tenham uma perceção estratégica da RSE, caso contrário, podem adiar a tomada de decisões sociais no curto prazo, o que pode provocar custos e danos posteriormente; 3) Licença para operar: existe o perigo das empresas, ao tentarem agradar aos *stakeholders*, cederem o controlo da sua agenda de RSE. Embora seja importante agradar aos *stakeholders*, eles não têm a visão global da complexidade do negócio e do que o mesmo exige; uma empresa que considera a RSE como forma de tentar agradar/conciliar a todos os grupos de pressão, pode dispersar-se em iniciativas que pouco acrescentam à sociedade ou que trazem pouco benefício estratégico para o negócio; 4) Reputação: as empresas procuram benefícios estratégicos através do argumento da reputação, mas raramente o conseguem encontrar. Muitas das vezes quem recorre a este tipo de iniciativas são empresas que se encontram estigmatizadas aos olhos do público, como é o caso das empresas de indústrias mais poluidoras; no entanto, com este tipo de análise racional corre-se o risco de confundir as relações públicas com os resultados sociais e comerciais. Além do mais,

a ligação entre o impacto social das boas ações e as atitudes dos consumidores é tão indireta quanto impossível de medir, não havendo forma de quantificar os benefícios desses investimentos; o que pode levar ao abandono dos programas devido a uma mudança de administração ou a uma oscilação no ciclo económico.

A área da RSE contém historicamente inúmeros argumentos, tanto a favor como contra a prática da mesma. Sendo um tema que tem provocado aceso interesse e debate, tanto a nível académico como por parte do mundo dos negócios. Esta discussão entre argumentos a favor e contra a RSE é de difícil análise. Inclusivamente, alguns dos argumentos que podem ser vistos como sendo a favor da RSE também contém limitações aos mesmos.

No entanto, embora historicamente tenham havido argumentos contra, e apesar dos desafios inerentes à sua implementação, a RSE é cada vez menos uma consideração à posteriori opcional, devendo ser sim uma consideração inevitável e estratégica da empresa.

2.6 Estudos sobre a RSE nas PME em Portugal

2.6.1 Estudo “Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal” de Santos *et. al* (2006)

O estudo “Responsabilidade Social nas PME: casos em Portugal” de Santos *et. al* (2006), tinha como um dos objetivos fazer o diagnóstico das práticas de responsabilidade social que as PME portuguesas desenvolvem (excluindo as microempresas). Foram enviados inquéritos a 2000 pequenas e médias empresas de Portugal continental, pertencentes a cinco regiões (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), no final foram recebidas 235 respostas ao inquérito.

Sendo que as principais conclusões retiradas do estudo relativamente às práticas de RSE e aos fatores que influenciam a RSE são resumidamente as seguintes:

- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Clientes” são “adequabilidade do produto/serviço às necessidades dos clientes” (75%) e “sistema de tratamento de reclamações” (61%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Produtos e Serviços” são “informação sobre a utilização” (72%) e “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (65%);

- A principal prática desenvolvida pelas empresas inquiridas relativamente a “Fornecedores e Parceiros Comerciais” é a “garantia do pagamento no prazo acordado” (68%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Gestão de Recursos Humanos” são “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira” (80%) e a “atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função” (65%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho” são “medicina no trabalho” (93%) e “condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído” (68%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Empregabilidade” são “plano de formação – formação contínua” (65%) e “diagnóstico de necessidades de formação” (65%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Informação e Comunicação” são “reuniões internas nos diversos departamentos/sectores” (87%) e “painéis de informação/jornal/circulares” (56%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Serviços Sociais” são “refeitório, espaço de convívio” (62%) e “esquemas complementares à Segurança Social (p.e., seguros vida, saúde, complementos reforma)” (40%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente à “Gestão da Mudança Organizacional” são “reorganização de processos de trabalho, com a participação de trabalhadores” (58%) e “participação, consulta e informação sobre o processo de mudança” (37%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente a “Patrocínios e donativos” são “atribuição de donativos” (62%) e “patrocínios de eventos desportivos” (56%);
- A principal prática desenvolvida pelas empresas inquiridas relativamente a “Emprego solidário” é “oferece estágios, concede bolsas de estudo” (50%);
- A principal prática desenvolvida pelas empresas inquiridas relativamente a “Parcerias e Cooperação” é “parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG, entidades públicas, escolas e universidades)” (28%);

- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente à “Coesão Social” são “utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais” (22%) e “participa em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana” (12%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente ao “Sistema de Gestão Ambiental” são “sensibilização de trabalhadores/as” (62%) e “manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)” (51%);
- As principais práticas desenvolvidas pelas empresas inquiridas relativamente à “Poluição e Resíduos” são a “reciclagem (p.e. caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos)” (75%) e “separação de resíduos” (64%);
- Como principais “motivações” para a implementação de práticas de RS as empresas inquiridas indicaram “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)” (71%), “aumentar a satisfação dos/as trabalhadores/as” (70%) e a “fidelização de consumidores e de clientes” (69%);
- Em termos de “benefícios” da implementação de práticas de RS as empresas inquiridas indicaram “aumentar a reputação junto de clientes/consumidores e parceiros de negócio” (78%), “aumentar a motivação dos trabalhadores/as” (75%) e “aumentar a qualidade” (73%);
- Em termos de “tipos de apoio” necessários para implementar práticas de RS as empresas inquiridas indicaram as seguintes: “conhecer boas práticas” (77%), “incentivos fiscais” (74%) e “programas de formação para desenvolver competências na área” (71%);
- Em termos de “obstáculos” à implementação de práticas de RS as empresas inquiridas indicaram a “insuficiência de recursos financeiros” (42%) e a “falta de apoio público” (41%).

2.6.2 Estudo “A Responsabilidade Social e as PME: as práticas de RSE das microempresas” de Correia (2013)

O estudo realizado por Correia (2013), tinha como objetivo fundamental o de caracterizar e compreender quais as principais práticas de responsabilidade social a nível económico, social e ambiental, e determinar qual o nível de intervenção em termos de responsabilidade social das empresas; no caso específico das microempresas pertencentes ao distrito de Lisboa. Foi aplicado um inquérito, resultando num total de

54 inquéritos devidamente preenchidos e disponíveis para estudo, após análise dos mesmos, Correia (2013) chegou às seguintes conclusões finais:

- As práticas de RS desenvolvidas pelas empresas estão pontualmente refletidas na estratégia das empresas, podendo ser caracterizadas por práticas ocasionais e não estruturadas;
- Quanto às dimensões das práticas de RS das microempresas analisadas, a autora dividiu as mesmas em quatro: dimensão económica (inclui as sub-dimensões: clientes, fornecedores, produtos e serviços), a dimensão social interna (inclui as sub-dimensões: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, empregabilidade, e saúde, segurança e higiene no trabalho), a dimensão social externa (inclui a sub-dimensão: comunidade local), e a dimensão ambiental (inclui a sub-dimensão: práticas ambientais);
- Na dimensão económica; relativamente a “Clientes” a principal prática foi a “adaptação às necessidades futuras dos clientes” (50,00%); relativamente a “fornecedores” a prática mais referenciada foi o “pagamento no prazo acordado” (74,07%); em relação a “produtos e serviços” a prática mais seguida foi “aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (33,33%);
- A dimensão social interna; tem como principal prática de “gestão de recursos humanos” a “igualdade de oportunidade entre homens e mulheres” (46,30%); em relação à “informação e comunicação” as “reuniões internas em variados departamentos/sectores” (46,30%) foi a prática mais verificada; quanto aos “serviços sociais” contém um reduzido número de práticas referidas pelas empresas inquiridas, sendo a disponibilização de “transportes” a mais referida (11,11%); quanto à “empregabilidade” embora também contendo um reduzido número de práticas, as mais referidas foram “incentivos que estimulem os(as) trabalhadores(as) a alargar os seus conhecimentos” (12,96%) e “desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos” (12,96%); em termos de “saúde, segurança e higiene no trabalho” a prática mais seguida foi “medicina no trabalho” (53,70%), o que remete para obrigações legais;
- Quanto à dimensão social externa, ela é caracterizada por uma relação essencialmente de cariz indireto com a “comunidade” e feita de forma deficitária, ainda assim principal prática desenvolvida foi a “cedência de donativos” (27,77%);

- Na dimensão ambiental as práticas mais usuais são a “reciclagem” (61,11%) e o “uso de produtos de limpeza não tóxicos” (37,04%);
- De referir, no entanto, o elevado número de empresas que referem não aplicar nenhuma das práticas em algumas das sub-dimensões, como são o caso dos “serviços sociais” (70,37%) e “empregabilidade” (64,81%) pertencentes à dimensão social interna, e da sub-dimensão “comunidade” (59,26%) pertencente à dimensão social externa;
- A relação com os *stakeholders* é mais frequente com clientes, fornecedores e trabalhadores; e menos com sindicatos e comissões de trabalhadores, universidades e outras instituições, e IPSS /ONG;
- Foram analisadas as motivações, benefícios e obstáculos. Sendo a principal motivação “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)” e a menor motivação “utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)”; quanto aos benefícios, como mais importantes as empresas referiram “reduzir custos” e “aumentar as vendas”, e como nada importante “reforçar a imagem junto da comunidade”; em termos de obstáculos à implementação de práticas de RS, os maiores foram “não está relacionado com a atividade da minha empresa” e “insuficientes recursos financeiros”, quanto ao menor obstáculo foi indicado a “falta de formação e de sensibilização dos seus trabalhadores para esta temática”;
- Relativamente ao nível de intervenção da RS apenas 7% dos gerentes afirmam ter uma intervenção “bastante forte”, sendo que 31% revelaram que o nível de intervenção era “muito fraco”, o nível mais referido foi o “moderado” com 39%;
- Nota-se, no entanto, um esforço bastante positivo por parte das microempresas para integrarem as preocupações com a RS nas suas atividades e estratégias, no sentido de acompanharem as empresas de maior dimensão.

Capítulo 3 Enquadramento e metodologia do estudo

3.1 Introdução

O presente capítulo pretende explicar a componente prática da dissertação; pelo que será identificado o problema que está por detrás da presente dissertação e que levou ao desenvolvimento da mesma, bem como explicar a metodologia, e procedimentos adotados. É explicada como foi executada a recolha de dados; bem como o universo, a amostra e sua caracterização.

3.2 Identificação do problema

Na sequência da revisão da literatura sobre a RSE nas PME, ficaram em aberto algumas questões, nomeadamente no que diz respeito à caracterização, interpretação e compreensão das práticas de RSE nas PME, as microempresas em particular.

Espera-se que o presente estudo dê resposta às seguintes questões principais, tais como definidas nos objetivos:

- Quais as principais práticas de RSE seguidas pelas microempresas nas várias vertentes – económica, social (interna e externa) e ambiental?
- Qual a opinião dos gerentes em função das razões (motivações), benefícios e obstáculos relativamente às práticas de RSE nas suas microempresas?
- Como os gerentes classificam o nível de intervenção das suas microempresas ao nível da responsabilidade social?
- O que pretendem futuramente as microempresas inquiridas fazer em relação às práticas desenvolvidas no domínio da RSE?

Apesar da RSE ser um tema cada vez mais estudado, o foco tem sido em empresas de maior dimensão, que já implementam e desenvolvem um significativo número de práticas socialmente responsáveis. No entanto, o desenvolvimento deste tipo de práticas em microempresas proporciona às mesmas uma oportunidade para progredirem utilizando princípios socialmente responsáveis, até como um fator diferenciador relativamente às restantes.

Assim, é importante que se dê a devida importância à RSE nas microempresas, ainda para mais se tivermos em conta o peso significativo que têm para a nossa economia e tecido empresarial. O presente estudo vem no sentido de reforçar a importância que deve ser dada à RSE e às suas práticas no que às microempresas diz respeito.

3.3 Metodologia e procedimentos adotados

A abordagem escolhida para o presente trabalho foi a quantitativa, a qual é frequentemente utilizada em pesquisas de âmbito social e económico. Esta permite quantificar dados e empregar recursos e técnicas estatísticas.

Como procedimento utilizou-se um inquérito por questionário, o mesmo foi disponibilizado *online*, o que permitiu recolher informação que foi posteriormente analisada; os benefícios do inquérito *online* prenderam-se com o facto de ter permitido manter o anonimato dos participantes, ter sido fácil e acessível o acesso ao respetivo inquérito por questionário, e o preenchimento tendo ocorrido *online* permitiu também que o inquirido o preenchesse quando foi mais oportuno para o mesmo.

3.4 Recolha de dados

Para a recolha de dados optou-se por utilizar uma versão adaptada do inquérito de Correia (2013), o qual se baseou no estudo de Santos *et al.* (2006).

A utilização deste inquérito prendeu-se com o facto de já ter sido usado e testado; e de permitir comparações, nomeadamente com Correia (2013), que estudou precisamente as microempresas, nesse caso as relativas ao distrito de Lisboa; sendo que, a sua utilização possibilitou responder às questões indicadas nos objetivos do estudo. É assim possível verificar que o método e instrumentos escolhidos ajustaram-se aos objetivos que se pretendiam atingir.

O inquérito incluiu três partes: a primeira relativa à “caracterização da empresa”, a segunda destinou-se à “caracterização das práticas de responsabilidade social da empresa”, e a terceira parte destinou-se à “caracterização do participante”.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito que foi disponibilizado *online* na página LimeSurvey. O facto de o inquérito ter estado disponível para preenchimento dessa forma teve vantagens, nomeadamente: a minimização dos custos financeiros, a facilidade dos inquiridos de responderem conforme a sua disponibilidade e a garantia de confidencialidade.

O *link* do inquérito foi criado através da página LimeSurvey; foi enviado um e-mail que explicava os objetivos do presente estudo e que solicitava a colaboração do destinatário através do *link* disponibilizado; e conjuntamente com o e-mail seguiu também uma carta de apresentação.

Os dados foram recolhidos entre 03 de Maio de 2017 e 30 de Junho de 2017, tendo sido enviados 394 e-mails a solicitar a cooperação e recebidas 93 respostas, o que correspondeu a uma taxa de resposta de cerca de 23,6%. Se tivermos como comparação o estudo de Santos *et al.* (2006), nesse estudo foram enviados 2000 inquéritos por correio, tendo sido obtidas 235 respostas, o que correspondeu a uma taxa de resposta de cerca de 11,75%, menor do que a obtida no presente estudo.

3.5 Universo, amostra e sua caracterização

O universo e a amostra são essenciais para a investigação, e na impossibilidade de inquirir todas as microempresas do distrito de Santarém – universo; foi utilizada uma amostra de 93 empresas, permitindo dessa forma analisar os dados e retirar conclusões para o presente estudo. Foi recolhida uma amostragem por conveniência, baseada nas respostas dos inquiridos que aceitaram participar na presente investigação.

Quanto às microempresas participantes na presente investigação, estas estão distribuídas por vários concelhos do distrito de Santarém; sendo os concelhos que tiveram maior participação os de Santarém com 14 respostas, Ourém com 13 microempresas, e Tomar e Torres Novas ambos com 10 microempresas cada.

Como referido anteriormente o inquérito foi dividido em três partes. A “caracterização do participante” pretendia conhecer melhor os participantes do estudo, para isso foram colocadas diversas questões, como por exemplo: idade, género, etc., mas principalmente o cargo, até porque o inquérito destinava-se a gerentes ou responsáveis da área de RS, o que permitiu “validar” as respostas, pois as mesmas foram preenchidas pelo público-alvo a que se destinava o inquérito. A “caracterização da empresa”, visava fazer um “retrato” das empresas inquiridas, como por exemplo: o concelho a que pertenciam (o que também permitiu “validar” se as microempresas pertenciam ao distrito de Santarém), número de colaboradores, volume de negócios anual, mercado principal de atuação, etc., o que nos deu uma imagem mais clara acerca do tipo de empresas estudadas; as questões relativas ao número de colaboradores e volume de negócios anual também permitiram “validar” se as empresas se enquadravam no pretendido, ou seja, microempresas. A “caracterização das práticas de responsabilidade social da empresa” continha as perguntas que permitiam dar resposta às questões de investigação do estudo, como por exemplo: conhecer as principais práticas nas várias vertentes, a opinião dos gerentes em função dos fatores da RSE, o nível de intervenção em relação à

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

RS, perspectivas futuras em termos de práticas, práticas relativas ao domínio da ética empresarial, etc.

Capítulo 4 Resultados e discussão

O presente capítulo resulta da análise aos dados obtidos através do inquérito que foi respondido por 93 microempresas pertencentes ao distrito de Santarém. Inicialmente serão caracterizados os participantes que aceitaram responder ao inquérito, seguir-se-á a caracterização das empresas, e por último será feita a caracterização das práticas de RSE.

Relativamente à parte da caracterização das práticas de RSE serão feitas algumas comparações que se revelem pertinentes com o estudo de Correia (2013) que visou precisamente as microempresas, no caso específico as do distrito de Lisboa.

Santos *et al.* (2006: 58) referem que “*O conceito de práticas de responsabilidade social das PME, está estruturado em três dimensões: económica, social (interna e externa) e ambiental, decompostas por sua vez em várias sub-dimensões. Com este nível de análise pretende-se observar as práticas de responsabilidade social utilizadas pelas empresas.*”.

As várias dimensões e sub-dimensões utilizadas na análise estão presentes na tabela 3.

Conceito	Dimensões		Sub-Dimensões
Práticas de Responsabilidade Social	Económica		Clientes
			Fornecedores e parceiros comerciais
			Produtos e serviços
	Social	Interna	Gestão de recursos humanos
			Informação e comunicação
			Serviços sociais
			Empregabilidade
			Saúde, segurança e higiene no trabalho
		Externa	Comunidade
	Ambiental		Gestão do impacto ambiental

Tabela 3: Dimensões e sub-dimensões das práticas de RSE das microempresas

Fonte: Correia (2013: 65)

4.1 Caracterização dos participantes

Este ponto visa a caracterização dos participantes que aceitaram participar no estudo; as perguntas concebidas nesta parte do inquérito permitiram caraterizar os mesmos em termos de: que cargo ocupam, há quantos anos trabalham na microempresa, a idade dos indivíduos, o seu nível académico e o género.

4.1.1 Caracterização dos participantes do presente estudo

Relativamente à pergunta que se destinava a saber que cargo os participantes ocupavam; todos eles se enquadraram no que era pretendido na carta de apresentação, ou seja, que o inquérito fosse preenchido por um Gerente ou responsável da área de Responsabilidade Social.

Segundo os dados recolhidos, em termos de antiguidade os inquiridos trabalham em média há cerca de 13 anos na microempresa, sendo que a antiguidade mais recente indicada foi de 1 ano (quatro respostas) e a mais antiga 38 anos (duas respostas).

Relativamente à idade dos participantes, os mesmos têm em média aproximadamente 47 anos, sendo que o mais novo tem 30 anos e o mais velho 72 anos.

Quanto à pergunta que permitia aferir o nível de escolaridade dos participantes (tabela 4) – sendo que todos ocupavam cargos de gerência –, a resposta mais frequente foi o 12º ano de escolaridade com cerca de 34,4%, seguida da licenciatura com aproximadamente 25,8% e do mestrado com cerca de 11,8%.

Escolaridade	Número de participantes	%
6º ano de escolaridade	3	3,2%
9º ano de escolaridade	8	8,6%
12º ano de escolaridade	32	34,4%
Bacharelato	5	5,4%
Licenciatura	24	25,8%
Pós-Graduação	9	9,7%
Mestrado	11	11,8%
Doutoramento	1	1,1%
Total	93	100,00%

Tabela 4: Nível de escolaridade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao género dos respondentes, de acordo com a tabela 5, a maioria dos Gerentes ou responsáveis da área de Responsabilidade Social eram homens representando cerca de 68,82%, as mulheres estavam em minoria com aproximadamente 31,18%, o que demonstra que existe nas microempresas inquiridas alguma disparidade em termos de género relativamente aos cargos de responsabilidade.

Santos *et. al* (2006: 44) referem que “O género do proprietário não constitui factor fortemente diferenciador na participação em causas comunitárias externas. Contudo, alguns estudos sugerem que proprietários masculinos desenvolvem atividades de RSE mais regulares e integradas na estratégia da empresa (Observatório das PME Europeias, 2004).”.

Género	Número de participantes	%
Masculino	64	68,82%
Feminino	29	31,18%
Total	93	100,00%

Tabela 5: Género dos participantes

Fonte: Elaboração própria

4.2 Caracterização das empresas

O presente ponto destina-se a caracterizar as empresas que aceitaram participar no estudo. As microempresas respondentes serão caracterizadas em termos do concelho a que pertencem, ano de criação, número de colaboradores, nível de escolaridade mais elevado completo desses mesmos colaboradores, CAE, volume de negócios anual, mercado principal de atuação, certificações, e principais objetivos.

4.2.1 Concelho

As microempresas participantes na presente investigação foram provenientes de vários concelhos do distrito de Santarém.

Com maior participação tivemos com cerca de 15% da totalidade das microempresas respondentes o concelho de Santarém, a seguir com cerca de 14% da totalidade das respostas tivemos Ourém; e seguidamente com cerca de 11% cada, tivemos Tomar e Torres Novas. De referir, que de acordo com dados do Pordata (2016) o concelho de Santarém seguido do de Ourém, são precisamente os que têm o maior número de população residente.

Em termos do número de inquéritos recebidos os quatro concelhos anteriormente referidos (Santarém, Ourém, Tomar e Torres Novas) representaram cerca de 51% da totalidade da amostra.

Na tabela 6 podemos observar a distribuição das microempresas respondentes por concelho.

Concelho	Nº de microempresas	%
Abrantes	7	8%
Alcanena	2	2%
Almeirim	7	8%
Alpiarça	1	1%
Benavente	6	6%
Cartaxo	1	1%
Chamusca	0	0%
Constância	1	1%
Coruche	2	2%

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

Entroncamento	7	8%
Ferreira do Zêzere	2	2%
Golegã	2	2%
Mação	0	0%
Ourém	13	14%
Rio Maior	3	3%
Salvaterra de Magos	3	3%
Santarém	14	15%
Sardoal	0	0%
Tomar	10	11%
Torres Novas	10	11%
Vila Nova da Barquinha	2	2%
Total	93	100,00%

Tabela 6: Distribuição das microempresas respondentes por concelho

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Ano de criação

O gráfico 1 representa o número de microempresas em relação ao seu ano de criação. Mediante os dados recolhidos através dos inquéritos, é possível verificar que no total das 93 microempresas respondentes, a mais antiga data de 1958, sendo que as 2 microempresas mais recentes foram ambas criadas no ano passado (2016).

De referir que cerca de 68% das microempresas respondentes foram criadas de 2000 a 2016, ou seja, 63 das 93 microempresas.

O ano em que se registou um maior número de criação de microempresas pertencentes à amostra foi o de 2010 com um total de 9.

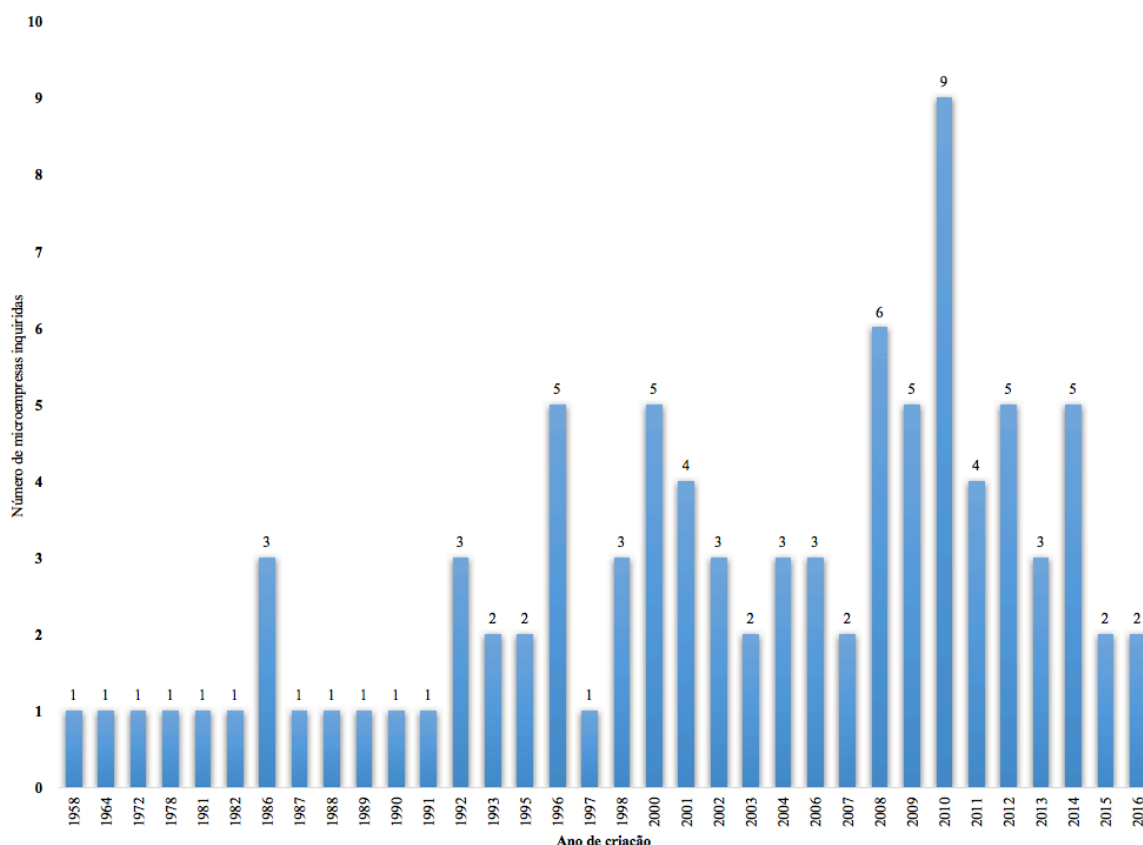


Gráfico 1: Número de microempresas em relação ao seu ano de criação

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Número de colaboradores

De acordo com os dados obtidos é possível verificar que as 93 microempresas que responderam ao inquérito empregam um total de 358 colaboradores. O número mais usual de colaboradores por microempresa é de 3 pessoas ao serviço, o que ocorre em 18 das microempresas inquiridas, cerca de 19,35% da totalidade da amostra. De referir que a maioria das microempresas tem até 5 colaboradores, representando as mesmas cerca de 79,57% da totalidade da amostra.

Podemos observar no gráfico 2 a distribuição do número de microempresas inquiridas de acordo com a dimensão medida pelo número de colaboradores.

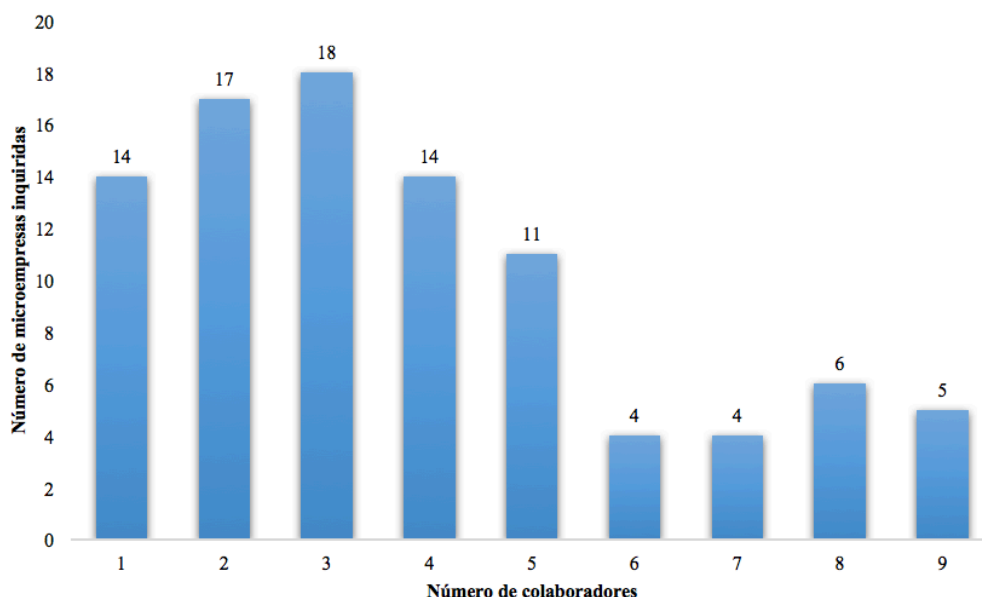


Gráfico 2: Distribuição do número de microempresas inquiridas de acordo com a dimensão medida pelo número de colaboradores

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Nível de escolaridade mais elevado completo dos colaboradores

Em termos do nível de escolaridade mais elevado completo, os 358 colaboradores das várias microempresas respondentes encontram-se distribuídos de acordo com a tabela 7. É possível verificar pelos dados recolhidos que a maioria dos colaboradores, cerca de 36,31% da totalidade da amostra tinham o 12º ano de escolaridade; de seguida com cerca de 18,16% vem o 9º ano de escolaridade; em terceiro com cerca de 17,60% vem a Licenciatura; estes três níveis indicados anteriormente representam cerca de 72,07% da totalidade da amostra. De referir ainda que cerca de 1,12% dos colaboradores tinham o Doutoramento, representando a percentagem mais baixa de todas, o que era expectável tendo em conta que era o nível de escolaridade mais elevado apresentado.

Escolaridade	Número de colaboradores	%
4º ano de escolaridade	23	6,42%
6º ano de escolaridade	19	5,31%
9º ano de escolaridade	65	18,16%
12º ano de escolaridade	130	36,31%
Bacharelato	11	3,07%
Licenciatura	63	17,60%
Pós-Graduação	15	4,19%
Mestrado	28	7,82%
Doutoramento	4	1,12%
Total	358	100,00%

Tabela 7: Nível de escolaridade mais elevado completo dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 CAE

O CAE permite identificar qual o objeto ou ramo de atividade das empresas (Correia, 2013); sendo que “*Os sectores de atividade onde as PME operam não influenciam significativamente a implicação em causas comunitárias externas.*” (Santos et al., 2006: 43).

No anexo 1 é possível constatar os vários CAE's indicados pelas microempresas participantes, através dos mesmos é possível averiguar que foram inquiridas microempresas com atividades bem distintas. O CAE mais frequentemente indicado foi o 69200 que corresponde a “atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal” com 10 microempresas respondentes.

4.2.6 Volume de negócios anual

A tabela 8 apresenta o volume de negócios anual das microempresas participantes no presente estudo.

Como se pode observar cerca de 73,12% das microempresas da amostra têm um volume de negócios anual inferior a 250 mil euros; aproximadamente 17,20% das microempresas inquiridas referem que têm um volume de negócios anual entre os 250 mil euros e inferior a 500 mil euros; entre os 500 mil euros e inferior a 1 milhão de euros temos cerca de 7,53% das microempresas inquiridas; e com apenas cerca de 2,15% da amostra, temos microempresas que têm entre 1 milhão de euros e 2 milhões de euros.

É possível analisar que grande parte das empresas tem um volume de negócios anual bastante reduzido, sendo que aproximadamente 90,32% das microempresas inquiridas têm um volume de negócios anual inferior aos 500 mil euros.

Volume de negócios anual	Número de microempresas	%
<250 mil €	68	73,12%
≥250 mil € e <500 mil €	16	17,20%
≥500 mil € e <1 milhão de €	7	7,53%
≥1 milhão de € e ≤2 milhões de €	2	2,15%
Total	93	100,00%

Tabela 8: Volume de negócios anual

Fonte: Elaboração própria

4.2.7 Mercado principal de atuação

Em relação ao mercado principal de atuação, tal como apresentado na tabela 9; podemos observar que cerca de 20,43% das microempresas da amostra têm como principal mercado de atuação o local, aproximadamente 31,18% das microempresas referem o regional, já o nacional é indicado por cerca de 38,71% das microempresas inquiridas, o intracomunitário é referido por cerca de 7,53%, e o extracomunitário apenas por aproximadamente 2,15% das microempresas da amostra.

De acordo com os dados analisados é possível verificar que as microempresas inquiridas operam maioritariamente dentro das fronteiras do nosso país.

Mercado principal de atuação	Número de microempresas	%
Local	19	20,43%
Regional	29	31,18%
Nacional	36	38,71%
Intracomunitário	7	7,53%
Extracomunitário	2	2,15%
Total	93	100,00%

Tabela 9: Mercado principal de atuação

Fonte: Elaboração própria

4.2.8 Certificações

Em termos de certificações o número de microempresas que se encontram certificadas é reduzido. Segundo a tabela 10, apenas 18 das 93 microempresas inquiridas possuem algum tipo de certificação; o que significa que em termos percentuais cerca de 80,65% das microempresas da amostra não possuem qualquer tipo de certificação.

O valor obtido reflete provavelmente a dimensão das empresas estudadas. É plausível que com o crescimento da sua atividade as empresas tendam a aderir cada vez mais à certificação, não só como forma de melhorar os seus processos, mas também como forma de acompanhar as exigências cada vez maiores do mercado.

	Número de microempresas	%
Microempresas certificadas	18	19,35%
Microempresas sem certificação	75	80,65%
Total	93	100,00%

Tabela 10: Certificação das microempresas

Fonte: Elaboração própria

Das 18 microempresas que indicaram serem certificadas, três indicaram ter mais que uma certificação. Assim sendo, conforme a tabela 11 a certificação mais frequente é a certificação PME, seguida da OHSAS 18001 / NP 4397 e da HACCP.

Tipos de certificações	Nº de certificações	% em relação ao total de certificações
PME	10	47,62%
OHSAS 18001 / NP 4397	6	28,57%
HACCP	3	14,29%
ISO 14001	1	4,76%
ISO 9001	1	4,76%
Total	21	100,00%

Tabela 11: Tipos de certificações

Fonte: Elaboração própria

4.2.9 Principais objetivos

A tabela 12 é relativa à pergunta que visava saber quais os objetivos que as microempresas inquiridas consideravam mais próximos das suas prioridades, sendo que as mesmas podiam selecionar tantas respostas quantas as que achassem adequadas.

Os resultados indicam que os principais objetivos passam pela “qualidade/segurança dos produtos e serviços prestados” com 70 respostas o que corresponde a cerca de 75,27% das microempresas inquiridas, de seguida temos os “resultados financeiros anuais obtidos” com aproximadamente 64,52% e “condições de trabalho” com cerca de 54,84%. Comparativamente com os resultados obtidos por Correia (2013) embora os três principais objetivos que as microempresas consideram mais próximos das suas prioridades se mantenham, houve alterações em relação à ordem dos mesmos.

Por exemplo, o principal objetivo que em Correia (2013) era “resultados financeiros anuais obtidos”, deixou de o ser no presente estudo; o que significa que as microempresas do distrito de Santarém privilegiam a “qualidade/segurança dos produtos e serviços prestados”.

Principais objetivos	N	%
Resultados financeiros anuais obtidos	60	64,52%
Qualidade/Segurança dos produtos e serviços prestados	70	75,27%
Cumprimento da legislação ambiental e social	34	36,56%
Condições de trabalho	51	54,84%
Imagem da empresa na comunidade local	45	48,39%
Realização de operações respeitando a preservação do ambiente	14	15,05%
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	27	29,03%
Outro	0	0,00%

Tabela 12: Principais objetivos

Fonte: Elaboração própria

4.3 Caracterização das práticas de responsabilidade social das empresas

O presente ponto terá como principal objetivo analisar as práticas de RSE em função das várias dimensões: dimensão económica, dimensão social – interna e externa, e dimensão ambiental.

Na dimensão económica temos a ligação da empresa aos clientes, fornecedores e parceiros comerciais, e produtos e serviços. A dimensão social interna inclui o envolvimento da empresa com a gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, empregabilidade, e saúde, segurança e higiene no trabalho. Quanto à dimensão social externa, representa a ligação da empresa à comunidade. A dimensão ambiental envolve a relação da empresa com a gestão do impacto ambiental.

4.3.1 Práticas e atividades desenvolvidas de RS

O inquérito disponibilizado definiu as práticas desenvolvidas pelas microempresas inquiridas, como podendo ser: “extremamente refletidas na estratégia da empresa”, “regularmente refletidas na estratégia da empresa” ou “pontualmente refletidas na estratégia da empresa”; caso as práticas não estivessem refletidas na estratégia da microempresa existia a opção “não se aplica”.

Como se pode observar na tabela 13, cerca de 37,63% das microempresas inquiridas indicaram que as práticas de RS estão regularmente refletidas na estratégia da empresa, cerca de 23,66% referiram que as práticas estão pontualmente refletidas na estratégia da empresa e aproximadamente 19,35% referiram que as práticas estão extremamente refletidas na estratégia da empresa. No entanto é possível verificar que 18 microempresas, ou seja, cerca de 19,35% das microempresas inquiridas indicaram que as práticas de RS não estão refletidas na sua estratégia.

Pode-se concluir a partir dos dados obtidos que as microempresas inquiridas do distrito de Santarém indicam considerar a RS do ponto de vista estratégico.

Práticas de RS/estratégia da empresa	N	%
Extremamente refletidas na estratégia da empresa	18	19,35%
Regularmente refletidas na estratégia da empresa	35	37,63%
Pontualmente refletidas na estratégia da empresa	22	23,66%
Não se aplica.	18	19,35%
Total	93	100,00%

Tabela 13: Práticas de RS/estratégia da empresa

Fonte: Elaboração própria

Em termos da caracterização das atividades de RS desenvolvidas pelas microempresas, é feita a separação entre regulares e ocasionais, e o facto de estarem ou não relacionadas com a estratégia da empresa. A tabela 14 indica as percentagens obtidas no presente estudo.

É possível verificar que opção com maior percentagem é a que se refere a “atividades regulares, relacionadas à estratégia da empresa” com cerca de 29,03%; seguida das opções “atividades ocasionais, relacionadas à estratégia da empresa” e “não se aplica”, ambas com aproximadamente 23,66% cada. De seguida vêm as “atividades ocasionais, não relacionadas com a estratégia da empresa” com cerca de 16,13% e as “atividades regulares, não relacionadas com a estratégia da empresa” com cerca de 7,53%.

É possível verificar que as atividades – tanto as regulares como as ocasionais – relacionadas à estratégia da empresa predominam sobre as não relacionadas com a estratégia da empresa. O que sugere que as microempresas do distrito de Santarém tendem a relacionar as atividades de RS – sejam elas regulares ou ocasionais – à estratégia da empresa.

Caracterização das atividades de RS	N	%
Atividades regulares, relacionadas à estratégia da empresa	27	29,03%
Atividades ocasionais, relacionadas à estratégia da empresa	22	23,66%
Atividades regulares, não relacionadas com a estratégia da empresa	7	7,53%
Atividades ocasionais, não relacionadas com a estratégia da empresa	15	16,13%
Não se aplica.	22	23,66%
Outra.	0	0,00%
Total	93	100,00%

Tabela 14: Caracterização das atividades de RS

Fonte: Elaboração própria

4.3.2 Dimensão económica

Santos *et. al* (2006: 85) referem que “*A dimensão económica é uma dimensão fundamental, por ser aquela que está mais próximo da actividade principal da empresa. O modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura organizativa.*”. Importa, portanto, identificar quais as principais práticas de RSE no domínio económico, nomeadamente no que diz respeito aos clientes, fornecedores e parceiros comerciais, e produtos e serviços.

4.3.2.1 Clientes

Sendo os clientes uma das sub-dimensões da dimensão económica, importa através da tabela 15 identificar quais as principais práticas de RS utilizadas pelas microempresas inquiridas; assim sendo, as principais práticas desenvolvidas na relação com clientes são: o “ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes” com cerca de 67,74% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, seguida da “adaptação às necessidades futuras dos clientes” com cerca de 62,37% e da “assistência pós-venda” com cerca de 36,56%. Houve ainda aproximadamente 6,45% das microempresas inquiridas que referiram não utilizar qualquer prática relativa a clientes. Os resultados corroboram os de Correia (2013) relativamente no que às duas principais práticas seguidas diz respeito, embora as mesmas tenham trocado de ordem.

Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os clientes	N	%
Adaptação às necessidades futuras dos clientes	58	62,37%
Processo de registo e tratamento de reclamações	12	12,90%
Assistência pós-venda	34	36,56%
Ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes	63	67,74%
Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de qualidade e/ou Responsabilidade Social	2	2,15%
Não se aplica.	6	6,45%
Outra.	0	0,00%

Tabela 15: Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os clientes

Fonte: Elaboração própria

4.3.2.2 Fornecedores e parceiros comerciais

As duas práticas de RS mais desenvolvidas pelas microempresas inquiridas na relação com fornecedores e parceiros comerciais conforme se pode observar na tabela 16 são: o “pagamento no prazo acordado” com cerca de 50,54% das microempresas inquiridas a seguirem essa prática, seguida da “formação obtida por fornecedores” com cerca de 31,18%. Também em Correia (2013) a principal prática foi o “pagamento no prazo acordado”.

Como indicado por Santos *et. al* (2006) em relação à garantia do pagamento no prazo acordado, “*Esta situação estará, eventualmente, relacionada com as dificuldades de tesouraria, por vezes existentes nas PME, nas quais exigem um controlo sistemático ao nível dos prazos de pagamento e de recebimento, associado a uma preocupação ética.*” (Santos *et. al*, 2006: 88).

Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores	N	%
Formação obtida por fornecedores	29	31,18%
No processo de seleção de fornecedores consideram-se aspetos de preservação ambiental	11	11,83%

No processo de seleção de fornecedores consideram-se aspetos ligados às preocupações com o respeito pelos Direitos Humanos	11	11,83%
Pagamento no prazo acordado	47	50,54%
Não se aplica.	27	29,03%
Outra.	0	0,00%

Tabela 16: Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores

Fonte: Elaboração própria

4.3.2.3 Produtos e Serviços

As principais iniciativas que as microempresas inquiridas desenvolvem em relação aos produtos e serviços são: “informação sobre a sua utilização” com cerca de 52,69% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática e “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” com aproximadamente 48,39%.

A opção mais escolhida em Correia (2013) foi a “não se aplica”, o que significa existir em relação ao presente estudo uma clara diferença.

Principais iniciativas desenvolvidas pelas microempresas em relação a produtos e ou serviços	N	%
Informação sobre a sua utilização	49	52,69%
Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto	45	48,39%
Informações éticas, sociais e ecológicas	20	21,51%
Não se aplica.	22	23,66%
Outra.	0	0,00%

Tabela 17: Principais iniciativas desenvolvidas pelas microempresas em relação a produtos e ou serviços

Fonte: Elaboração própria

4.3.3 Dimensão social interna

A dimensão social interna é fundamental para o correto funcionamento da empresa, tem em consideração todos os assuntos relativos ao local de trabalho; sendo que dela depende o futuro da empresa, nomeadamente através do bem-estar e da motivação dos colaboradores – eles são parte essencial da empresa, deles depende a qualidade, a produtividade e a inovação. A dimensão social interna considera os colaboradores como um elemento estratégico essencial para as empresas alcançarem os seus objetivos, numa economia que é cada vez mais competitiva (Santos *et al.*, 2006).

Serão consideradas e analisadas as seguintes sub-dimensões: gestão de recursos humanos; saúde, segurança e higiene no trabalho; empregabilidade; informação e comunicação; e serviços sociais.

4.3.3.1 Gestão de Recursos Humanos

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, as duas práticas mais seguidas pelas microempresas inquiridas são a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres” com cerca de 47,31% e “horários de trabalho flexíveis” com cerca de 39,78%, conforme se pode observar na tabela 18.

Também em Correia (2013) as duas práticas exercidas pelas microempresas inquiridas que mais se destacaram foram precisamente as mesmas do presente estudo.

Segundo Santos *et. al* (2006), a sub-dimensão gestão de recursos humanos compreende as seguintes variáveis: conciliação entre vida profissional e pessoal, igualdade de oportunidades e diversidade, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, reconhecimento e recompensa, e emprego sénior.

Quanto à variável conciliação entre vida profissional e pessoal, esta diz respeito: a “horários de trabalho flexíveis” com cerca de 39,78% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, à “possibilidade de trabalhar a partir de casa” com cerca de 12,90% e à “concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias” com aproximadamente 5,38%.

Em termos da variável igualdade de oportunidades e diversidade, a mesma contém: a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres” com cerca de 47,31% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática e “admissões de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos e ex-toxicodependentes)” com cerca de 9,68%.

Em relação à variável recrutamento e seleção, tal como indicado por Correia (2013: 77-78) “*Nas microempresas as práticas de recrutamento e selecção são muitas vezes executadas pelos próprios empresários/proprietário, uma vez que, devido ao seu tamanho, não se justifique a existência de um departamento de recursos humanos para efectuar esse tipo de funções.*”. Sendo que relativamente às suas práticas temos: o “recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego” com cerca de 29,03% das microempresas inquiridas a referirem essa prática e o “recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares” com cerca de 15,05%.

Em termos da variável avaliação de desempenho temos: a “atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo” com cerca de 25,81% das microempresas inquiridas a referirem essa prática e o “sistema de avaliação de desempenho assente em critérios objetivos” com cerca de 6,45%.

Relativamente à variável gestão de carreiras temos as práticas: “plano de carreiras” e “ascensão na carreira”, cada uma das práticas referida por cerca de 3,23% das microempresas inquiridas.

Em relação à variável reconhecimento e recompensa e às suas práticas temos: a “atribuição de remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)” com cerca de 17,20% das microempresas inquiridas a referirem essa prática e “benefícios diretos a trabalhadores (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)” com aproximadamente 12,90%.

Em termos da variável emprego sénior e das suas práticas temos: “mecanismos que permitam que os(as) trabalhadores(as) mais antigos(as) transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos” com cerca de 20,43% das microempresas inquiridas a referirem essa prática, enquanto que nenhuma refere “esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados”.

A opção “não se aplica” foi referida por apenas cerca de 18,28% das microempresas inquiridas. No geral, pode-se afirmar que existe por parte das microempresas do distrito de Santarém preocupação em desenvolver práticas relativas à sub-dimensão gestão de recursos humanos, o que é compreensível tendo em conta que os RH são essenciais para as empresas.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	N	%
Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	44	47,31%
Admissões de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos e ex-toxicodependentes)	9	9,68%
Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares	14	15,05%
Recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego	27	29,03%
Atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo	24	25,81%
Sistema de avaliação de desempenho assente em critérios objetivos	6	6,45%
Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	5	5,38%
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	12	12,90%
Horários de trabalho flexíveis	37	39,78%
Atribuição de remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)	16	17,20%
Benefícios diretos a trabalhadores (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)	12	12,90%
Plano de carreiras	3	3,23%
Ascensão na carreira	3	3,23%
Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados	0	0,00%
Mecanismos que permitam que os(as) trabalhadores(as) mais antigos(as) transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	19	20,43%
Não se aplica.	17	18,28%
Outra.	0	0,00%

Tabela 18: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.2 Informação e Comunicação

Relativamente às práticas de informação e comunicação, e de acordo com a tabela 19, podemos constatar que as principais práticas seguidas pelas microempresas inquiridas são: a “participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e., organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)” com cerca de 47,31%, seguida de “reuniões internas em variados departamentos/sectores” com aproximadamente 43,01%.

Em termos de informação e comunicação podemos dividir a mesma em duas variáveis: envolvimento e participação.

A variável envolvimento engloba as práticas: “informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores” com cerca de 17,20% das microempresas inquiridas a referirem essa prática e a prática “painéis de informação (p.e., circulares internas)” com cerca de 8,60%.

Na variável participação temos as práticas “participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e., organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)” com cerca de 47,31% das microempresas inquiridas a referirem essa prática e “reuniões internas em variados departamentos/sectores” com aproximadamente 43,01%.

A opção “não se aplica” foi indicada por cerca de 26,88% das microempresas inquiridas.

Principais práticas de informação, comunicação e diálogo	N	%
Reuniões internas em variados departamentos/sectores	40	43,01%
Painéis de informação (p.e., circulares internas)	8	8,60%
Informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores	16	17,20%
Participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e., organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)	44	47,31%
Não se aplica.	25	26,88%
Outra.	0	0,00%

Tabela 19: Principais práticas de informação, comunicação e diálogo

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.3 Serviços Sociais

Em relação às práticas seguidas pelas microempresas do distrito de Santarém relativas aos serviços sociais, as mesmas revelam pouca aplicação tal como é possível observar na tabela 20.

De acordo com os dados obtidos, cerca de 49,46% das microempresas inquiridas refere não seguir qualquer prática de apoio social, o que é deveras um valor muito

significativo; principalmente tendo em conta o que se tem observado no presente estudo relativamente aos outros pontos analisados.

Ainda assim, existem microempresas do distrito de Santarém que dão alguma atenção às práticas de apoio social, como por exemplo em relação às práticas relativas a “atividades culturais” com cerca de 15,05% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática; são também referidos os “protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens”, “refeitório, espaço de convívio” e “concessão de benefícios monetários”, todas estas práticas com a mesma percentagem de cerca de 13,98%; relativamente às restantes práticas, as percentagens são ainda mais reduzidas.

Em termos de serviços sociais podemos dividir os mesmos em três variáveis: sistemas de apoio, apoio a crianças e jovens e empréstimos.

A variável sistemas de apoio engloba as práticas: “atividades culturais” com cerca de 15,05% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, “refeitório, espaço de convívio” com cerca de 13,98%, “esquemas complementares à Segurança Social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos de reforma)” com cerca de 8,60% e “transportes” com aproximadamente 6,45%.

A variável apoio a crianças e jovens abrange as práticas: “protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens” com cerca de 13,98% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática e “cooperação na educação dos filhos” com aproximadamente 4,30%.

Na variável empréstimos temos: a “concessão de benefícios monetários” com cerca de 13,98% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, e “apoio na liquidação de dívidas contraídas” com aproximadamente 7,53%.

Práticas de Apoio Social	N	%
Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens	13	13,98%
Cooperação na educação dos filhos	4	4,30%
Transportes	6	6,45%
Esquemas complementares à Segurança Social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos de reforma)	8	8,60%
Refeitório, espaço de convívio	13	13,98%
Apoio na liquidação de dívidas contraídas	7	7,53%
Concessão de benefícios monetários	13	13,98%
Atividades culturais	14	15,05%
Não se aplica.	46	49,46%
Outro.	0	0,00%

Tabela 20: Práticas de Apoio Social

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.4 Empregabilidade

No que se refere às principais práticas de formação, a três mais referidas pelas microempresas inquiridas são: o “desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos” com cerca de 40,86%, o que reflete a preocupação das empresas em dotarem/atualizarem o conhecimento dos seus colaboradores; de seguida aparece a “partilha de experiências com os colegas” com aproximadamente 37,63% e a “análise das necessidades de formação” com cerca de 29,03%.

A opção não se aplica foi referida por apenas cerca de 17,20% das microempresas inquiridas, resultado muito inferior ao de Correia (2013) que teve 64,81%; o que parece indicar que as microempresas inquiridas pertencentes ao distrito de Santarém desenvolvem mais frequentemente práticas de formação do que as do estudo de Correia (2013).

Principais práticas de formação	N	%
Análise das necessidades de formação	27	29,03%
Avaliação da formação	12	12,90%
Requalificação de trabalhadores	19	20,43%
Atividades de instrução (p.e., português, inglês e informática)	6	6,45%
Formação inicial	20	21,51%
Disponibilização de revistas técnicas	18	19,35%
Desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos	38	40,86%
Incentivos que estimulem os(as) trabalhadores(as) a alargar os seus conhecimentos	22	23,66%
Partilha de experiências com os colegas	35	37,63%
Não se aplica.	16	17,20%
Outra.	0	0,00%

Tabela 21: Principais práticas de formação

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.5 Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

É possível verificar que no domínio da saúde, segurança e higiene no trabalho as microempresas inquiridas são bastante ativas. Conforme se pode constatar pela tabela 22, as três principais práticas seguidas pelas microempresas inquiridas são: a “medicina no trabalho” com cerca de 82,80%, a “formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho” com cerca de 50,54% e “condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído” com cerca de 44,09%. Podemos verificar que a opção “não se aplica” apenas foi referida por aproximadamente 4,30% das microempresas inquiridas, o que revela existir uma grande dinâmica relativamente ao domínio da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.

Em Correia (2013) as principais práticas também foram as mesmas, sendo que a “medicina no trabalho” foi claramente a mais mencionada; comparativamente a Correia (2013) o “não se aplica” baixou – nesse estudo era 37,04%, denotando uma maior dinâmica relativamente a este domínio nas microempresas inquiridas pertencentes ao distrito de Santarém em comparação com as do estudo de Correia (2013) relativas ao distrito de Lisboa.

Segundo Santos *et. al* (2006), a sub-dimensão “Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho” engloba duas variáveis: serviços de saúde e segurança.

Quanto à variável serviços de saúde engloba as práticas: “medicina no trabalho” com cerca de 82,80% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, “gabinete de apoio médico no interior da empresa” com aproximadamente 1,08% e “esquema de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (p.e., alcoolismo)” com aproximadamente 1,08%.

Em termos da variável segurança engloba as práticas: “formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho” com cerca de 50,54% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, “condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído” com cerca de 44,09%, “ergonomia do posto de trabalho” com cerca de 32,26%, “programa de prevenção de riscos profissionais” com aproximadamente 27,96%, “planos de emergência” com cerca de 24,73%, e “sistema de gestão de SHST (Certificação OHSAS 18001 / NP 4397)” com aproximadamente 6,45%, nenhuma das microempresas inquiridas indica “comissão de saúde, segurança e higiene”.

Principais práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	N	%
Medicina no trabalho	77	82,80%
Programa de prevenção de riscos profissionais	26	27,96%
Sistema de gestão de SHST (Certificação OHSAS 18001 / NP 4397)	6	6,45%
Gabinete de apoio médico no interior da empresa	1	1,08%
Planos de emergência	23	24,73%
Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído	41	44,09%
Ergonomia do posto de trabalho	30	32,26%
Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	47	50,54%
Esquema de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (p.e., alcoolismo)	1	1,08%
Comissão de saúde, segurança e higiene	0	0,00%
Não se aplica.	4	4,30%
Outra.	0	0,00%

Tabela 22: Principais práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.3.4 Dimensão social externa

A dimensão social externa engloba práticas fundamentalmente dirigidas aos agentes externos da empresa, à comunidade local, por forma a melhorar as condições de vida das populações através do fortalecimento da coesão social. Santos *et. al* (2006: 116) indicam que *“Estudos realizados evidenciaram que as actividades desenvolvidas pelas PME, na vertente social externa (comunidade), são fragmentadas e informais, têm ainda um carácter ocasional e não estão ligadas à estratégia de negócio. No entanto, existe um elevado envolvimento com a comunidade.”*.

4.3.4.1 Comunidade

Em termos de práticas desenvolvidas pelas microempresas inquiridas relativamente à comunidade, segundo os dados da tabela 23, as três principais práticas/atividades mais seguidas são “patrocínios de eventos desportivos” com cerca de 41,94%, “doações de produtos/serviços” com cerca de 40,86% e “cedência de donativos” com aproximadamente 34,41%.

Quanto à opção “não se aplica” apenas foi referida por aproximadamente 17,20% das microempresas inquiridas, o que comparativamente a Correia (2013) – que tinha tido 59,26%, é um valor substancialmente inferior, e que demonstra que as microempresas inquiridas do distrito de Santarém apresentam um maior envolvimento ao nível das práticas/atividades relativamente à comunidade local do que as microempresas inquiridas por Correia (2013) pertencentes ao distrito de Lisboa.

Tal como indicado por Santos *et. al* (2006) a sub-dimensão comunidade é dividida em quatro variáveis, sendo elas: patrocínios e donativos, coesão social, emprego solidário e parcerias e cooperação.

Nas práticas relativas à variável patrocínios e donativos, temos “patrocínios de eventos desportivos” com cerca de 41,94% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, “doações de produtos/serviços” com cerca de 40,86%, “cedência de donativos” com cerca de 34,41%, “patrocínio de eventos culturais e ambientais” com aproximadamente 32,26%, e “cooperação em campanhas de marketing de causas” com aproximadamente 8,60%.

Em termos da variável coesão social, temos o “uso de produtos e serviços de empresas locais” com cerca de 21,51% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, a prática “dispensa recursos humanos para voluntariado” com cerca de 11,83%

e a “participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana” com aproximadamente 10,75%.

Relativamente à variável emprego solidário, temos a “concessão de estágios e bolsas de estudo” com cerca de 18,28% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, e a prática “emprega pessoas de grupos desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e ex-toxicodependentes)” com aproximadamente 2,15%.

Na variável parcerias e cooperação, temos as práticas: “parcerias com outras organizações” com cerca de 30,11% das microempresas inquiridas a referirem seguir essa prática, a “cedência de espaços e equipamentos” com cerca de 27,96%, a “partilha de recursos humanos” com aproximadamente 10,75%, e a prática “convida organizações a conhecer a empresa” com aproximadamente 8,60%.

Principais práticas/atividades que as microempresas desenvolveram com a comunidade local	N	%
Cedência de espaços e equipamentos	26	27,96%
Uso de produtos e serviços de empresas locais	20	21,51%
Doações de produtos/serviços	38	40,86%
Partilha de recursos humanos	10	10,75%
Parcerias com outras organizações	28	30,11%
Dispensa recursos humanos para voluntariado	11	11,83%
Patrocínios de eventos desportivos	39	41,94%
Convida organizações a conhecer a empresa	8	8,60%
Cedência de donativos	32	34,41%
Emprega pessoas de grupos desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e ex-toxicodependentes)	2	2,15%
Patrocínio de eventos culturais e ambientais	30	32,26%
Concessão de estágios e bolsas de estudo	17	18,28%
Participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	10	10,75%
Cooperação em campanhas de marketing de causas	8	8,60%
Não se aplica.	16	17,20%
Outra.	0	0,00%

Tabela 23: Principais práticas/atividades que as microempresas desenvolveram com a comunidade local

Fonte: Elaboração própria

4.3.5 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental é um dos pilares do desenvolvimento sustentável, sendo essencial para assegurar um ambiente saudável para as gerações futuras (Santos *et. al*, 2006). Devido à sua relevância, cabe às empresas assegurarem que atuam de forma socialmente responsável em matéria ambiental. Além do mais, as empresas tendem a

sofrer pressões, tanto a nível interno como a nível externo para desenvolverem ações que tenham em consideração o respeito pelo ambiente.

Segundo Santos *et. al* (2006: 130) “*Nos últimos anos tem-se assistido a uma acentuada sensibilização e preocupação no que se refere aos impactes ambientais das actividades produtivas. Uma atitude socialmente responsável por parte das PME ao nível ambiental é considerada desejável e particularmente relevante.*”.

4.3.5.1 Gestão do impacto ambiental

Relativamente às principais práticas ambientais e de acordo com os dados recolhidos e apresentados na tabela 24 é possível identificar que as três principais práticas seguidas pelas microempresas inquiridas foram: a “reciclagem” com cerca de 75,27%, a “poupança de energia (p.e., iluminação inteligente)” com cerca de 47,31% e a “sensibilização dos trabalhadores” com aproximadamente 34,41%.

Comparativamente ao estudo de Correia (2013) a principal prática seguida continua a ser a mesma, ou seja, a “reciclagem”.

A opção “não se aplica” é referida por apenas cerca de 11,83% das microempresas inquiridas, o que é revelador da existência de uma atitude bastante positiva em relação à dinamização da dimensão ambiental nas microempresas inquiridas pertencentes ao distrito de Santarém.

Como indicado por Santos *et. al* (2006) a sub-dimensão gestão do impacto ambiental é dividida em duas variáveis: sistema ambiental e poluição e resíduos.

Em relação à variável sistema ambiental, temos as práticas: “sensibilização dos trabalhadores” que é seguida por cerca de 34,41% das microempresas inquiridas, a “manutenção do sistema de climatização” por cerca de 17,20%, o “investimento em tecnologias preservadoras do ambiente” por cerca de 8,60%, a “colocação de acessórios e dispositivos para economizar água” por cerca de 7,53%, a “mobilização para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção” por cerca de 6,45%, “opções de transporte sustentável (p.e., transportes públicos)” e a “adesão a rótulos ecológicos” ambas por cerca de 3,23%, e “sistema de gestão ambiental (certificação ISO 14001 e/ou EMAS)” por cerca de 1,08%.

Quanto à variável poluição e resíduos temos as práticas: “reciclagem” que é seguida por cerca de 75,27% das microempresas inquiridas, a “poupança de energia (p.e., iluminação inteligente)” por cerca de 47,31%, a “minimização e reciclagem de resíduos” por cerca de 26,88%, o “uso de produtos de limpeza não tóxicos” por cerca de

19,35%, o “uso de produtos ecológicos” por cerca de 16,13%, a “prevenção da poluição atmosférica (p.e., emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído)” por cerca de 15,05%, e o “tratamento de águas e descargas de afluentes” por cerca de 4,30%.

Principais práticas ambientais	N	%
Reciclagem	70	75,27%
Prevenção da poluição atmosférica (p.e., emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído)	14	15,05%
Mobilização para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção	6	6,45%
Minimização e reciclagem de resíduos	25	26,88%
Poupança de energia (p.e., iluminação inteligente)	44	47,31%
Opções de transporte sustentável (p.e., transportes públicos)	3	3,23%
Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente	8	8,60%
Sensibilização dos trabalhadores	32	34,41%
Uso de produtos de limpeza não tóxicos	18	19,35%
Tratamento de águas e descargas de afluentes	4	4,30%
Uso de produtos ecológicos	15	16,13%
Sistema de Gestão Ambiental (Certificação ISO 14001 e/ou EMAS)	1	1,08%
Adesão a rótulos ecológicos	3	3,23%
Manutenção do sistema de climatização	16	17,20%
Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água	7	7,53%
Não se aplica.	11	11,83%
Outra.	0	0,00%

Tabela 24: Principais práticas ambientais

Fonte: Elaboração própria

4.4 Áreas de RS

É possível verificar através da análise à tabela 25 que as áreas de RS consideradas como mais importantes para as microempresas inquiridas foram o “cumprir a legislação ambiental e social” com cerca de 51,61%, seguida de “relacionar-se com a comunidade onde a empresa está inserida” com cerca de 45,16% e de “fomentar o desenvolvimento de pessoas que trabalham na empresa” com cerca de 43,01%.

É assim visível que tal como o referido por Santos *et. al* (2006: 80) “*Para a maioria das PME portuguesas, a RS está associada ao cumprimento de legislação ambiental e social.*”. “*Esta perspectiva evidência que existe ainda um grande desconhecimento quanto aos princípios conceptuais da noção de RSE.*” (Santos *et. al*, 2006: 79).

As áreas consideradas como menos importantes para as microempresas inquiridas foram “melhorar o desempenho ambiental” com cerca de 30,11% e “seguir comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação” com cerca de 22,58%.

De referir ainda que no presente estudo a percentagem relativa à opção “não se aplica” foi apenas cerca de 10,75%, sendo bem mais baixa do que a do estudo de Correia (2013) que tinha tido 40,74%; assim sendo, as microempresas inquiridas do distrito de Santarém demonstraram estar mais orientadas para a RS do que as microempresas inquiridas do estudo de Correia (2013) relativas ao distrito de Lisboa.

Áreas de RS mais importantes para as microempresas inquiridas	N	%
Cumprir a legislação ambiental e social	48	51,61%
Melhorar o desempenho ambiental	28	30,11%
Relacionar-se com a comunidade onde a empresa está inserida	42	45,16%
Fomentar o desenvolvimento de pessoas que trabalham na empresa	40	43,01%
Seguir comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação	21	22,58%
Não se aplica.	10	10,75%
Outra.	0	0,00%

Tabela 25: *Áreas de RS mais importantes para as microempresas inquiridas*

Fonte: Elaboração própria

4.5 Stakeholders

A empresa é uma entidade que pela sua natureza não vive isolada nem é alheia ao que está em seu redor, ela é parte ativa na sociedade, e como tal é do seu interesse manter-se em contacto com os protagonistas que a rodeiam bem como ter um convívio saudável e produtivo com os mesmos. Uma correta identificação dos seus *stakeholders* mais importantes ajudará a empresa a direccionar e a desenvolver os seus esforços ao nível do negócio.

É possível verificar através do gráfico 3 os diversos *stakeholders* e a frequência das atividades de cooperação.

As microempresas inquiridas indicaram principalmente a frequência “nada frequente” relativamente a “sindicatos e comissões de trabalhadores” com cerca de 73,12%, tal como referido por Correia (2013: 87) “*Esta situação deve-se ao facto das empresas terem um número muito reduzido de trabalhadores, pelo que, aparentemente, não se justifica a existência de comissões de trabalhadores ou de representantes sindicais.*”; também com percentagens elevadas relativamente à frequência “nada frequente” temos as opções “Universidades e outras instituições” com cerca de 36,56%, e “IPSS/ONG” e “Estado e serviços estatais” ambas com cerca de 32,26% cada.

Em Correia (2013) as principais opções indicadas com a frequência “nada frequente” foram principalmente: “sindicatos e comissões de trabalhadores”, “Universidades e outras instituições” e “IPSS/ONG”, o que parece ir ao encontro do presente estudo.

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

Com a frequência de cooperação “pouco frequente” temos principalmente as “empresas concorrentes” com cerca de 38,71% e os “centros de emprego” com cerca de 37,63%.

Em relação à frequência de cooperação “razoavelmente frequente”, as microempresas inquiridas do distrito de Santarém indicaram principalmente a “comunidade local” com cerca de 43,01%, seguida das “empresas concorrentes” com aproximadamente 36,56%.

Na frequência “muito frequente” destacam-se os “fornecedores” com cerca de 33,33%, seguidos das “autarquias e serviços autárquicos” com cerca de 20,43% e das “associações empresariais/sectoriais” com aproximadamente 19,35%.

Em termos da frequência de cooperação mais elevada (“bastante frequente”), as microempresas inquiridas referiram os “trabalhadores” com cerca de 46,24%, os “clientes” com cerca de 45,16% e os “fornecedores” com cerca de 13,98%. Em Correia (2013) estes também foram os três *stakeholders* com quem as empresas estabeleceram relações mais frequentes – embora com alterações ao nível da sequência dos mesmos, Correia (2013) indicou preferencialmente a cooperação com “clientes”, seguidos de “fornecedores” e de “trabalhadores”.

Resumidamente as microempresas inquiridas do distrito de Santarém colaboram especialmente com os “trabalhadores” e “clientes”, e nada frequentemente com os “sindicatos e comissões de trabalhadores”.

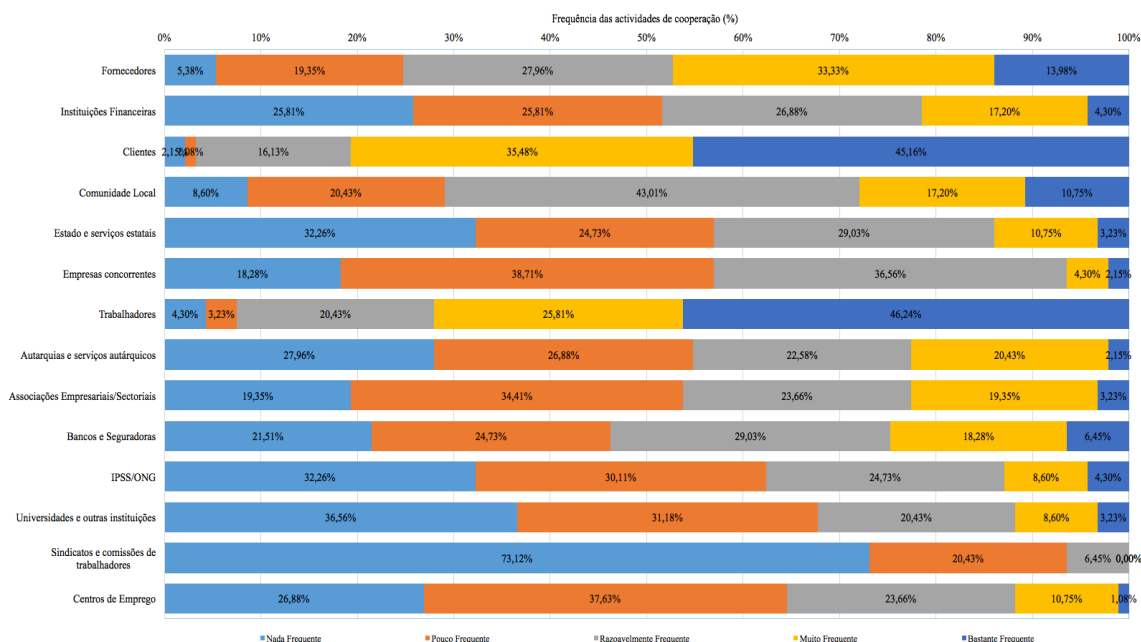


Gráfico 3: Relações com os Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

4.6 Avaliação das atividades de RSE

A avaliação das práticas de RS não é uma prática frequente entre as empresas, Santos *et al* (2006: 81) referem que *“De entre as razões que explicam esta situação destaca-se o facto de serem implícitas e não estruturadas e de difícil mensuração, pois muitas vezes os resultados não são facilmente quantificáveis.”*.

De acordo com o gráfico 4, é possível verificar que no geral as microempresas inquiridas encontram-se razoavelmente satisfeitas com o resultado das práticas de RS que têm desenvolvido.

O grau de satisfação mais elevado (“bastante satisfatórios”) ocorre maioritariamente em termos médios na dimensão económica (sub-dimensões: clientes, fornecedores, e produtos e serviços); sendo que de acordo com o gráfico 4, o grau de satisfação mais elevado (“bastante satisfatórios”) que tem maior percentagem ocorre na sub-dimensão “clientes” com cerca de 13,98%, seguido da sub-dimensão “saúde, segurança e higiene no trabalho” e sub-dimensão “produtos e serviços” ambas com cerca de 11,83% cada.

O grau de satisfação “muito satisfatórios” ocorre principalmente com a sub-dimensão “saúde, segurança e higiene no trabalho” com cerca de 40,86% (denota-se que esta sub-dimensão tem refletido uma avaliação particularmente positiva no estudo), seguida da sub-dimensão “clientes” e sub-dimensão “produtos e serviços” ambas com cerca de 35,48% cada.

No grau de satisfação “razoavelmente satisfatórios” temos principalmente a sub-dimensão “serviços sociais” com cerca de 56,99%, seguida da sub-dimensão “gestão do impacto ambiental” com cerca de 55,91% e da sub-dimensão “informação e comunicação” com cerca de 52,69%.

Em relação ao grau de satisfação “pouco satisfatórios” temos principalmente a sub-dimensão “serviços sociais” com cerca de 19,35%, seguida da sub-dimensão “comunidade” com cerca de 11,83% e da sub-dimensão “informação e comunicação” com aproximadamente 10,75%.

Relativamente às sub-dimensões onde existe um maior grau de insatisfação (“nada satisfatórios”), ela ocorre em relação à “comunidade” com cerca de 9,68% das microempresas a avaliarem o resultado das atividades de RSE como “nada satisfatórios”; de seguida em termos de insatisfação temos a sub-dimensão “gestão do impacto ambiental” com cerca de 8,60% e os “serviços sociais” com cerca de 6,45%.

Em termos da dimensão, resumidamente as microempresas inquiridas do distrito de Santarém encontram-se sobretudo satisfeitas com o resultado das práticas de RS desenvolvidas na dimensão económica que teve em média as percentagens mais elevadas; importa também referir em termos de sub-dimensão, a “saúde, segurança e higiene no trabalho” pelo peso positivo que teve em termos de avaliação.

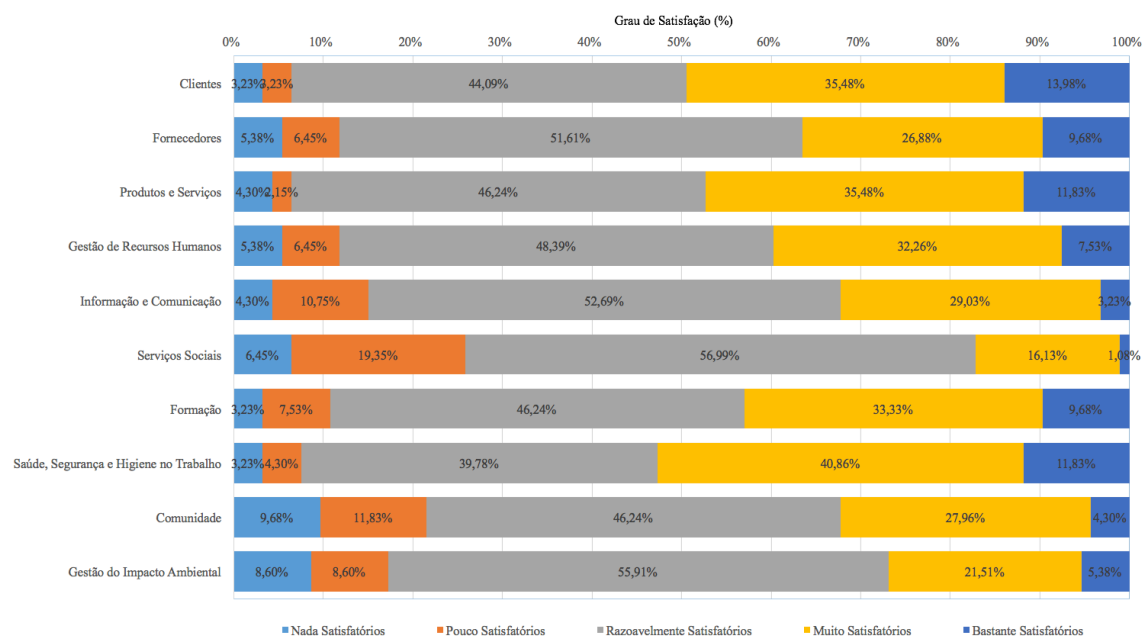


Gráfico 4: Avaliação do Resultado das Práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas microempresas

Fonte: Elaboração própria

4.7 Fatores da RSE

O presente ponto refere-se aos fatores críticos da RSE, eles podem potenciar ou dissuadir o exercício das práticas de RS. Serão analisadas as razões (motivações), os benefícios e os obstáculos relativos às práticas de RS.

4.7.1 Motivações

Como referido por Santos *et. al* (2006: 145) “As motivações representam o ‘lado afectivo’ do que induz/impulsiona o desenvolvimento de práticas de RS.”.

Existem diferentes motivações que levam à prática da RS, como por exemplo: questões éticas, imagem na comunidade, consciencialização das vantagens competitivas, pressão exercida por entidades e pela comunidade, etc. Podem existir tanto práticas de RS internas como externas; sendo que as internas se preocupam sobretudo com os trabalhadores, tendo como princípio que a motivação e satisfação dos mesmos está ligada à produtividade da empresa; enquanto que as externas estão principalmente

ligadas à imagem da empresa e reforço da credibilidade na envolvente, podendo daí a empresa retirar inúmeras vantagens (Santos *et. al*, 2006).

No caso do presente estudo pretendeu-se saber em que medida as razões (motivações) apresentadas no inquérito serviram de motivação para o gerente adotar práticas de RS. O nível motivacional foi dividido em cinco níveis, desde “não serviu de motivação” até “motivação muito forte”.

É possível através da análise ao gráfico 5 verificar que em média o nível motivacional mais indicado foi a “motivação forte” seguida da “motivação moderada (média)”.

Em termos das razões (motivações) que não serviram de motivação para a adoção de práticas de RS encontram-se principalmente “utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)” com cerca de 35,48% e “pressão das organizações locais” com cerca de 29,03%. Comparativamente a Correia (2013) – sendo que esse estudo considerou apenas três níveis de motivação (“motivação fraca”, “motivação média” e “motivação forte”) – as que tiveram percentualmente mais impacto no nível motivacional inferior (“motivação fraca”) foram precisamente “utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)” com 92% seguida de “pressão das organizações locais” com 83%; ambas são referidas no estudo atual como sendo as razões (motivações) que tiveram uma maior percentagem de “não serviu de motivação”. Os resultados obtidos no presente estudo em relação ao mais baixo nível motivacional parecem corroborar os de Correia (2013).

Quanto ao nível motivacional “motivação moderada (média)” as razões (motivações) mais indicadas foram “pressão de clientes, concorrentes e Estado” com cerca de 40,86%, seguida da “pressão das organizações locais” com aproximadamente 33,33% e de “princípios éticos e cívicos” com cerca de 31,18%.

De referir que no atual estudo houve percentagens assinaláveis em relação ao nível motivacional “motivação forte” relativamente às razões (motivações) “aumentar a satisfação dos trabalhadores” com cerca de 54,84%, “princípios éticos e cívicos” com cerca de 40,86%, “fidelização de consumidores e de clientes” com aproximadamente 39,78% e “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)” com aproximadamente 38,71%.

Relativamente às razões (motivações) que tiveram o mais elevado nível motivacional (“motivação muito forte”) para a adoção de práticas de RS, temos: “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)” com cerca de 22,58%, “princípios éticos e cívicos” com aproximadamente 20,43% e “melhorar a imagem

institucional” com cerca de 19,35%. Comparativamente a Correia (2013) e tendo em conta que nesse estudo foi utilizada uma escala de três níveis, a principal motivação indutora do desenvolvimento de práticas de RS foi “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)” com 57% (nível motivacional “motivação forte”, o mais alto da escala de três níveis usado pela autora); é possível verificar que no atual estudo a razão (motivação) principal continuou a ser precisamente a mesma.

Resumidamente, verifica-se no atual estudo que as microempresas inquiridas apresentaram um nível de motivação mais elevado relativamente às razões (motivações) relacionadas com a melhoria da performance económica, bem como relativamente aos princípios éticos e cívicos, e em relação à melhoria da imagem institucional; e – embora não estivesse muito representado no nível motivacional mais elevado disponível mas sim no anterior “motivação forte” –, uma clara motivação em relação ao aumento da satisfação dos trabalhadores.

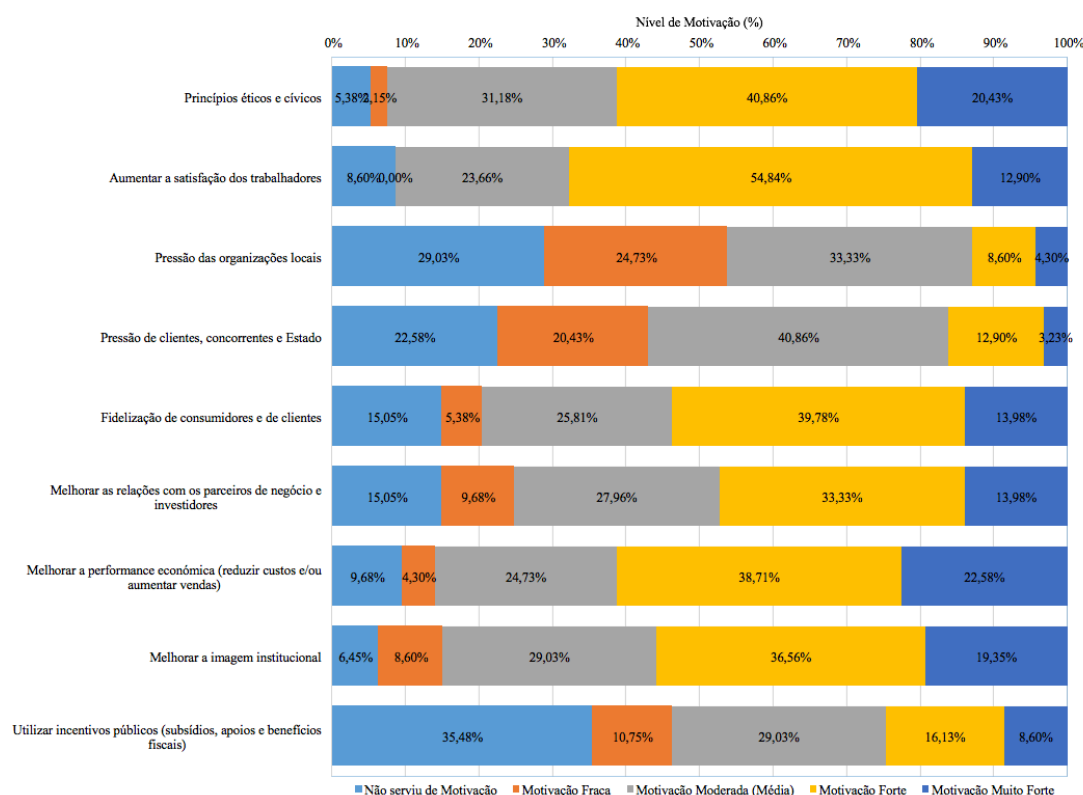


Gráfico 5: Razões (motivações) para a adoção de práticas de RS nas microempresas inquiridas

Fonte: Elaboração própria

4.7.2 Benefícios

Santos *et. al* (2006: 148) indicam que “Os benefícios dizem respeito aos resultados que os empresários percebem com a implementação de práticas de RS.”.

No caso de qual tem sido a importância dos benefícios da implementação de práticas de RS nas microempresas inquiridas, os gerentes tinham a possibilidade de responder mediante três níveis de importância, sendo os mesmos os seguintes: “nada importante”, “razoavelmente importante” e “muito importante”.

De acordo com a análise ao gráfico 6, o nível de importância mais indicado foi o “muito importante”.

Em termos de uma análise mais específica, no nível de importância “nada importante”, os gerentes referiram particularmente: “aumentar as vendas” com cerca de 17,20%, “aumentar/melhorar as relações de cooperação com os *stakeholders*” com cerca de 15,05% e “reforçar a imagem junto da comunidade” com aproximadamente 12,90%.

No nível “razoavelmente importante” destaca-se o “aumentar/melhorar as relações de cooperação com os *stakeholders*” com cerca de 58,06%, seguido de “aumentar a reputação junto de clientes/consumidores e parceiros de negócio” com cerca de 43,01%, e “aumentar a motivação dos trabalhadores” e “reduzir custos” ambas com aproximadamente 40,86% cada.

Em termos do nível de importância mais elevado (“muito importante”), temos principalmente: “aumentar a qualidade do produto/serviço” com cerca de 56,99%, seguido de “aumentar as vendas” com aproximadamente 54,84% e “aumentar a motivação dos trabalhadores” com cerca de 53,76%. Relativamente a Correia (2013) o “aumentar as vendas” que tinha sido o principal com 61%, mantém-se no atual estudo como um dos mais importantes benefícios da implementação de práticas de RS.

Resumidamente, os gerentes consideram que em termos de importância os benefícios da implementação de práticas de RS estão relacionados sobretudo com o aumento da qualidade dos produtos/serviços, o aumento das vendas, e com o aumento da motivação dos trabalhadores.

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

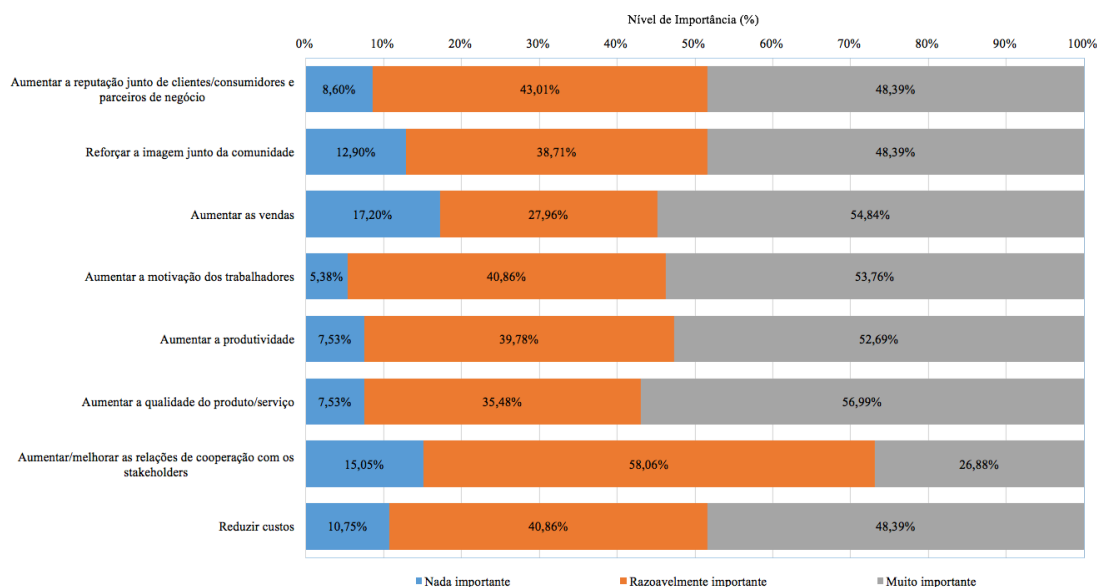


Gráfico 6: Benefícios da implementação de práticas de RS nas microempresas inquiridas

Fonte: Elaboração própria

4.7.3 Obstáculos

Santos *et. al* (2006: 150) indicam que “*Os obstáculos representam as dificuldades associadas à dinamização de práticas de RS, que podem ser de natureza interna ou externa.*”.

No presente trabalho procurou-se aferir qual tem sido a importância dos obstáculos à implementação de práticas de RS nas microempresas inquiridas. Os gerentes das microempresas podiam escolher entre três níveis de importância: “obstáculo nada importante”, “obstáculo razoavelmente importante” e “obstáculo muito importante”.

De acordo com a análise ao gráfico 7, o nível de importância mais indicado foi o “obstáculo razoavelmente importante”.

Em termos de uma análise mais específica, podemos observar que como “obstáculo muito importante”, os gerentes referiram principalmente: “insuficientes recursos financeiros” com cerca de 44,09%, seguido da “falta de apoio público” com cerca de 36,56% e da “falta de tempo” com aproximadamente 26,88%.

Como “obstáculo razoavelmente importante”, a maior percentagem ocorreu em “falta de informação” com cerca de 55,91% e “falta de formação e de sensibilização dos seus trabalhadores para esta temática” com aproximadamente 48,39%.

Em “obstáculo nada importante” temos com percentagens mais elevadas, o “não está relacionada com a atividade da minha empresa” com cerca de 35,48% e “falta de formação e de sensibilização dos seus trabalhadores para esta temática” com aproximadamente 32,26%.

Resumidamente os principais obstáculos prendem-se com “insuficientes recursos financeiros” e a “falta de apoio público”; enquanto que em termos de praticamente não serem obstáculos à implementação de práticas de RS (“obstáculo nada importante”), temos especialmente o “não está relacionada com a atividade da minha empresa” e a “falta de formação e de sensibilização dos seus trabalhadores para esta temática”.

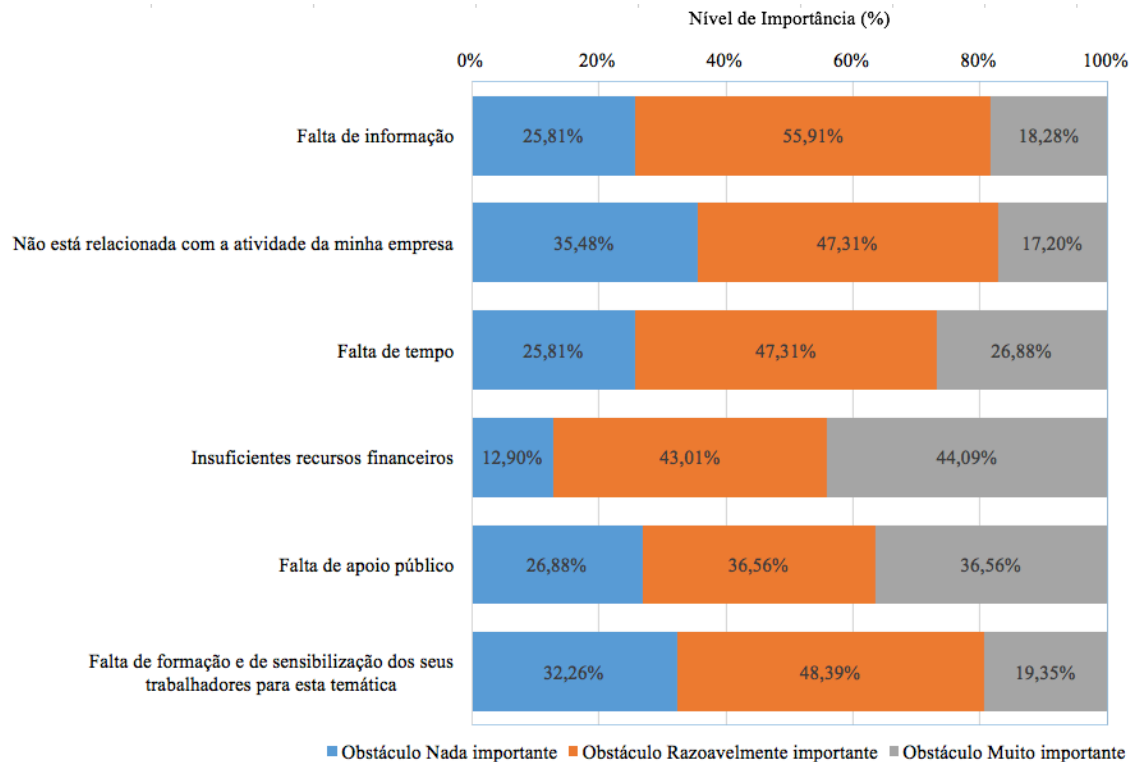


Gráfico 7: Obstáculos à implementação de práticas de RS nas microempresas inquiridas

Fonte: Elaboração própria

4.8 Classificação da RSE

A questão “Como classifica o nível de intervenção da sua organização ao nível da Responsabilidade Social?”, procurava aferir como os gerentes das microempresas inquiridas classificavam o nível de intervenção da sua organização relativamente à RS. Havia cinco níveis de resposta possíveis: “muito fraco”, “fraco”, “moderado”, “forte” e “muito forte”.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 26, o nível mais escolhido foi o “moderado” com cerca de 55,91% dos inquiridos a optarem pelo mesmo, seguido dos níveis: “forte” com cerca de 19,35%, “fraco” com aproximadamente 16,13%, “muito fraco” com cerca de 6,45% e “muito forte” com aproximadamente 2,15%.

O nível “moderado” também é o mais escolhido no estudo de Correia (2013).

Nível de intervenção	N	%
Muito fraco	6	6,45%
Fraco	15	16,13%
Moderado	52	55,91%
Forte	18	19,35%
Muito forte	2	2,15%
Total	93	100,00%

Tabela 26: Classificação global da intervenção das microempresas inquiridas ao nível da RS

Fonte: Elaboração própria

4.9 Futuro em termos das práticas de RSE

Pretendeu-se através da pergunta número 30, perceber qual a tendência futura – diminuição, manutenção ou reforço – em termos das práticas de RS nas microempresas inquiridas, para tal foram disponibilizadas três opções de resposta: “diminuir as práticas relativas à Responsabilidade Social”, “manter as práticas relativas à Responsabilidade Social” ou “reforçar as práticas relativas à Responsabilidade Social”.

Através da análise à tabela 27 é possível verificar que a tendência futura mais referida é a manutenção das práticas de RS com cerca de 65,59% das microempresas inquiridas a referirem essa opção, de seguida aparece o reforço em termos das práticas relativas à RS com cerca de 33,33% e por último a diminuição em termos das práticas de RS com apenas uma resposta (aproximadamente 1,08%).

Em termos globais os resultados obtidos parecem animadores, com 1/3 das microempresas inquiridas a pretenderem reforçar futuramente as práticas relativas à RS.

Tendência futura	N	%
Diminuir as práticas relativas à Responsabilidade Social	1	1,08%
Manter as práticas relativas à Responsabilidade Social	61	65,59%
Reforçar as práticas relativas à Responsabilidade Social	31	33,33%
Total	93	100,00%

Tabela 27: Tendência futura em termos das práticas de RS nas microempresas inquiridas

Fonte: Elaboração própria

4.10 Práticas seguidas pelas Microempresas no domínio da Ética Empresarial

A ética empresarial e a RSE estão estritamente ligadas, sendo que as práticas de RSE têm uma forte componente ética na base das mesmas.

Resolveu-se colocar uma pergunta que permitisse perceber quais as práticas que as microempresas inquiridas seguem quando confrontadas diretamente com o domínio da ética empresarial.

Relativamente às principais práticas seguidas no domínio da ética empresarial, as três opções mais referidas pelas microempresas inquiridas foram: “os princípios de integridade, ética e boa conduta são parte integrante dos valores da empresa” com cerca de 92,47%, “a empresa não permite a corrupção e práticas antiéticas” com cerca de 64,52% e “a empresa promove a lealdade no relacionamento com a concorrência” com aproximadamente 52,69%. De notar, que apenas 2 microempresas inquiridas referiram o “não se aplica” (cerca de 2,15%).

É assim possível verificar a forte componente ética que as microempresas inquiridas indicam possuir.

Práticas seguidas pelas microempresas inquiridas no domínio da Ética Empresarial	N	%
Os princípios de integridade, ética e boa conduta são parte integrante dos valores da empresa	86	92,47%
A empresa possui código de conduta ou de ética	17	18,28%
A empresa promove ações/práticas que estejam de acordo com as regras de boa conduta	26	27,96%
A empresa promove a lealdade no relacionamento com a concorrência	49	52,69%
A empresa não permite a corrupção e práticas antiéticas	60	64,52%
Não se aplica.	2	2,15%
Outra.	0	0,00%

Tabela 28: Práticas seguidas pelas microempresas inquiridas no domínio da Ética Empresarial

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5 Conclusões, limitações e recomendações

5.1 Contributos para a teoria e para a prática

As empresas estão cada vez mais conscientes que além do crescimento económico, devem procurar balancear esse crescimento com a procura por equilíbrios sociais e ambientais, contribuindo para um desenvolvimento sustentável global.

É necessário que as empresas tenham a noção de que é essencial da sua parte *“Uma participação, não apenas orientada para a produção de um bem ou serviço, com consequente minimização dos impactes negativos que possam resultar da sua actividade mas, sobretudo, uma acção pró-ativa de empenhamento no desenvolvimento sócio-económico e ambiental global, isto é, de responsabilidade social efectiva.”* (Santos *et. al*, 2006: 15).

Embora as empresas se predisponham cada vez mais a seguir práticas de RS, elas poderiam ser mais aproveitadas pelas microempresas. O presente trabalho teve como principal objetivo estudar as práticas de RSE das microempresas. Para tal, após uma extensa revisão da literatura optou-se pela utilização de um inquérito; que permitiu caracterizar os participantes do estudo; as empresas; as práticas nas várias vertentes – económica, social (interna e externa) e ambiental, a forma como se relacionam à estratégia da empresa e a sua periodicidade, as áreas de RS mais importantes para as microempresas inquiridas, os *stakeholders*, a avaliação das atividades de RSE, os fatores de RSE (razões/motivações, benefícios e obstáculos), o nível de intervenção, intenções futuras, e práticas seguidas relativamente ao domínio da ética empresarial.

Comparando o presente estudo com o de Correia (2013) que analisou precisamente empresas da mesma dimensão – embora de um distrito diferente, houve no global um desenvolvimento em termos das práticas seguidas, o que é um aspeto animador; suponho que tal fator tenha que ver com o horizonte temporal dos estudos, tendo em conta que a temática aqui discutida está em constante evolução e que quatro anos provavelmente permitiram um desenvolvimento e disseminação de tais práticas.

Como conclusão do presente trabalho, de seguida serão apresentados os dados mais significativos que foram obtidos através da aplicação do inquérito respeitante às práticas de RS das 93 microempresas pertencentes ao distrito de Santarém que aceitaram participar no atual estudo.

Resumidamente em termos da caracterização dos participantes do presente estudo, os mesmos são gerentes ou responsáveis pela área de RS, trabalham em média há

sensivelmente 13 anos nas microempresas, e têm uma idade média a rondar os 47 anos; em termos de escolaridade a mais referida é o 12º ano, seguido da licenciatura; em relação ao género, a maioria são homens (cerca de 68,82%).

Relativamente aos objetivos que as microempresas consideraram como mais próximos das suas prioridades, foi possível verificar que os principais objetivos passam pela “qualidade/segurança dos produtos e serviços prestados”, pelos “resultados financeiros anuais obtidos” e pelas “condições de trabalho”.

As práticas de RS desenvolvidas pelas microempresas estão “regularmente refletidas na estratégia da empresa”, podendo as atividades serem caracterizadas como “atividades regulares, relacionadas à estratégia da empresa”.

Em termos das dimensões das práticas de RS, as mesmas estão estruturadas nas seguintes dimensões: económica, social (interna e externa) e ambiental; sendo que as dimensões são por sua vez decompostas em várias sub-dimensões, a tabela 29 (página 87) demonstra como tal divisão foi feita.

Em relação à dimensão económica, a principal prática de RS na relação das microempresas com os “clientes” para a presente amostra em causa foi o “ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes”, o que demonstra a preocupação existente relativamente às necessidades dos clientes. Na relação com “fornecedores e parceiros comerciais” a principal prática foi o “pagamento no prazo acordado”, que tal como foi indicado anteriormente no presente trabalho, está associado a uma preocupação ética. Em relação a “produtos e serviços” a principal prática referida foi “informação sobre a sua utilização”. É possível verificar que as microempresas têm uma clara preocupação em desenvolver um conjunto de práticas de RS na dimensão económica.

Na dimensão social interna, em relação às práticas de “gestão de recursos humanos” a principal foi a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres” com cerca de 47,31%, ainda assim e tendo em conta a percentagem referida, denota-se que existe algum trabalho a fazer em termos da igualdade de género. Relativamente à “informação e comunicação”, a principal prática é a “participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e., organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)” denotando que as empresas têm em consideração o envolvimento dos(as) trabalhadores(as) no que à empresa diz respeito. Existe uma clara carência relativamente às práticas desenvolvidas pelas microempresas no que aos “serviços sociais” diz respeito, sendo que a prática mais desenvolvida ainda assim é

“atividades culturais” com uma percentagem bastante reduzida; de notar que é a única sub-dimensão em que a opção “não se aplica” (cerca de 49,46%) é a mais escolhida de entre todas as opções disponíveis. Em termos de “empregabilidade” a prática mais usual é o “desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos”. Relativamente à “saúde, segurança e higiene no trabalho” observa-se um elevado número de práticas, o que pode estar associado a obrigações legais que existem relativamente a estas matérias; a prática mais referida pelas microempresas inquiridas foi a “medicina no trabalho” com uma percentagem bastante elevada.

Quanto à dimensão social externa, a prática mais desenvolvida pelas microempresas inquiridas relativamente à sub-dimensão “comunidade” foi “patrocínios de eventos desportivos”.

Na dimensão ambiental, sub-dimensão “gestão do impacto ambiental” a principal prática com uma percentagem bastante elevada passa pela “reciclagem”.

Em termos das áreas de RS mais importantes, a mais referida foi “cumprir a legislação ambiental e social”; significando que mais uma vez as obrigações legais estão refletidas como um dos pontos de preocupação das microempresas.

Em relação aos *stakeholders* é possível verificar que as microempresas indicaram que os *stakeholders* com quem mantêm uma frequência das atividades de cooperação mais elevada são: os “trabalhadores”, “clientes” e “fornecedores”; no sentido contrário, os *stakeholders* com quem as microempresas inquiridas mantêm uma frequência das atividades de cooperação mais baixa (“nada frequente”) são: os “sindicatos e comissões de trabalhadores”, seguidos das “Universidades e outras instituições”. Denota-se que relativamente às relações de cooperação com os *stakeholders*, as empresas privilegiam relações que potenciem as atividades de negócio.

O trabalho apresenta uma componente relativa à avaliação das atividades de RSE, sendo que o grau de satisfação mais elevado (“bastante satisfatórios”) que tem maior percentagem ocorre na sub-dimensão “clientes” com cerca de 13,98%; inversamente, onde existe maior insatisfação (“nada satisfatórios”), ela ocorre em relação à “comunidade”.

Em relação aos vários fatores da RSE, foram analisadas as razões (motivações), os benefícios e os obstáculos.

Em termos das razões (motivações) apresentadas, o nível motivacional mais elevado (“motivação muito forte”) para a adoção de práticas de RS foi relativo principalmente a “melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)”;

inversamente, em termos da razão (motivação) que “não serviu de motivação” para a adoção de práticas de RS encontra-se principalmente “utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)”.

Quanto aos benefícios da implementação de práticas de RS, o que apresentou o nível de importância mais elevado (“muito importante”) no presente estudo foi principalmente “aumentar a qualidade do produto/serviço”; pelo contrário, o que apresentou o nível de importância mais baixo (“nada importante”) o mais indicado foi principalmente “aumentar as vendas”.

Em relação aos obstáculos o que apresentou o nível de importância mais elevado (“obstáculo muito importante”) foi principalmente “insuficientes recursos financeiros”; quanto ao que apresentou o nível de importância mais baixo (“obstáculo nada importante”) o mais indicado foi principalmente “não está relacionada com a atividade da minha empresa”.

Foi pedido aos gerentes que classificassem o nível de intervenção da sua organização ao nível da RS, sendo que a maior parte considerou que o nível de intervenção era “moderado”.

Em termos da tendência futura relativamente às práticas de RS nas microempresas inquiridas, a maioria dos gerentes indicou que pretendia manter as práticas (cerca de 65,59%), seguido da opção reforçar as práticas (cerca de 33,33%), e apenas um gerente indicou que pretendia diminuir as práticas (cerca de 1,08%); o que de forma global parece ser um indicador positivo em termos das perspetivas futuras relativamente às práticas de RS.

Relativamente ao domínio da ética empresarial é possível verificar que as microempresas inquiridas possuem uma forte componente ética, sendo que a prática mais indicada foi “os princípios de integridade, ética e boa conduta são parte integrante dos valores da empresa” com cerca de 92,47%.

O presente trabalho é importante pois permite dar-nos uma visão mais abrangente no que à RSE e às microempresas diz respeito, nomeadamente em relação às práticas de RSE praticadas nas microempresas do distrito de Santarém; é assim, possível alargar o conhecimento no que ao tema das práticas de RSE nas microempresas diz respeito.

O trabalho serve também como forma de divulgação do tema, principalmente tendo em conta que tal temática não está tão estudada e desenvolvida em empresas de dimensão reduzida como está nas de maior dimensão; sendo que tais práticas permitem o desenvolvimento não só das empresas como também da própria sociedade.

Dimensões		Sub-Dimensões	Principais práticas de RS
Económica	Clientes		Ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes (67,74%)
			Adaptação às necessidades futuras dos clientes (62,37%)
	Fornecedores e Parceiros Comerciais		Pagamento no prazo acordado (50,54%)
			Formação obtida por fornecedores (31,18%)
	Produtos e Serviços		Informação sobre a sua utilização (52,69%)
			Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto (48,39%)
Social	Interna	Gestão de Recursos Humanos	Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (47,31%)
			Horários de trabalho flexíveis (39,78%)
		Informação e Comunicação	Participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e., organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações) (47,31%)
			Reuniões internas em variados departamentos/sectores (43,01%)
		Serviços Sociais	Não se aplica (49,46%)
			Atividades culturais (15,05%)
		Empregabilidade	Desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos (40,86%)
			Partilha de experiências com os colegas (37,63%)
		Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	Medicina no trabalho (82,80%)
			Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (50,54%)
	Externa	Comunidade	Patrocínios de eventos desportivos (41,94%)
			Doações de produtos/serviços (40,86%)
Ambiental		Gestão do Impacto Ambiental	Reciclagem (75,27%)
			Poupança de energia (p.e., iluminação inteligente) (47,31%)

Tabela 29: Principais práticas de RS seguidas pelas microempresas

Fonte: Elaboração própria

5.2 Limitações e propostas para investigação futura

Convém fazer uma breve reflexão ao que foram as limitações com que me deparei no decorrer do trabalho. A amostra poderia ter sido maior, o que coloca em causa a

representatividade da realidade. Sendo que a amostra do presente trabalho é uma amostra por conveniência, em que os dados recolhidos apenas representam esta mesma amostra.

A RSE está em constante evolução, sendo que o estudo das suas práticas é essencial para o desenvolvimento da temática. As microempresas pelo peso específico que têm na economia portuguesa, tornam o estudo das práticas de RSE nas microempresas de particular interesse.

Em termos de novos caminhos possíveis a seguir, um seria a utilização de mais metodologias aquando da recolha de dados, como por exemplo a realização de entrevistas às microempresas.

O alargamento do estudo a distritos que ainda não tenham sido estudados; ou porque não, fazer-se um estudo a nível nacional por forma a se obter uma imagem a nível nacional das práticas de RSE.

A utilização de escalas dentro das possibilidades de resposta, como por exemplo: “não concordo” até “concordo totalmente” seria outra das hipóteses a seguir.

Bibliografia

Afonso, S., Fernandes, P. O., & Monte, A. P. 2012. *Responsabilidade social empresarial das empresas cotadas pertencentes ao PSI20: Análise evolutiva e relação com o desempenho económico-financeiro*. Papel apresentado em XV Encuentro AECA, Ofir.

Afonso, S. C. P. 2012. *Práticas de responsabilidade social nas organizações o caminho para o desenvolvimento sustentável*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (3): 243-253.

Auchter, L., & Dziewa, M. 2013. Managing business values in a globalized economy by ISCT (integrated social contract theory) – A comparative study. *The Business & Management Review*, 3 (2): 208–220.

Azevedo, A. I. C. 2012. *Responsabilidade social interna – Contributo para a implementação da norma SA 8000 no Universo Pragosa*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Algarve, Faro.

Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. 1998. Corporate social responsibility and economic performance in the top british companies: Are they linked? *European Business Review*, 98 (1): 25-44.

Baptista, H. C. 2015. *Adoção da responsabilidade social por parte das micro e pequenas e médias empresas portuguesas: Uma análise a entidades dos distritos de Bragança e Vila Real*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Basah, M. Y. A. 2012. *Corporate social responsibility and natural environmental risk management in the context of the banking sector of Malaysia*. Dissertação de doutoramento não publicada, Cardiff University, Cardiff.

Beliveau, B., Cottrill, M., & O'Neill, H. M. 1994. Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13 (9): 731-738.

Bernstein, A.; Too much corporate power?, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2000-09-10/too-much-corporate-power>, publicado a 11/09/2000 e acedido a 22/10/2016.

Blowfield, M. & Frynas, J. G. 2005. Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81 (3): 499-513.

Bowen, H. R., Gond, J. & Bowen, P. G.; Social responsibilities of the businessman, <https://muse.jhu.edu/book/29080>, publicado em 2013 e acedido a 21/10/2016.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. 2006. Corporate social responsibility and resourced-based perspectives. *Jornal of Business Ethics*, 69 (2): 111-132.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. 2008. Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Jornal of Business Ethics*, 83 (4): 685-701.

Branco, M. C. & Delgado, C. 2011. Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal. *Social Responsibility Journal*, 7 (2): 202-217.

Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505.

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. 1998. The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100 (1): 1-7.

Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3): 268-295.

Carroll, A. B. 2016. Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3): 1-8.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. 2009. *Business & society: Ethics and stakeholder management* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): 85-105.

Carvalho, D., Carneiro, R., Martins., H. F. A., Sartorato. E.; Pesquisa bibliográfica, <http://pesquisabibliografica.blogspot.pt/2004/06/conceito-e-definio.html>, publicado a 16/06/2004 e acedido a 22/04/2017.

Chandler, D., & Werther Jr., W. B. 2014. *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. (3rd ed.). Washington, DC: Sage Publications, Inc.

Chua, F. & Rahman, A. 2011. Institutional pressures and ethical reckoning by business corporations. *Journal of Business Ethics*, 98: 307-329.

Cohen, J. 2007. Stakeholders. Em W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*: 433-434. Chichester: Wiley.

Comissão Europeia; Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014,

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_pt.pdf), publicado a 25/10/2011 e acedido a 10/12/2016.

Comissão das Comunidades Europeias; Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT>, publicado a 20/05/2003 e acedido a 15/03/2017.

Comissão das Comunidades Europeias; Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf, publicado a 18/07/2001 e acedido a 19/10/2016.

Correia, A. S. R. 2013. *A responsabilidade social e as PME: As práticas de RSE das microempresas*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.

Crane, A., & Matten, D. 2007. Business ethics. Em W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*: 52-59. Chichester: Wiley.

Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2): 312–322.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. 1994. Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19 (2): 252–284.

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1): 65–91.

Dunfee, T. W., Smith, N. C., & Ross Jr., W. T. 1999. Social contracts and marketing ethics. *Journal of Marketing*, 63 (3): 14–32.

Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. 2008. *Business: A changing world*. (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Financial Times; Definition of bottom of the pyramid (BOP), [http://lexicon.ft.com/Term?term=bottom-of-the-pyramid-\(bop\)](http://lexicon.ft.com/Term?term=bottom-of-the-pyramid-(bop)), acedido a 18/09/2017.

Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S.; The stakeholder theory, <http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/Stakeholders%20theory.pdf>, publicado a 12/2006 e acedido a 21/10/2016.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & McVea, J. 2001. *A stakeholder approach to strategic management*. Working paper no. 01-02, Darden Graduate School of Business Administration, Charlottesville, VA.

Freeman, R. E., & Parmar, B. 2007. Stakeholder theory. Em W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*: 434-440. Chichester: Wiley.

Friedman, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32: 173-178.

Garriga, E. & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

Gherghina, Ș. C., & Vintilă, G. 2016. Exploring the impact of corporate social responsibility policies on firm value: The case of listed companies in Romania. *Economics & Sociology*, 9 (1): 23-42.

Global Reporting Initiative; www.globalreporting.org, acessado a 12/09/2017.

Griffin, J. J., & Mahon, J. F. 1997. The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36 (1): 5-31.

Hayek, F. A.; Studies in philosophy, politics and economics, <https://direitasja.files.wordpress.com/2012/05/studies-in-philosophy-and-economics-friedrich-a-hayek.pdf>, acessado a 22/10/2016.

He, H. 2011. *Corporate social responsibility and competitive advantages*. Dissertação de doutoramento não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Ibope Inteligência; Práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil 2008, <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Sumário-da-Pesquisa-Relatório-publicado.pdf>, publicado a 07/2009 e acessado a 04/12/2016.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. 2008. The business case for corporate social responsibility. Em A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook on corporate social responsibility*: 83-112. New York: Oxford University Press.

Leal, A. S., Caetano, J., Brandão, N. G., Duarte, S. E. & Gouveia, T. R. 2011. *Responsabilidade social em Portugal*. (1ª ed.). Lisboa: Bnomics.

May, S., Cheney, G., & Roper, J. 2007. *The debate over corporate social responsibility*. (1st ed.). New York: Oxford University Press.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2): 268–305.

Mazars; Como ser uma PME de referência: Um estudo do desempenho do sector das PME na UE entre 2008 e 2013, <https://www.een-portugal.pt/news/Documents/Como%20ser%20uma%20PME%20de%20referência.pdf>, acessado a 03/04/2017.

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 31 (4): 854-872.

Moon, J. 2014. *Corporate social responsibility: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.

Moosa, V. 2007. Sustainable development. Em W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*: 448-450. Chichester: Wiley.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.

Peloza, J., & Shang, J. 2011. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 117-135.

Pordata; www.pordata.pt, acessado a 01/04/2017.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12): 56-69.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.

Prahalad, C. K. 2002. Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation. *The Society for Organizational Learning and the Massachusetts Institute of Technology*, 3 (4): 6-18.

Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S., 2012. *Why every company needs a CSR strategy and how to build it*. Working paper no. 12-088, Harvard Business School, Boston, MA.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Guimarães da Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. 2006. *Gestão ética e socialmente responsável: Teoria e prática* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. 1999. The relationship between social and financial performance. *Business & Society*, 38 (1): 109-125.

Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. 2001. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and

financial performance: A stakeholder theory perspective. *Jornal of Business Ethics*, 32: 143-156.

Santos, A. M., Pereira, E. N. & Silva, J. L. de A. 2006. ***Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal***. Em M. J. N. Santos (Coord.) (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Smith, N. C. 2003. ***Corporate social responsibility: Not whether, but how?*** Working paper no. 03-701, London Business School, London.

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 competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47 (2): 148-186.

van Marrewijk, M. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44: 95-105.

Wei, Y., & Lin, C. Y. 2015. How can corporate social responsibility lead to firm performance? A longitudinal study in Taiwan. *Corporate Reputation Review*, 18 (2): 111-127.

Werther Jr., W. B., & Chandler, D. 2005. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48: 317-324.

Wijesinghe, K. N. 2012. Current context of disclosure of corporate social responsibility in Sri Lanka. *Procedia Economics and Finance*, 2: 171-178.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (Eds.). 2007. ***The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations***. Chichester: Wiley.

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

Wood, D. 2007. Corporate social performance (CSP). Em W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), ***The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations***: 120-122. Chichester: Wiley.

World Commission on Environment and Development; Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, acessado a 03/06/2017.

Anexos

Anexo 1 – Microempresas inquiridas de acordo com o CAE

CAE	N	Designação do CAE
01300	1	Cultura de materiais de propagação vegetativa
01470	1	Avicultura
01491	1	Apicultura
01500	1	Agricultura e produção animal combinadas
08121	1	Extração de saibro, areia e pedra britada
10711	1	Panificação
11021	1	Produção de vinhos comuns e licorosos
18130	1	Atividades de preparação da impressão e de produtos media
22220	1	Fabricação de embalagens de plástico
23411	1	Olaria de barro
25502	1	Fabricação de produtos por pulverometalurgia
25610	1	Tratamento e revestimento de metais
28240	1	Fabricação de máquinas-ferramentas portáteis com motor
32400	1	Fabricação de jogos e de brinquedos
33200	1	Instalação de máquinas e de equipamentos industriais
36001	2	Captação e tratamento de água
41200	5	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
42990	1	Construção de outras obras de engenharia civil, n.e.
45110	1	Comércio de veículos automóveis ligeiros
45200	2	Manutenção e reparação de veículos automóveis
45320	1	Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis
46170	1	Agentes do comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco
46311	1	Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, exceto batata
46390	1	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
46421	1	Comércio por grosso de vestuário e de acessórios
46494	1	Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.
46520	1	Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, de telecomunicações e suas partes
46731	2	Comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados
46732	1	Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
47192	1	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
47293	1	Outro comércio a retalho de produtos alimentares, em estabelecimentos especializados, n.e.
47410	2	Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados
47522	1	Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados
47540	1	Comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados
47620	1	Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados
47761	1	Comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes, em estabelecimentos especializados
47770	1	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados
49410	3	Transportes rodoviários de mercadorias
55201	1	Alojamento mobilado para turistas
56107	1	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)
62020	2	Atividades de consultoria em informática

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

62090	2	Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática
66220	4	Atividades de mediadores de seguros
68311	2	Atividades de mediação imobiliária
68322	1	Administração de condomínios
69200	10	Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal
70220	3	Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
71110	1	Atividades de arquitetura
71120	4	Atividades de engenharia e técnicas afins
71200	1	Atividades de ensaios e análises técnicas
74100	1	Atividades de design
74900	1	Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, n.e.
75000	1	Atividades veterinárias
81220	1	Outras atividades de limpeza em edifícios e em equipamentos industriais
85591	1	Formação profissional
85592	1	Escolas de línguas
85600	1	Atividades de serviços de apoio à educação
86230	1	Atividades de medicina dentária e odontologia
86901	1	Laboratórios de análises clínicas
86906	1	Outras atividades de saúde humana, n.e.
91042	1	Atividade dos parques e reservas naturais
93293	1	Organização de atividades de animação turística
95110	1	Reparação de computadores e de equipamento periférico

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 – Carta de apresentação

Exmo(a). Senhor(a)

Obrigado pela sua participação. Este estudo tem como objetivo caracterizar e compreender quais as principais práticas de Responsabilidade Social das PME no distrito de Santarém.

O inquérito destina-se a **Microempresas**, e idealmente deve ser preenchido por um **Gerente** ou **responsável da área de Responsabilidade Social**.

As suas respostas são estritamente **confidenciais** e os dados serão tratados em agregado.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do inquérito (o tempo estimado de preenchimento é **inferior a 15 minutos**). **A sua colaboração é preciosa**; sem ela a investigação não poderá ser realizada.

Em caso de dúvida/necessidade, ou caso pretenda ter acesso aos resultados do estudo, por favor utilize os seguintes contatos:

Telemóvel 963 546 047 / e-mail: rjmme@iscte-iul.pt

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Ricardo Jorge Martins Manique

Anexo 3 – Inquérito

INQUÉRITO SOBRE AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PME (MICROEMPRESAS)

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As perguntas que se seguem servem para nos ajudar a caracterizar a empresa

- 1) Concelho: _____
- 2) Ano de Criação: _____
- 3) N° de Colaboradores: _____
- 4) Por favor, preencha a tabela indicando o número de colaboradores para o qual esse é o nível de escolaridade mais elevado completo:

Escolaridade	Número de colaboradores
4º ano de escolaridade	
6º ano de escolaridade	
9º ano de escolaridade	
12º ano de escolaridade	
Bacharelato	
Licenciatura	
Pós-Graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

- 5) Sector de Atividade: _____
- 6) Código de Atividade Económica (CAE): _____
- 7) Volume de Negócios Anual:
 - ☐ < 250 mil €
 - ☐ ≥ 250 mil € e < 500 mil €
 - ☐ ≥ 500 mil € e < 1 milhão de €
 - ☐ ≥ 1 milhão de € e ≤ 2 milhões de €
 - ☐ > 2 milhões de € e ≤ 10 milhões de €
 - ☐ > 10 milhões de € e ≤ 50 milhões de €
 - ☐ > 50 milhões de €
- 8) Identifique o mercado principal onde a sua empresa atua:
 - ☐ Local
 - ☐ Regional
 - ☐ Nacional

- ☐ Intracomunitário
- ☐ Extracomunitário

9) A sua empresa encontra-se certificada? (p.e., HACCP, Certificação PME, Certificação OHSAS 18001 / NP 4397, ISO 9001, NP 4469-1, SA 8000, outras)

- ☐ Sim. Qual/Quais? _____
- ☐ Não

10) Quais, dos seguintes objetivos, considera mais próximos das prioridades da sua empresa? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Resultados financeiros anuais obtidos
- ☐ Qualidade/Segurança dos produtos e serviços prestados
- ☐ Cumprimento da legislação ambiental e social
- ☐ Condições de trabalho
- ☐ Imagem da empresa na comunidade local
- ☐ Realização de operações respeitando a preservação do ambiente
- ☐ Desenvolvimento de novos produtos/serviços
- ☐ Outro. Qual? _____

CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Gostaríamos que respondesse a algumas perguntas que nos ajudarão a caracterizar a empresa em termos das práticas de Responsabilidade Social

11) Considera que as práticas desenvolvidas pela sua empresa em domínio de Responsabilidade Social estão: (assinale apenas a opção que lhe pareça adequada à realidade da sua empresa)

- ☐ Extremamente refletidas na estratégia da empresa
- ☐ Regularmente refletidas na estratégia da empresa
- ☐ Pontualmente refletidas na estratégia da empresa
- ☐ Não se aplica.

12) Relativamente aos últimos 3 anos, como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pela sua empresa? (assinale apenas a opção que lhe pareça adequada à realidade da sua empresa)

- ☐ Atividades regulares, relacionadas à estratégia da empresa
- ☐ Atividades ocasionais, relacionadas à estratégia da empresa
- ☐ Atividades regulares, não relacionadas com a estratégia da empresa
- ☐ Atividades ocasionais, não relacionadas com a estratégia da empresa
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

13) Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com **Clientes**, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Adaptação às necessidades futuras dos clientes
- ☐ Processo de registo e tratamento de reclamações
- ☐ Assistência pós-venda
- ☐ Ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes
- ☐ Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de qualidade e/ou

Responsabilidade Social

- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

14) Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com **Fornecedores**, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Formação obtida por fornecedores
- ☐ No processo de seleção de fornecedores consideram-se aspetos de preservação ambiental
- ☐ No processo de seleção de fornecedores consideram-se aspetos ligados às preocupações com o respeito pelos Direitos Humanos
- ☐ Pagamento no prazo acordado
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

15) Indique as principais iniciativas desenvolvidas pela empresa em relação a **Produtos** e/ou **Serviços**, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Informação sobre a sua utilização
- ☐ Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto

- ☐ Informações éticas, sociais e ecológicas
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

16) Quais as práticas de **Gestão de Recursos Humanos** desenvolvidas, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres
- ☐ Admissões de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos e ex-toxicodependentes)
- ☐ Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
- ☐ Recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego
- ☐ Atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo
- ☐ Sistema de avaliação de desempenho assente em critérios objetivos
- ☐ Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
- ☐ Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- ☐ Horários de trabalho flexíveis
- ☐ Atribuição de remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)
- ☐ Benefícios diretos a trabalhadores (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
- ☐ Plano de carreiras
- ☐ Ascensão na carreira
- ☐ Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
- ☐ Mecanismos que permitam que os(as) trabalhadores(as) mais antigos(as) transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

17) Indique as principais práticas de **Informação, Comunicação e Diálogo** desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Reuniões internas em variados departamentos/sectores
- ☐ Painéis de informação (p.e., circulares internas)
- ☐ Informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores
- ☐ Participação dos(as) trabalhadores(as) nas decisões que lhes digam respeito (p.e.,

organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)

- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

18) Das seguintes práticas de **Apoio Social**, indique aquela(s) que a empresa disponibiliza: (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
- ☐ Cooperação na educação dos filhos
- ☐ Transportes
- ☐ Esquemas complementares à Segurança Social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos de reforma)
- ☐ Refeitório, espaço de convívio
- ☐ Apoio na liquidação de dívidas contraídas
- ☐ Concessão de benefícios monetários
- ☐ Atividades culturais
- ☐ Outros apoios. Quais? _____
- ☐ Não se aplica.

19) Indique as principais práticas de **Formação** desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Análise das necessidades de formação
- ☐ Avaliação da formação
- ☐ Requalificação de trabalhadores
- ☐ Atividades de instrução (p.e., português, inglês e informática)
- ☐ Formação inicial
- ☐ Disponibilização de revistas técnicas
- ☐ Desenvolvimento de planos de formação/atualização de conhecimentos
- ☐ Incentivos que estimulem os(as) trabalhadores(as) a alargar os seus conhecimentos
- ☐ Partilha de experiências com os colegas
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

20) Indique as principais práticas de **Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Medicina no trabalho
- ☐ Programa de prevenção de riscos profissionais
- ☐ Sistema de gestão de SHST (Certificação OHSAS 18001 / NP 4397)
- ☐ Gabinete de apoio médico no interior da empresa
- ☐ Planos de emergência
- ☐ Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
- ☐ Ergonomia do posto de trabalho
- ☐ Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- ☐ Esquema de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (p.e., alcoolismo)
- ☐ Comissão de saúde, segurança e higiene
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

21) Indique as principais práticas/atividades que a empresa desenvolveu com a **Comunidade Local**, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Cedência de espaços e equipamentos
- ☐ Uso de produtos e serviços de empresas locais
- ☐ Doações de produtos/serviços
- ☐ Partilha de recursos humanos
- ☐ Parcerias com outras organizações
- ☐ Dispensa recursos humanos para voluntariado
- ☐ Patrocínios de eventos desportivos
- ☐ Convida organizações a conhecer a empresa
- ☐ Cedência de donativos
- ☐ Emprega pessoas de grupos desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e ex-toxicodependentes)
- ☐ Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- ☐ Concessão de estágios e bolsas de estudo
- ☐ Participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana

- ☐ Cooperação em campanhas de marketing de causas
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

22) Indique as principais práticas **Ambientais** desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Reciclagem
- ☐ Prevenção da poluição atmosférica (p.e., emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído)
- ☐ Mobilização para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
- ☐ Minimização e reciclagem de resíduos
- ☐ Poupança de energia (p.e., iluminação inteligente)
- ☐ Opções de transporte sustentável (p.e., transportes públicos)
- ☐ Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
- ☐ Sensibilização dos trabalhadores
- ☐ Uso de produtos de limpeza não tóxicos
- ☐ Tratamento de águas e descargas de afluentes
- ☐ Uso de produtos ecológicos
- ☐ Sistema de Gestão Ambiental (Certificação ISO 14001 e/ou EMAS)
- ☐ Adesão a rótulos ecológicos
- ☐ Manutenção do sistema de climatização
- ☐ Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

23) Quais as áreas de Responsabilidade Social mais importantes para a sua empresa, nos últimos 3 anos? (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Cumprir a legislação ambiental e social
- ☐ Melhorar o desempenho ambiental
- ☐ Relacionar-se com a comunidade onde a empresa está inserida
- ☐ Fomentar o desenvolvimento de pessoas que trabalham na empresa
- ☐ Seguir comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

24) Com quem coopera a sua empresa, preferencialmente?

	Nada Frequente	Pouco Frequente	Razoavelmente Frequente	Muito Frequente	Bastante Frequente
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituições Financeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidade Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado e serviços estatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autarquias e serviços autárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações Empresariais/Sectoriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bancos e Seguradoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IPSS/ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades e outras instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sindicatos e comissões de trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de Emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25) Como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que a sua empresa tem desenvolvido nas áreas referidas abaixo?

	Nada Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Bastante Satisfatórios
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

Produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação e comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do Impacto Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) Na sua opinião, em que medida cada uma das razões (motivações) indicadas abaixo serviu de motivação para a adoção de práticas de Responsabilidade Social na sua empresa?

	Não serviu de Motivação	Motivação Fraca	Motivação Moderada (Média)	Motivação Forte	Motivação Muito Forte
Princípios éticos e cívicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a satisfação dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressão das organizações locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressão de clientes, concorrentes e Estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fidelização de consumidores e de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RSE e suas práticas: O caso das microempresas do distrito de Santarém

Melhorar a imagem institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27) Na sua opinião, qual tem sido a importância dos seguintes benefícios da implementação de práticas de Responsabilidade Social na sua empresa?

	Nada importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Aumentar a reputação junto de clientes/consumidores e parceiros de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforçar a imagem junto da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar as vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a motivação dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a qualidade do produto/serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar/melhorar as relações de cooperação com os <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzir custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28) Na sua opinião, qual tem sido a importância dos seguintes obstáculos à implementação de práticas de Responsabilidade Social na sua empresa?

	Obstáculo Nada importante	Obstáculo Razoavelmente importante	Obstáculo Muito importante
Falta de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não está relacionada com a atividade da minha empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficientes recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de apoio público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de formação e de sensibilização dos seus trabalhadores para esta temática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29) Como classifica o nível de intervenção da sua organização ao nível da Responsabilidade Social?

- ☐ Muito fraco
- ☐ Fraco
- ☐ Moderado
- ☐ Forte
- ☐ Muito forte

30) Relativamente aos próximos 3 anos, o que pretende fazer em relação às práticas desenvolvidas pela sua empresa no domínio da Responsabilidade Social? (assinale apenas a opção que lhe pareça adequada à realidade da sua empresa)

- ☐ Diminuir as práticas relativas à Responsabilidade Social
- ☐ Manter as práticas relativas à Responsabilidade Social
- ☐ Reforçar as práticas relativas à Responsabilidade Social

31) Relativamente ao domínio da Ética Empresarial, indique as práticas que são seguidas pela sua empresa: (assinale as opções que lhe pareçam adequadas à realidade da sua empresa)

- ☐ Os princípios de integridade, ética e boa conduta são parte integrante dos valores da empresa
- ☐ A empresa possui código de conduta ou de ética
- ☐ A empresa promove ações/práticas que estejam de acordo com as regras de boa conduta
- ☐ A empresa promove a lealdade no relacionamento com a concorrência
- ☐ A empresa não permite a corrupção e práticas antiéticas
- ☐ Outra. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

As seguintes perguntas destinam-se a caracterizar os participantes do presente estudo

32) Que cargo ocupa na empresa? _____

33) Há quantos anos trabalha na empresa? _____

34) Qual a sua idade? _____

35) Qual o seu grau académico?

- ☐ 4º ano de escolaridade

- ☐ 6º ano de escolaridade
- ☐ 9º ano de escolaridade
- ☐ 12º ano de escolaridade
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

36) Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino