



Universidade Autónoma de Lisboa

**Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e
Tecnológicas**

Doutoramento em Economia

Especialidade de Economia da Empresa

**Dos sistemas de gestão (9K, 14K, 18K) à RS (26K): A sua influência na
gestão do risco e consequentes fatores de competitividade das
organizações que a adotam.**

Tese para a obtenção do grau de Doutor em Economia,
especialidade em Economia da Empresa.

Candidato: Ricardo Lopes Ferro

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, Junho de 2014

Nota: Esta tese foi redigida recorrendo ao acordo ortográfico em vigor.

Agradecimentos

Este trabalho formaliza uma etapa de trabalho e estudo com 13 anos desde que tomei contacto com a área das auditorias e sistemas de Responsabilidade Social a que se seguiu o meu envolvimento em grupos de trabalho nesta área, de onde destaco a Comissão Técnica Nacional sobre Responsabilidade Social, a que tenho a honra e privilégio de participar e presidir e que publicou duas normas sobre sistemas de gestão de Responsabilidade Social. Este envolvimento, a par da atividade docente e profissional conduziu-me naturalmente ao estudo e investigação motivando a escolha do tema deste trabalho.

Este trabalho contou com o contributo e apoio, direto e indireto, de pessoas e instituições que foram importantes para a sua elaboração e conclusão. Aqui reitero o meu agradecimento:

- Ao Professor Álvaro Lopes Dias, meu professor e orientador, sem o qual não me teria sido possível apresentar este trabalho;
- Ao Bureau Veritas por me ter inicialmente despertado profissionalmente para estes temas e pelo incentivo e apoio neste Doutoramento;
- Ao meu amigo, Dr. Nuno Matias Pereira, pelo apoio nas análises estatísticas;
- Ao IAPMEI, pela disponibilização do Inquéritos e respetivas respostas, base para o presente estudo;
- À APEE e a todos os membros da Comissão Técnica nº 164 pelas suas contribuições e discussões sobre o tema;
- A todo o conjunto de académicos e profissionais com quem me cruzei e partilhamos ideias e conceitos em seminários, conferências e fóruns Nacionais e Internacionais;
- Em especial à Marta, Maria e aos meus Pais, a quem dedico esta tese, pelo incentivo e apoio incondicional.

Ricardo Lopes Ferro

Setembro de 2013

Resumo

Esta investigação assenta em dois estudos quantitativos tendo em vista contribuir para a clarificação de lacunas identificadas na bibliografia no campo da responsabilidade social corporativa. Em particular, relativamente à gestão do risco da atividade das empresas com base em iniciativas sustentáveis, o autor demonstra (i) o impacto positivo das práticas de responsabilidade social (RS) no desempenho global das empresas; (ii) quais as principais variáveis organizacionais que condicionam o desempenho das práticas de RS; (iii) o papel que o desenvolvimento de competências internas e a articulação de recursos e capacidades com outras empresas, através de práticas de cooperação, têm na competitividade sustentável; (iv) a importância de um desempenho económico positivo como antecedente da aposta em atividades de RS e (v) as empresas nacionais, na sua generalidade, ainda se encontram nos estágios iniciais no que concerne à gestão dos custos ambientais, verificando-se uma relação negativa entre as práticas ambientais e estes custos.

O estudo quantitativo implicou a análise de duas bases de dados compilados ao abrigo do programa de Benchmarking e Boas Práticas, cedidas pelo IAPMEI, ao abrigo do protocolo com a UAL.

Os resultados apontam ainda para a especificação dos fatores que mais influem no bom desempenho das práticas de RS. Eles são: (i) abertura das empresas para o exterior; (ii) incremento do valor real do apoio prestado à comunidade; (iii) adoção de políticas de transparência ética no desenvolvimento da atividade; (iv) esforço de atuação com maior proximidade com as entidades públicas; (v) experiência acumulada dos colaboradores; (vi) obtenção de *feedback* da comunidade.

São ainda discutidas as implicações para os profissionais (conclusões práticas).

Abstract

This research is based on two quantitative studies to shed light on theoretical gaps identified on the corporate social responsibility field. In particular, in relation to the risk management practices of firm activity in terms of sustainability, the author demonstrates (i) the positive impact of social responsibility (SR) practices on firm global performance; (ii) the principal organizational variables that affect the performance of SR practices; (iii) the role of internal competence development and external resources and capabilities articulation (through cooperation practices) on sustainable competitiveness; (iv) the importance of economic performance as an antecedent of the firm involvement on SR activities e (v) Portuguese firms, on its majority, are still on the initial stages concerning to environmental cost management.

The quantitative research is based on the analysis of two data bases, gathered by the Benchmarking e Boas Práticas program. The data bases were used with the permission of IAPMEI, according the research protocol with UAL.

Results also permit to identify the specification of organizational factors that influence SR practices performance. They are: (i) firms open to collaborate, (ii) an increase in the real value of the support provided to the community, (iii) adoption of policies of ethical transparency in the development of the activity, (iv) acting with greater proximity to public entities, (v) accumulated experience of the employees, (vi) obtain *feedback* from the community

Practical implications are also discussed.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo.....	4
Abstract	5
Índice	6
Capítulo 1. Introdução.....	8
1.1. Temática	8
1.2. Estrutura da tese	12
Capítulo 2. Revisão da literatura	14
2.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social	14
2.2. Teoria dos stakeholders	17
2.2. Dimensões da Responsabilidade Social	23
2.3. O Risco e a RS	29
2.4. A dimensão económica	34
2.4.1. Sumário da seção	42
2.5. A dimensão social.....	42
2.5.1. A vertente externa	42
2.5.1.1. Sociedade em Geral	43
2.5.1.2. Clientes.....	45
2.5.2. A vertente interna	48
2.5.3. Sumário da seção	54
2.6. A dimensão ambiental	55
2.6.1. Sumário da seção	61
Capítulo 3. Metodologia.....	62
3.1. Lacuna de Investigação e Problemática	62
3.2. Desenho da Investigação.....	65
3.3. Definição das Questões de Investigação.....	66
3.4. Definição dos Objetivos.....	67
3.5. Desenvolvimento das Hipóteses e Modelo Concetual.....	68
3.6. Definição e Operacionalização das Variáveis	71
3.7. População e Amostra	73
3.7.1. Definição da população	73

3.7.2. Caracterização da amostra para o estudo um	73
3.7.2.1. Caracterização da amostra para o estudo dois	78
3.8. Instrumentos de Recolha	81
3.8.1. Questionário de Excelência	82
3.8.1.1. Consistência interna das Respostas	83
3.8.2. Questionário de Responsabilidade Social	83
3.8.2.1. Consistência interna das Respostas	85
3.9. Procedimento	86
3.9.1. Procedimento geral da investigação	86
3.9.2. Procedimentos de análise de dados	87
Capítulo 4. Resultados	89
4.1. Estudo um – Excelência: Contributos para o Desempenho Social	89
4.1.1. Descritivas das variáveis do Estudo 1 – Excelência	90
4.1.2. Teste do modelo – Estudo 1	93
4.1.2.1 Regressão linear/múltipla	93
4.1.2.2 Testagem do Modelo Global - Modelo de Equações Estruturais (MEE)	95
4.2. Estudo dois	98
4.2.1. Caracterização dos participantes quanto às práticas da Responsabilidade Social	98
4.2.1.1. Governo das Organizações	98
4.2.1.2. Direitos Humanos	99
4.2.1.3. Práticas Laborais	100
4.2.1.4. Práticas Operacionais – Instituições Públicas	102
4.2.1.5. Consumidores	103
4.2.2. A dimensão ambiental da Responsabilidade Social na Relação com o Desempenho Social	104
4.2.2.1. Dimensão Ambiente – Descritivas	104
4.2.2.2. A ação da dimensão Ambiente sobre o Desempenho Social	106
Capítulo 5. Conclusões	108
5.1. Implicações para a teoria	108
5.2. Implicações para a tomada de decisão	110
5.3. Limitações e futuras investigações	112
Referências Bibliográficas	114
Anexos	124
Anexo 1 - Questionário de Excelência Organizacional/IAPMEI	125

Capítulo 1. Introdução

Neste capítulo introdutório começaremos por apresentar a temática e uma breve apresentação do conceito de Responsabilidade Social (RS) sobre a qual esta tese se irá debruçar, identificando de seguida a lacuna de investigação, a qual será a base para a identificação do contributo que se pretende dar, quer do ponto de vista da teoria quer para a prática.

São ainda apresentados os objetivos gerais e específicos, a metodologia seguida neste trabalho de investigação e, por último, a estrutura da tese.

1.1. Temática

A atenção académica pelo tema da RS tem vindo a crescer. Ayuso, Rodríguez, García-Castro e Ariño (2012) analisaram o conteúdo de um conjunto de 181 artigos publicados em 17 revistas não especializadas em RS, observando um aumento do interesse no tópico. Na década de 1970, foram publicados 23 artigos, valor este que caiu para 16 na década seguinte. De 1990 a 2005, o número de artigos publicados por ano duplicou. Desde 2005, o número de publicações tem acelerado, verificando-se que cerca de 43% dos artigos de RS têm sido publicados desde então.

A temática da RS tem vindo, progressivamente, a ganhar visibilidade e notoriedade um pouco por todo o mundo, não sendo uma área totalmente nova, a conjuntura atual deu-lhe uma maior relevância. Entre os vários fatores responsáveis por este efeito são (Kanji e Chopra, 2010):

- Os consumidores a nível global estão cada vez mais conscientes das implicações sociais e ambientais da atividade empresarial;

- A globalização colocou novos desafios às empresas em termos de regulamentação, tarifas, valores éticos, restrições ambientais e legislação laboral.

De facto, a cada vez maior competitividade, complexidade e exigência dos mercados e do meio envolvente, veio trazer novas e cada vez mais abundantes discussões sobre a forma como são governadas as empresas – em particular desde que alguns casos mais mediáticos de grandes prémios e elevados vencimentos, asfixia de preços a fornecedores, incumprimento da legislação, entre outras, vieram pôr em evidência as insuficiências das práticas existentes nos processos de gestão corporativo. A definição de regras mais claras de funcionamento e tomada de decisão e o controlo e gestão do risco ficaram sob os olhares escrutinadores do meio empresarial, investidores, media e opinião pública.

Criar um ambiente corporativo no qual os interesses e preocupações dos vários envolvidos sejam preservados é sem dúvida o grande desafio das práticas da RS. A atividade das organizações gera impactes positivos e negativos ao nível económico, social e ambiental, à escala global. No quadro da globalização, as organizações podem existir sob a jurisdição de diferentes leis em diferentes Estados. A identidade das organizações, aliada à diversidade dos requisitos legais, levou a opinião pública a um maior grau de exigência sobre o seu desempenho, no sentido de adotarem práticas socialmente responsáveis que vão para além do contexto legislativo local.

Neste quadro e na sequência dos objetivos do desenvolvimento sustentável, organizações de múltiplos países sentiram a necessidade de definir políticas de intervenção favoráveis ao que consideraram ser o melhor interesse das suas comunidades de suporte ou da comunidade internacional no seu conjunto. O resultado foi o surgimento de múltiplas teorias e práticas sob a designação genérica de responsabilidade social, entendida frequentemente como um instrumento de operacionalização do desenvolvimento sustentável ao nível das organizações.

Outro eixo de motivação associado à responsabilidade social é identificado com a redução de riscos, quer ao nível da governação organizacional, quer nos riscos associados ao investimento financeiro. Assumem especial relevância neste plano os

modelos e referenciais propostos para relatórios e índices de sustentabilidade, em que as práticas da responsabilidade social são essenciais para uma valorização de ativos e passivos e uma diminuição dos riscos nos planos económico, humano e ambiental.

O tema central desta investigação é a RS (por vezes designada de negócios responsáveis ou de negócios sustentáveis), que pode ser definida como as atividades e estatuto de uma empresa em relação às suas obrigações percebidas para com a sociedade e os stakeholder (Sen e Bhattacharya 2001; Varadarajan e Menon 1988). Representa uma componente essencial das operações de uma empresa através da qual contribui voluntariamente para a sociedade em termos económicos, ambientais, éticos e sociais (Kanji e Chopra, 2010).

De acordo com Aguinis, Dalton, Bosco e Pierce (2011: 855) a RS pode ser entendida como o conjunto de “ações e políticas que levem em conta as expectativas dos *stakeholders* e do *triple bottom line* do desempenho económico, social e ambiental da organização”. Assim, o conceito de RS evidencia assim um elevado potencial propulsor do desenvolvimento sustentável, apesar da disparidade de ideias e perceções existentes. Verifica-se, contudo, um consenso internacional quanto à conceção da RS como sendo materializada por um conjunto de ações que se encontram para além do mínimo legalmente exigível e que pressupõe que a organização cumpre o quadro legal em que opera.

Este enquadramento foi propulsor do desenvolvimento do projeto de Norma Internacional ISO 26000, que teve início em 2004. Para aplicação desta Norma entende-se responsabilidade social como as ações voluntárias das organizações tendo em vista a criação e maximização dos seus impactos positivos, bem como a redução ou eliminação dos seus impactes negativos.

Estas ações deverão ser consistentes com os interesses da sociedade, alicerçadas num comportamento ético, baseadas na conformidade com a legislação aplicável, com instrumentos intergovernamentais e com instrumentos emanados de instituições internacionalmente reconhecidas, e integradas nas atividades em curso da organização.

Este processo deverá ser conduzido em diálogo consistente e continuado com as partes interessadas que a organização considerar relevantes e deve centrar-se nos aspetos ambientais, económicos e sociais de interesse geral e não em aspetos de interesse particular ou específico de apenas uma parte interessada, com o objetivo de melhorar continuamente o seu desempenho.

A finalidade global da adoção de sistemas de gestão da RS é incentivar e orientar as organizações para uma atuação mais socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável.

Nas suas mais diversas vertentes, as opções de RS vão determinar a eficiência e a eficácia da gestão das empresas nos desafios da internacionalização e globalização, do acesso aos mercados de capitais e da sua sustentabilidade como organizações integradas numa comunidade específica com *stakeholders* cada vez mais atentos e exigentes e determinados na defesa dos seus interesses. O aprimoramento das práticas de RS está associado ao desenvolvimento de melhores práticas organizacionais e à busca de uma melhor dinâmica no seu funcionamento, o que deve possibilitar o aumento da eficiência das empresas, redução dos riscos e, em consequência, um melhor desempenho sustentável e uma melhor avaliação da empresa por parte do mercado.

A gestão de risco faz parte do sistema de RS dentro de uma organização. Trata-se do exercício de levantamento de probabilidades de ocorrência de eventos de risco, com base em provisões qualitativas e/ou cálculos estatísticos e económicos quantitativos, com maior possibilidade de ocorrência de imprevistos, com o objetivo de reduzir, transferir ou compartilhar danos provenientes de eventuais “desastres” corporativos ou transformá-los em novas oportunidades de negócio.

A identificação dos riscos corporativos tende a evitar ou prevenir situações desfavoráveis à corporação com antecedência, permitindo instaurar um processo de modelagem de gestão de riscos calculados eficaz, tendo em vista assegurar a continuidade do negócio e a perenidade da organização. Um aspeto central desta investigação consiste na assunção de que o investimento em RS reduz o risco da empresa (Orlitzky e Benjamin, 2001).

Antes de concluirmos esta seção, será importante precisar o conceito de *stakeholder*. Freeman (1984) define como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da organização. Trata-se de um conceito integrado na teoria dos stakeholders que, de acordo com Hillman e Keim (2001), é um aspeto essencial para a criação de valor para os detentores do capital da empresa, podendo proporcionar a base da vantagem competitiva através da diferenciação face aos concorrentes, materializada através aquisição de competências específicas.

Do conjunto de grupos com ‘interesse’ na organização destaca-se a proposta de *cliente generalizado*, que inclui não só os clientes que se preocupam com a experiência de consumo como também os membros atuais e potenciais grupos de stakeholders que as empresas devem ter em consideração (Daub e Ergenzinger, 2005).

1.2. Estrutura da tese

A tese segue uma estrutura convencional. Desta forma, o segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura. Por uma questão de sistematização, síntese e facilidade de leitura, para além dos aspetos concetuais, a revisão da literatura é dividida em três seções, correspondentes às vertentes da RS em análise: acionistas, grupos de interesse externos e internos (sociedade e colaboradores, respetivamente) e ambiente.

No capítulo seguinte é pormenorizada a metodologia, detalhando-se o objeto de estudo, as hipóteses e o modelo concetual, a operacionalização das variáveis, os instrumentos de recolha, os métodos de recolha e o tipo de tratamento estatístico que será dado, assim como a indicação do tipo de *software* usado.

O capítulo quatro é dedicado à discussão dos resultados e validação das hipóteses e sub-hipóteses, procedendo-se à aplicação dos dois estudos considerados na metodologia.

Finalmente, as conclusões irão espelhar três vertentes essenciais: as conclusões teóricas que evidenciam o contributo para a ciência, as conclusões práticas que permitem dar o retorno aos decisores e aos profissionais dos resultados deste estudo e, por último, são discutidas as limitações e apontadas as linhas de investigação que poderão derivar deste trabalho.

Capítulo 2. Revisão da literatura

Neste capítulo, destinado à revisão da literatura, começaremos por aprofundar o conceito de RS e sua evolução. Seguidamente serão tratadas as diversas abordagens referentes aos assuntos. A parte final do capítulo destina-se à identificação do suporte teórico das hipóteses e respetiva apresentação do modelo teórico.

2.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social

O livro da autoria de Bowen (1953), intitulado de “Social Responsibilities of the Businessman” dá início a um debate que se prolonga até à atualidade. Esta obra dedica especial atenção às obrigações do empresário e, como refere, dos homens de negócios, as quais deve estar orientados para os valores defendidos pela sociedade.

Na década seguinte assiste-se uma expansão das publicações sobre RS. Em termos gerais, as publicações científicas dos anos de 1960 prestaram particular ênfase ao facto de o conceito extravasar o mero cumprimento da legislação. Apesar de não haver um consenso em torno deste aspeto, podemos considerar o estabelecimento de dois princípios basilares da RS, designadamente, a filantropia e o governo das organizações. Um dos autores mais proeminentes, Davis (1960; 1968), veio questionar a forma como eram tomadas as decisões que caem fora do negócio propriamente dito, propondo um equilíbrio entre responsabilidade e poder. Tanto McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988) como Frederick (1994) entendem que a RS engloba não só a dimensão económica como também a legal tendo em vista o desenvolvimento do bem-estar social. Esta proposta assenta no trabalho desenvolvido por Walton (1967), um dos primeiros autores a debruçar-se sobre as implicações da ética na relação da empresa com a sociedade.

Nesta altura, a atividade da empresa para além do ‘próprio negócio’ consiste essencialmente em alguma filantropia e obras de caridade centrada. A fonte

inspiradora era a moral e os princípios religiosos da sociedade norte-americana da altura (Carroll, 1999). A corrente de pensamento oposta preconizava que o comportamento socialmente responsável das empresas decorria da própria atuação das forças de mercado que, ao estimularem a economia, iriam promover o bem-estar social. Esta corrente mais liberal tem como Levitt (1958) e Friedman (1962) os seus principais autores. Friedman (1970) entende que a RS decorre do próprio desenvolvimento da atividade da empresa. Assim, uma gestão eficiente dos recursos, a criação de postos de trabalho, a contratação com clientes e fornecedores e o pagamento de impostos seriam o contributo da empresa para com a sociedade. Deste modo, a RS não acarreta encargos para as empresas. As atividades a que Carroll se refere, segundo Levitt (1958) e Friedman (1962; 1970) devem decorrer de instituições como a Igreja ou o Estado.

A década de 70 do século passado trouxe novas abordagens que pretenderam estabelecer uma relação entre a RS e o desempenho social corporativo. Dos autores mais proeminentes destaca-se a obra de Johnson (1971) cujos estudos sublinham para a existência de um equilíbrio entre os interesses da empresa e da sociedade. Neste contexto surge o conceito de maximização da utilidade (Steiner, 1971) no qual é expectável a obtenção de lucro no decurso das atividades de RS. Posteriormente esta ideia foi reforçada por Carroll (1979) e Bakker, Groenewegen e Hond (2005). Cada vez mais a vertente de apoio social ganha peso na definição das metas organizacionais (Manne e Wallich, 1972).

Como se pode verificar, a pluralidade de definições disponíveis na bibliografia levou à ausência de consenso em torno do conceito. Apesar de ser das mais antigas, podemos afirmar que a proposta de Carroll (1979) acaba por se revestir de grande atualidade, uma que defende que a RS é entendida como a extensão do papel empresarial para além da atividade económica e do cumprimento das obrigações legais.

É nesta altura que surge a preocupação em distinguir, dentro da atividade de RS, as questões de obrigação social e de RS, destacando-se a publicação de Sethi (1975). Preston e Post (1981), aliam-se ao debate, propondo uma maior relação entre a

empresa e a sociedade. Assim, assiste-se a uma extensão da responsabilidade que deixa de ser apenas foro do indivíduo para passar a ser também das organizações.

Na década seguinte, o debate deixou de girar em torno das definições para contemplar um aprofundamento das formas de gestão e mensuração da atividade de RS. É nesta fase que surge a teoria dos stakeholders e da ética nos negócios.

Nos anos 1990 e com o incremento da taxa de mudança tecnológica e da abertura de espaços comerciais internacionais, dá-se a emergência das atividades de grandes multinacionais nos países em desenvolvimento, colocando novos desafios, sobretudo da competitividade no mercado mundial. Srouf (2000) entende que isso representou um grande desafio para a gestão e para a consolidação do conceito de RS. Por um lado, a exigência por parte dos clientes e consumidores e até da sociedade em geral e, por outro, o acumular de um conjunto de notícias que minam a confiança nas grandes multinacionais. A corrente de pensamento dominante defende que as empresas devem procurar evitar julgamentos sociais negativos (Griesse, 2007 e Bakker et al., 2005).

Para Bakker et al. (2005) a consolidação de modelos de RS decorre deste contexto de incerteza, procurando-se mitigar o risco inerente à atividade da empresa. Esta perspetiva desenvolve-se ao longo de três fases: progressão, variedade e normativismo. A primeira baseia-se no desenvolvimento a partir da teoria empiricamente testada. A segunda (variedade) considera a existência de uma pluralidade de conceitos que oscilam de acordo com o contexto. O normativismo adota uma postura mais prescritiva na RS.

Atualmente, a discussão em torno do tema procura uma unificação de conceitos e na identificação dos aspetos complementares da RS. Por exemplo, Schwartz e Carroll (2007) sugerem que o conceito de RS deve procurar a integração e a complementaridade entre a ética, a cidadania, a gestão dos *stakeholders* e a sustentabilidade, aspeto que serão discutidos com mais detalhes e incluindo, neste paradigma, a gestão de risco.

Por fim, a ISO 26000 veio trazer uma clarificação do conceito de RS segundo a qual é a “Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização”.

2.2. Teoria dos stakeholders

A teoria dos stakeholders estabelece um quadro teórico adequado para analisar a relação entre as empresas e a sociedade (Waddock e Graves, 1997). Porém, antes de abordarmos a teoria dos stakeholders, é importante primeiramente apresentar a perspectiva de Milton Friedman (1970) que defende a responsabilidade económica das organizações. De acordo com este autor, a maximização do lucro é o aspeto central da responsabilidade social dos gestores para com os acionistas da empresa. Friedman (1970) argumenta que a empresa pertence aos seus acionistas, sendo dever dos gestores atuarem a favor dos mesmos accionistas e evitar tomar decisões contrárias aos seus interesses. Neste entendimento, cabe aos acionistas e não aos gestores decidir como o capital é aplicado.

Em oposição, a teoria dos stakeholders considera que a defesa dos interesses dos acionistas é assegurada através da sustentabilidade dos negócios. Para tal é necessário haver um alinhamento da empresa com as partes interessadas. Esta teoria desenvolvida por Freeman (1984) centrou-se não só na responsabilidade económica, como também na legal e na ética das empresas relativamente às diversas partes interessadas.

O modelo concetual proposto por este autor propõe o alargamento do foco dos gestores para além do grupo dos grupos de interesse tradicionais, nomeadamente os

acionistas, considerados englobar-se a compreensão das necessidades e expectativas de outros grupos, anteriormente entendidos como externos à empresa.

Porém, conforme a perspectiva de Friedman, muitas vezes é válido o argumento de que as empresas são detidas pelos seus acionistas. Isto significa que tudo o que for feito para beneficiar outras partes poderá diminuir o retorno dos acionistas. Este aparente conflito a que se designa de “moralidade da abordagem” é solucionado pela teoria dos stakeholders na medida em que os direitos de propriedade sobre os recursos não são absolutos. Além disso, as restantes partes também poderão ter direitos sobre a empresa, mesmo não tendo propriedade jurídica da mesma.

Para Aguilera et al. (2007) as motivações para que as empresas adotem práticas de RS são:

- Instrumental, atuando de acordo com o seu próprio interesse;
- Relacional, porque entendem ser importante para a relação entre os membros do grupo;
- Moral, havendo uma preocupação com os padrões éticos e os princípios morais.

Especificamente, Freeman (1984) definiu um stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pelo facto de a empresa pretender concretizar os seus objectivos. Post, Preston e Sachs (2002), por sua vez, definem da seguinte forma “indivíduos e grupos que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as capacidades e atividades de criação de riqueza da empresa, e que são, portanto, os seus beneficiários potenciais e/ou fontes de risco” (p. 58).

Segundo este Freeman (1984), as partes interessadas podem ser:

- Acionistas ou sócios, que pretendem maximizar o retorno do Investimento;
- Associações, com objetivos de colaboração para atingirem fins comuns;
- Clientes que buscam produtos e serviços de qualidade;
- Colaboradores que ambicionam uma remuneração justa para o seu trabalho e tratamento digno;

- Comunidade, que esperam que as organizações atuem como parte integrante da sociedade onde se inserem;
- Concorrentes que desejam práticas de concorrência baseada em princípios éticos
- Fornecedores que esperam o justo valor pelos seus produtos ou serviços e o pagamento atempado das vendas efetuadas;
- Governo que pressupõe o cumprimento das normas em vigor e o cumprimento do regime de fiscalidade em vigor;
- Sindicatos que procuram o respeito pelos direitos dos trabalhadores e o reconhecimento institucional.

Deste rol não exaustivo de stakeholders é possível compreender que não é fácil perceber e acompanhar as suas necessidades e expectativas. Para o fazer, Ayuso et al. (2012) sugerem que as empresas equacionam estratégias que envolvam os stakeholders, de forma a compreender as suas necessidades e preocupações.

Devido à pluralidade das partes interessadas, a teoria dos stakeholders considera duas abordagens. Assim, segundo Jones e Wicks (1999) considera-se a abordagem normativa que enfatiza a adoção de padrões de comportamento baseados na moral e na ética. Existe o entendimento que esta é a forma correta da gestão organizacional.

Tendo o valor fundamental dos direitos humanos e da moralidade como um quadro de referência, Sullivan e Conlon (1997) argumentam que o interesse de uma empresa não é apenas a criação de riqueza individual, mas também a forma como ajuda a sociedade a ganhar um sentido de comunidade, honrando a dignidade individual e promovendo o bem-estar geral. Deste ponto de vista, a empresa é reconhecida como um organismo que serve simultaneamente os interesses corporativos e sociais, enquadra-se na abordagem normativa ou moral da teoria dos stakeholders (Carroll, 1999).

Em alternativa, a abordagem instrumental é menos teórica e estabelece que as empresas se devem centrar na orientação para os stakeholders para atingir níveis de desempenho superiores. Frequentemente associado com o modelo pluralista de governança corporativa (Ayuso et al., 2012), que subentende que uma empresa deve atender a vários interesses dos stakeholders e não só os interesses dos acionistas.

Porém, o valor das partes interessadas é legitimado, não em função do seu valor intrínseco, mas como um meio eficaz para melhorar a eficiência, rentabilidade, competitividade e desempenho financeiro (Ayuso et al., 2012).

Mais tarde surge a necessidade de integrar ambas as abordagens (Berrone, Surroca & Tribó, 2007). Segundo estes autores, a adoção de comportamentos morais preconizados na abordagem normativa podem resultar numa vantagem competitiva significativa através do estabelecimento de relações de confiança e parcerias, aspetos aludidos na abordagem instrumental. Nesta conjugação, é possível conciliar a orientação para os resultados (área pouco importante na abordagem normativa) com a elevação dos valores éticos pouco relevados na abordagem instrumental.

Para Freeman (1984), existe a necessidade de uma abordagem integradora para lidar com a diversidade de stakeholders, o que levanta diversas dificuldades como a limitação de recursos ou a existência de objetivos conflitantes entre as partes interessadas. Por outro lado, os objetivos, prioridades e expectativas dos diferentes grupos de interesse são diferentes e muitas vezes contraditórios.

Como forma de ultrapassar estes problemas, Freeman (1984) propõe que se estabeleçam prioridades de acordo com as seguintes classificações de stakeholders:

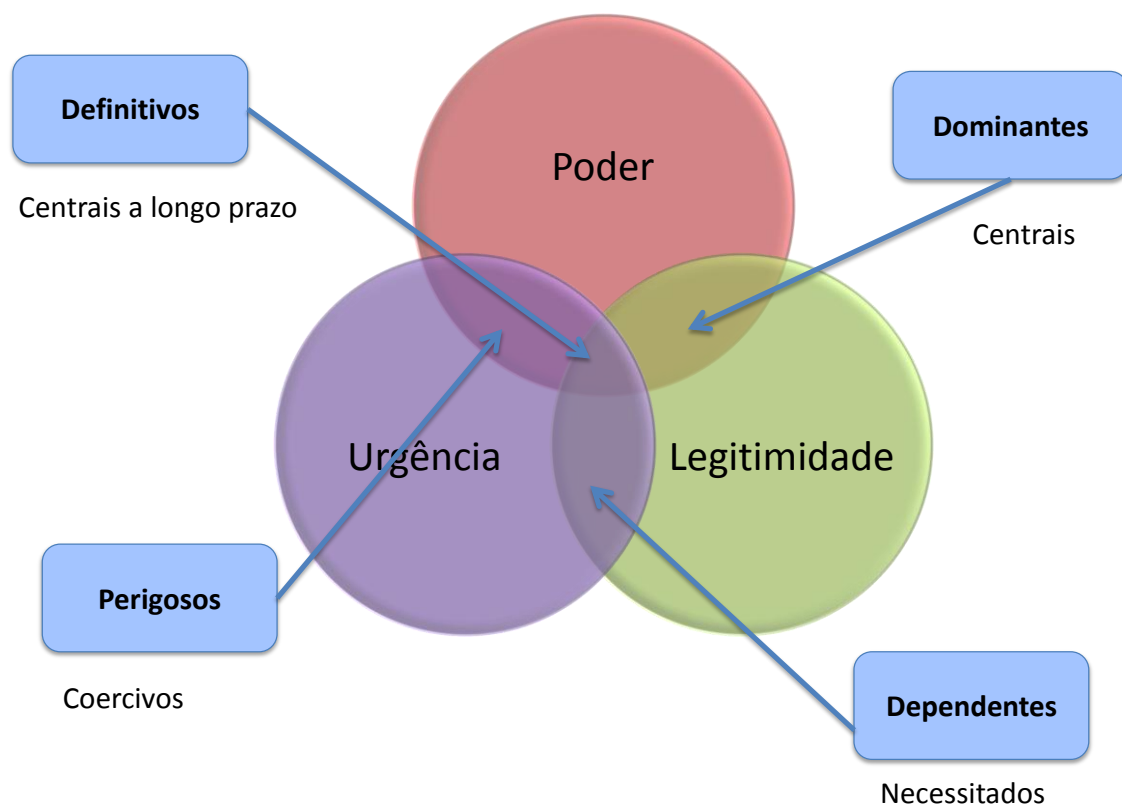
- Stakeholders críticos, essenciais para o sucesso da organização e dos quais dependem os recursos estratégicos da empresa, designadamente os licenciamentos, a tecnologia que confere vantagem competitiva à empresa, etc.;
- Stakeholders que são afetados de uma forma direta pela atividade da empresa, podendo o valor em risco, designadamente as questões de qualidade, ambiente e segurança;
- Stakeholders que poderão afetar o desempenho da organização como é o caso dos sindicatos ou dos clientes e fornecedores.

Outra classificação é proposta por Post et al. (2002). Consideram os grupos primários ou núcleo dos stakeholders aqueles que são essenciais para a própria existência do negócio (proprietários/acionistas, funcionários, clientes e fornecedores). Por seu

turno, os grupos secundários incluem outros atores sociais e políticos que desempenham um papel fundamental na obtenção de credibilidade empresarial e aceitação de suas atividades (ONGs, comunidades, governo, concorrentes, etc.).

Por seu turno, Mitchell, Agle e Wood (1997) estabelecem uma proposta de mapeamento dos stakeholders de acordo com três dimensões: poder, urgência e legitimidade. Com base nelas, é possível determinar a prioridade para cada um dos stakeholders, como sugere a figura seguinte:

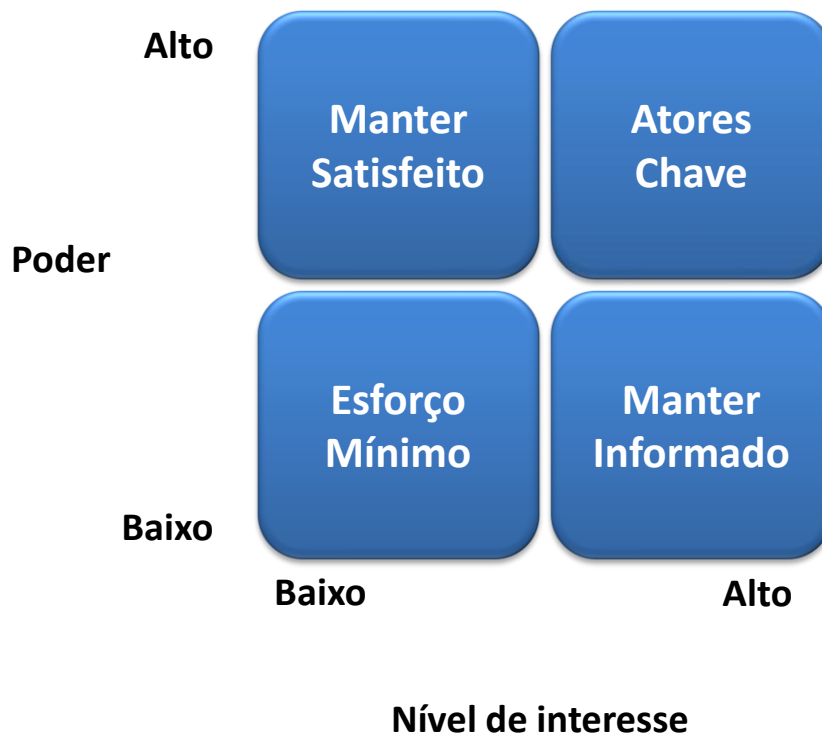
Figura 1. Mapa dos stakeholders segundo Mitchell, et al. (1997)



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

Outra proposta de mapeamento é avançada por Johnson, Scholes e Whittington (2008) assente em critério de nível de interesse e de poder do stakeholder. De acordo com a figura abaixo apresentada, os stakeholders prioritários serão os que evidenciam maior poder e os que têm maior interesse, ou seja, os atores chave.

Figura 2. Mapa dos stakeholders segundo Johnson et al. (2008)



Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2008)

Independentemente do tipo de stakeholder, o desempenho das organizações está dependente da satisfação dos respectivos stakeholders (Donaldson & Preston, 1995). Com efeito, os stakeholders poderão atuar como catalisadores para iniciativas de RS. De acordo com Sen e Bhattacharya (2001) os clientes influenciam as empresas através de suas avaliações e compra de produtos, mas também através de ações de retaliação (Christmann & Taylor, 2006). A influência para causas sociais poderá também resultar de declarações públicas (Greening e Gray, 1994).

Assim, a atenção constante às necessidades dos stakeholders possibilita que as empresas definam, com maior clareza e objetividade, as suas próprias estratégias e a orientação para a criação de valor. Conforme referem Donaldson e Preston (1995), a orientação para os stakeholders permite atingir níveis de desempenho superiores.

Ao mesmo tempo, a teoria dos stakeholders permite também que as empresas atuem no sentido de obterem benefícios das relações com as partes interessadas. Em

primeiro lugar, a satisfação de um conjunto de necessidades das partes interessadas pode contribuir para a criação de valor da empresa (Clarkson, 1995). Em segundo, Luk et al. (2005) analisaram as medidas de percepção de atenção das empresas face aos concorrentes, clientes, acionistas e sindicatos e detetaram que havia relação com o desempenho dos negócios.

2.2. Dimensões da Responsabilidade Social

Com a evolução da RS como campo de estudo, tem-se observado o aprofundamento de questões de investigação cada vez mais específicas. Uma das principais correntes de investigação prende-se com a medição do impacto da RS no desempenho financeiro ou na criação de valor para os stakeholders (Peloza e Shang, 2011).

Outros autores têm centrado a sua pesquisa em disciplinas específicas. Por exemplo, Enderle e Murphy (2009), trabalharam o marketing e Aguinis et al. (2011) a gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional.

Retomando a definição avançada por Aguinis et al. (2011), considera-se que a gestão das expectativas dos stakeholders adota a abordagem do *triple bottom line* que tem como subdimensões o desempenho económico, social e ambiental. Assim, a RS significa operar no mundo dos negócios tendo em consideração práticas socialmente responsáveis (Kanji e Chopra, 2010), o que implica atuar num conjunto de aspetos que podem ser divididos em sociais (por exemplo, práticas laborais justas, tratamento humano dos animais), ambientais (reciclagem, redução da poluição) (Kuchs et al., 2010) e económicos, a dimensão “natural” de uma empresa.

No contexto e objetivos propostos para este trabalho esta perspetiva é claramente insuficiente, não permitindo um aprofundamento das questões relacionais entre as várias dimensões da RS e as suas implicações organizacionais. Os pormenores são essenciais nesta análise.

Para dar resposta a esta situação, verificam-se algumas tentativas de integração da vertente da RS em ferramentas de gestão. Algumas delas resultam do *balanced*

scorecard, nas suas quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Outras consideram a integração de uma quinta perspetiva: sociedade (Gates e Germain, 2010).

Na dimensão ambiental, por exemplo, Lewis e Harvey (2001) apresentam um detalhe muito interessante através da escala Perceived Environmental Uncertainty (PEU), usada para medir os efeitos da dimensão ambiental na performance do negócio. Esta escala considera as seguintes subescalas:

- a) Política ambiental governamental. Baseia-se em sete instrumentos de política de gestão recursos: preços integrais; princípio do poluidor pagador, controlo, política de taxas ambientais, legislação ambiental nacional para negócios internacionais, legislação ambiental nacional para sector privado e legislação ambiental geral.
- b) Recursos ambientais e serviços usados pela organização. Considera oito fatores, tais como a disponibilidade de pessoal ambientalmente qualificado; impacto ambiental dos *inputs* (energia, materiais, componentes); impacto ambiental dos *inputs* (lixo, efluentes, emissões); capacidade de gestão de lixo, efluentes e emissões; preços da gestão de lixo, efluentes e emissões; impacto ambiental dos recursos renováveis; disponibilidade ambiental dos recursos renováveis; e preços dos recursos renováveis.
- c) Produtos Ambientais, Mercados e procura. Considera novos produtos verdes para novas necessidades do mercado, com base nas preferências ambientais dos clientes, a procura de produtos ambientais, disponibilidade de produtos ambientais substitutos e disponibilidade de produtos ambientais complementares.
- d) Concorrência Verde. Apoiado em três itens: mudanças nos mercados ambientais servidos por concorrentes, mudanças nas estratégias dos concorrentes ambientais e entrada de novas empresas nos mercados ambientais.
- e) Tecnologia Ambiental na Indústria. Considera a redução de produtos menos naturais, e está dividido em quatro itens: mudanças nos atributos do produto

ambiental, mudanças no impacto ambiental do produto, lançamento de novos produtos com atributos ambientais e mudanças no processo de produção.

- f) O comportamento dos *stakeholders* ambientais na organização. Referindo-se aos *stakeholders* verdes que podem ser agrupados em seis categorias: investidores, comunidade, cadeia de abastecimentos, sector, formadores de opinião e reguladores.
- g) Principais Questões Ambientais que estão afetando a organização. Esta última componente refere-se às tendências ambientais globais focadas em cinco itens: alterações climáticas, a poluição do ar, água e solo, perda de biodiversidade, o esgotamento de recursos e bem-estar social.

Gwynne (2012) apresenta um estudo da Deloitte realizado em 2010 que revela que, apesar das empresas tenderem a adotar a sustentabilidade em teoria, considerando as três componentes do triple bottom line (pessoas, planeta, resultados [profit]) na missão da empresa, não deixam de reconhecer as dificuldades de implementação das práticas de RS. Numa perspetiva mais complexa Kanji e Chopra (2010) propõe um detalhe destes aspetos, designadamente:

- Práticas laborais éticas, através da melhoria dos locais e condições de trabalho;
- Envolvimento com as comunidades locais;
- Investimento na construção de infraestruturas sociais;
- Contribuição para um ambiente mais limpo e sustentável;
- Desenvolvimento de uma governância corporativa que estimule o desenvolvimento económico.

Desta concetualização, os autores consideram a existência de quatro dimensões para a RS, no modelo de RS Kanji-Chopra, inovador na perspetiva holística, conforme representa a figura seguinte. O modelo fornece um mecanismo para a implementação da RS nas empresas assim como para sua conceptualização e mensuração.

Figura 3. Matriz cíclica da RS



Fonte: Kanji e Chopra (2010:121)

Num meio empresarial extremamente competitivo, a RS deve ser entendida numa perspetiva dinâmica. As várias dimensões da estratégia ligados à sustentabilidade como a estrutura, os sistemas, os programas e as ações evoluem ao longo do tempo (Epstein, 2008). Esta evolução depende, em certa parte, da atenção e interesse da direção.

Porque CSP representa muitas vezes uma área de relativamente alta arbítrio gestão, a iniciação ou o cancelamento de voluntários sociais e ambientais podem, em grande parte, dependem da disponibilidade de excesso de fundos (McGuire et al. 1988).

Hart (1997) observou que, na década de 1990, poucas empresas tinham incorporado a RS no seu pensamento estratégico. Nesta altura, a estratégia ambiental centrava-se no controlo ou prevenção da poluição, numa atitude pouco coerente (Kashmanian, Wells e Keenan, 2011).

Nidumolu, Prahalad e Rangaswawami (2009) apresentam uma perspectiva temporal da importância dada à RS. Assim, de acordo com um estudo realizado pelos autores, as empresas podem passar por cinco fases distintas, as quais passamos a apresentar.

- **FASE 1. A RS como oportunidade.** Os passos que as empresas devem dar para a sustentabilidade são geralmente resultantes da aplicação da lei. Trata-se de um processo complexo para as empresas que atuam num panorama internacional dado que a regulamentação ambiental varia de país para país, estado ou região, e até mesmo pela cidade. Assim, é tentador aderir aos mais baixos padrões ambientais pelo maior tempo possível. No entanto, os autores argumentam que é mais inteligente procurar cumprir as regras mais rigorosas, e fazê-lo antes de sua aplicação. Isso produz vantagens substanciais aos pioneiros em termos de promoção da inovação. As empresas que se concentram em atender as normas mais recentes ganham mais tempo para experimentar a aplicação de materiais, tecnologias e processos.
- **FASE 2. Tornar as cadeias de valor sustentáveis.** Após a aprendizagem ao nível da regulamentação, as empresas tendem a tornar-se mais pró-ativas sobre as questões ambientais. Passam então a concentrar-se na redução do consumo de recursos não renováveis. Na procura de se tornar mais eficiente dá-se uma extensão para as unidades fabris e parceiros da cadeia de valor. Nesta fase, as empresas trabalham com fornecedores e retalhistas para desenvolverem matérias-primas e componentes mais ecológicas e reduzirem o desperdício. O objetivo inicial é, geralmente, para criar uma melhor imagem, mas a maioria das empresas conseguem reduzir custos ou a até mesmo entrar em novos negócios.
- **FASE 3. Desenvolver produtos e serviços sustentáveis.** Nesta fase, os gestores começam a despertar para o facto de que um número considerável de consumidores preferem uma oferta ecológica, e que suas empresas podem diferenciar-se dos seus concorrentes pelo pioneirismo no redesenho de produtos existentes ou no desenvolvimento de novos. Tendo em vista a identificação de prioridades de inovação de produto, as empresas recorrem à utilização de competências e ferramentas adquiridas nas fases anteriores. As

empresas são muitas vezes surpreendidas por descobrirem quais os produtos mais hostis ao meio ambiente.

- **FASE 4. Desenvolvimento de novos modelos de negócios.** A maioria dos gestores assumem que a criação de um modelo de negócio sustentável implica simplesmente repensar a proposta de valor ao cliente. Todavia, os modelos de sucesso incluem novas formas de captar receitas e de prestação de serviços em parceria com outras empresas.
- **FASE 5. Criação plataformas de prática avançada.** A prática avançada muda os paradigmas existentes. Para desenvolver inovações que levam a práticas avançadas, os decisores devem questionar os pressupostos implícitos nas práticas atuais. Este é exatamente o que levou à economia industrial e de serviços atual. Ao questionar o *status quo*, as pessoas e as empresas têm vindo a mudar a realidade.

Uma abordagem diferente em relação às fases é proposta Kashmanian, et al. (2011), que consideram as seguintes:

Fase 1. Numa primeira fase, as empresas estão centradas em corresponder às exigências decorrentes da legislação. A preocupação com a RS assenta em poucos indivíduos ou departamentos.

Fase 2. Posteriormente, as empresas tendem a avançar para projetos para além do exigido na lei, inclusivamente mesmo em áreas onde não existe regulamentação. As áreas abrangidas incluem a redução de energia, materiais, resíduos ou uso da água, ou seja, projetos que irão melhorar a eficiência das operações. Esses projetos geralmente não são parte integrante de uma estratégia corporativa.

Fase 3. As experiências bem-sucedidas nos projetos anteriores passam a ser partilhadas por toda a empresa. Os projetos são avaliados com base na redução de custos, e do ROI. Uma vez que estes projetos têm impacto nos resultados, passam a dispor de mais atenção e apoio da gestão de topo da empresa. Com este apoio, a sustentabilidade passa a ser parte integrante do raciocínio estratégico de toda a empresa e da sua cadeia de valor.

Fase 4. A RS torna-se parte integrante de todas as funções de seus negócios. É criando um comité para coordenar todos os esforços e desenvolver a estratégia de sustentabilidade empresarial. A RS passa a ser responsabilidade de todos dentro da empresa e é incorporada na missão da empresa e valores centrais.

Fase 5. Dá-se o reconhecimento da importância da RS nos resultados financeiros da empresa, sobretudo por via da redução de custos. São abertas novas perspectivas ao nível das receitas. A melhoria da reputação da empresa e do seu valor acrescentado acrescentam importância. A melhoria da eficiência da empresa centra-se no curto prazo, mas a oferta de produtos socialmente responsáveis é orientado para o futuro e pode fornecer oportunidades para a empresa reinventar seus produtos ou mesmo o modelo de negócio.

Fase 6. Nos níveis mais avançados, as empresas passam a colaborar com outras tendo em vista a redução do seu impacto ambiental. Inclusivamente, algumas empresas comprometem-se a desenvolver soluções positivas para os problemas ambientais que a sociedade enfrenta.

2.3. O Risco e a RS

Existe actualmente uma pressão permanente para as organizações identificarem todos os seus riscos empresariais e para estabelecerem formas adequadas de gerir esses riscos. Do ponto de vista da continuidade do negócio e do valor para o acionista, a RS é uma opção (voluntária) com implicações na gestão do risco.

Com base numa meta-análise de 112 estudos (Nadkarni & Barr, 2008) realizados nos EUA ao longo de mais de uma década, constata-se que a participação em atividades de RS cria uma forma de “capital moral” (goodwill) que atua como escudo protetor da organização quando ocorrem eventos negativos. Este efeito permite preservar o nível de desempenho financeiro da Organização, minimizando assim os riscos associados a esses eventos negativos.

Ainda segundo Nadkarni e Barr (2008), as organizações que investem em atividades de RS são percecionadas como “altruístas” (por oposição a serem vistas como “egocêntricas”) o que reforça o seu capital moral. O compromisso com atividades na área da RS gera valor económico porque o capital moral que decorre dessas atividades gera um factor de “mitigação” quando ocorrem eventos negativos.

No quadro da ISO 26000, as organizações procuram, de forma proativa, identificar os impactes económicos, sociais e ambientais, reais ou potenciais, das suas decisões e actividades ao longo de todo o ciclo de vida de projectos, produtos ou atividades tendo em vista evitar ou mitigar os impactos negativos (conceito da diligência devida).

Assim, as organizações que adotam e integram modelos de RS nos seus processos de gestão, identificam os impactes nos Stakeholders, no ambiente, na Sociedade, etc. reduzindo assim as fontes potenciais de riscos nas diferentes vertentes/temas (ex: RH, legislação, impactos ambientais, boas práticas,...).

Neste enquadramento, o conceito de risco varia em função das diferentes abordagens e enquadramentos das áreas e atividades a que está associado. De acordo com a norma ISO 31000 considera que o risco como o efeito da incerteza na consecução dos objectivos da organização. A norma OHSAS 18001 apresenta uma proposta mais concreta, considerando o risco como a combinação da probabilidade de ocorrência de um acontecimento (negativo) e da gravidade dos impactos decorrentes desse acontecimento. Esta proposta vem em linha com a perspectiva de Miller e Bromiley (1990).

Com efeito, as variações face ao expectável podem influenciar o valor de mercado da empresa (risco de mercado) ou até mesmo os valores registados na contabilidade (risco contabilístico) (Orlitzky e Benjamin, 2001). As implicações do risco na atividade empresarial resultam das dificuldades de previsão e de planeamento estratégico e operacional (Brigham e Gapenski, 1996), o que pode colocar em causa a sustentabilidade da organização.

Entramos assim no campo do risco empresarial que pode ser definido como o montante de flutuações da performance financeira ao longo do tempo (Donaldson,

1999). Como consequência, no que concerne à teoria da organização, as opções da empresa, estão condicionadas pelas apostas que poderá fazer tendo em conta um determinado nível aceitável de risco. Por outras palavras, as decisões em termos de carteira de produtos e de negócios irão ser função do grau de incerteza e de risco que cada opção evidencia (ver teoria do portefólio de Donaldson, 1999).

Neste enquadramento, quando se coloca em consideração a aposta na RS como pilar estratégico, há que ter em consideração o portefólio de produtos e de negócios numa perspectiva de redução do risco. Isso implica ir mais além dos condicionantes do desempenho financeiro, passando a considerar-se também a variabilidade, leia-se, o risco empresarial, sobretudo em contextos empresariais de crescente competitividade (Orlitzky e Benjamin, 2001).

De acordo com a norma ISO 31000, a gestão de riscos deve permitir uma organização para atingir, por exemplo:

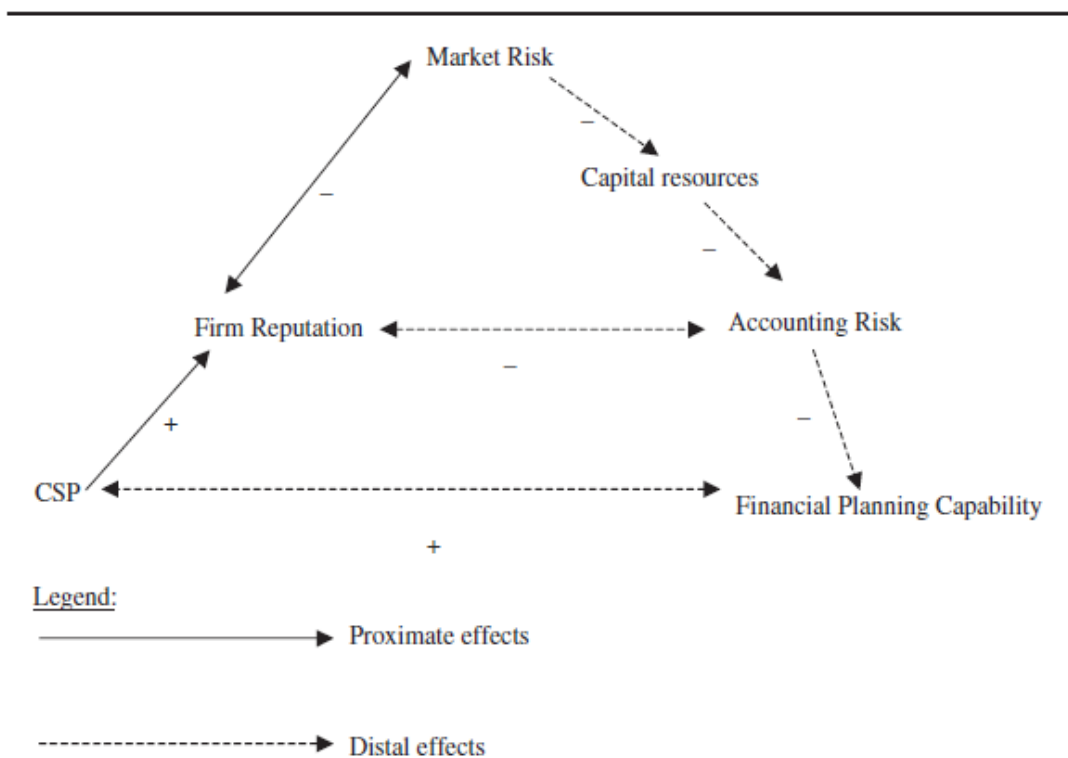
- consciência da necessidade de tratar e gerir riscos nas organizações;
- cumprimento dos requisitos legais e regulamentares pertinentes e normas internacionais;
- criação de uma base de confiança para a tomada de decisão e planeamento;
- definições de controlos para capacitar a tomada de decisão e planeamento;
- efetiva atribuição e utilização dos recursos para o tratamento de riscos;
- maior segurança;
- melhoria da governança corporativa;
- melhoria dos relatórios financeiros;
- melhoria da identificação de oportunidades e ameaças;
- melhoria da gestão de incidentes e prevenção;
- maior eficácia e eficiência operacional;
- melhoria da confiança dos stakeholders;
- redução de perdas;
- gestão proativa em vez de reativa.

A concretização destes objetivos deve “assegurar que as organizações têm uma resposta equilibrada e proporcional aos riscos que as afetam” (ISO, 31000: vi). A gestão do risco permite diminuir a exposição ao risco que poderão limitar ou perturbar a alocação de recursos e a própria atividade da organização.

Assim, a adoção de práticas de RS podem atuar como um redutor do risco ao nível da performance organização. Numa perspetiva imediata, podemos, desde logo, apontar inúmeras situações em que é possível evitar ações judiciais como é o caso da poluição do ar e da água, das práticas laborais, das regras de funcionamento estabelecidas na legislação, etc. No longo prazo, a prevenção proativa do risco poderá ter implicações importantes no que respeita à perceção de quais as tendências legais e sociais decorrente da atuação crescente dos no que responsabilidade social e ambiental das empresas.

Na figura seguinte, pode analisar-se as implicações da RS no risco ao longo do tempo. As reações dos mercados aos investimentos na RS conduzem quase de imediato a uma melhor reputação e só muito posteriormente é que esses resultados são considerados na contabilidade. Assim, é expetável que o mercado tenha uma resposta mais rápida do que a contabilidade aos investimentos em RS.

Figura 4. A relação da RS com o risco empresarial



Fonte: Orlitzky e Benjamin (2001), p. 374

2.4. A dimensão económica

Partido da definição de *stakeholder* proposta por Freeman (1984), apresentada no capítulo anterior, considera-se que são os grupos ou entidades que são afetados pelos objetivos da organização. Trata-se claramente de uma definição abrangente, capaz de considerar desde os acionistas até aos grupos ativistas (Handelman, 2006). No sentido de refinar o conceito, podem equacionar-se dois grupos de stakeholders (Clarkson, 1995):

- Primários, compostos pelos intervenientes com relação económica direta, como os acionistas, os clientes e credores;
- Secundários, representando os restantes stakeholders, com relação económica indireta, sobretudo de cariz social.

Deste ponto de vista, verifica-se que os aspetos económicos são nucleares para a teoria dos stakeholders (Freeman, Wicks e Parmar, 2004). Assim, é expetável que o investimento na RS traga retornos financeiros e de imagem para a empresa (McGuire, et al., 1988). Com efeito, as medidas de desempenho ao nível da RS, “tais como doações de caridade, responsabilidade com o ambiente e tratamento justo dos funcionários, pode ser positivamente correlacionada com medidas de retorno de desempenho financeiro da empresa” (Orlitzky e Benjamin, 2001: 369).

Todavia, esta relação não é clara na bibliografia. Investigações na área de finanças e estratégia acerca da RS evidenciam isso mesmo (Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Sen e Bhattacharya, 2001). Se, por um lado, Kanji e Chopra (2010), Fombrun e Shanley (1990), Bakker et al. (2005) e Soloman e Hansen (1985) comprovaram uma forte correlação entre o desempenho social e desempenho financeiro de uma empresa. Por exemplo, Orlitzky, et al. (2003) referem mesmo que a satisfação dos vários grupos de *stakeholder* é instrumental para o desempenho financeiro da empresa. Por outro lado, autores como Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) e McGuire, et al. (1988) evidenciaram uma relação negativa. Por exemplo, Bragdon e Marlin (1972) argumentaram que o

investimento em RS implica que a empresa incorra em custos adicionais que colocam a empresa em desvantagem quando comparadas com outras empresas, menos socialmente responsáveis.

Uma análise a 128 estudos realizada por Peloza (2009) permite quantificar esta divergência de resultados. Os trabalhos analisados prendem-se com a relação entre o a prática de atividade de RS e os resultados financeiros. O autor verificou que 59% apresentavam uma relação positiva, 27% um relacionamento misto ou neutro e 14% uma relação negativa.

Esta divergência de opiniões pode ser parcialmente explicada pelo facto das implicações negativas ao nível do desempenho económico não terem sido exploradas com a devida profundidade empírica (Orlitzky e Benjamin, 2001). Para Sen e Bhattacharya (2001) poderão ser apontadas duas explicações para esta divergência. Em primeiro lugar, os estudos existentes tendem a concentrarem-se nos resultados passados da empresa (por exemplo, valor contabilístico) e não para indicadores de resultados futuros, dependentes das decisões da empresa em torna da RS (por exemplo, valor de mercado). Em segundo, a relação dúbia entre RS e performance empresarial deve-se, em parte, à omissão na bibliografia dos processos e contingências que poderão explicar as causas das relações observadas.

De acordo com (Aguinis, et al., 2011) esta variação de resultados pode ser parcialmente explicada por erros de amostragem. Segundo estes autores, esta limitação não afeta negativamente os resultados de uma meta-análise. Assim, os resultados da meta-análise com base em 52 artigos realizada por Orlitzky et al. (2003) permitem perceber que existe uma relação positiva entre a RS e os resultados financeiros.

Por outro lado, Peloza (2009) constatou que foram usadas 36 métricas diferentes para medir RS e 39 medidas distintas para quantificar o desempenho financeiro. Por outro lado, Peloza (2009) constatou que foram usadas 36 métricas diferentes para medir RS e 39 medidas distintas para quantificar o desempenho financeiro. A diferença de medição muitas vezes vai além da semântica, verificando-se diferenças de nível dos

constructs usados na operacionalizações da RS, que vão desde a ética até às até aos indicadores complexos usados por agências de rating (Ayuso, et al., 2012).

De acordo com esta explicação, é natural que, mais recentemente tenham surgido novos estudos, procurando resolver este tipo de problemas. Assim, Luo e Bhattacharya (2006) demonstraram que esta relação não é linear. Por exemplo, identificaram que a satisfação do cliente medeia parcialmente a relação entre RS e valor da empresa no mercado e que o retorno financeiro da RS depende das competências sociais possuídas pela empresa, designadamente ao nível da capacidade de inovação e da qualidade do produto.

Por seu turno Kashmanian et al. (2011) e Nidumolu et al. (2009) introduzem a variável tempo como explicativa para este paradigma, na medida em que, no curto prazo, os benefícios se traduzem no cumprimento da legislação (e respetiva aceitação por parte das entidades governamentais) e na eficiência através da redução de custos. A longo prazo, os benefícios resultam da melhoria da imagem e reputação da empresa. Com efeito Handelman (2006) referem que mesmo uma relação adversa (p.ex. boicote, ativismo) pode «fornecer às empresas uma compreensão e um significado culturalmente rico de como a identidade corporativa está a ser formada nas redes sociais» (p. 112).

Lubin e Esty (2010) consideram que este desfasamento deve-se ao recurso a metodologias criadas para controlar ou projetar impactos de sustentabilidade mas que geram dados inconsistentes, incompletos e imprecisos. Keeble, Topiol e Berkeley (2003) defendem que o debate sobre indicadores de sustentabilidade ainda está em curso, não havendo uma fórmula consensual para avaliar o que é sustentável ou insustentável. Para Searcy, Karapetrovic e McCartney (2005), o desenvolvimento de métricas para a RS é uma disciplina emergente, exigindo mais investigação para se tornar consensual e menos subjetiva. Asif, Searcyc, Garvared e Ahmad (2011) defendem a importância da clarificação de indicadores os quais poderão ter um contributo essencial na produção de relatórios. Estes são fundamentais porque (p.778):

- “Pode ser exigido pelos reguladores ou outros intervenientes;

- Representam uma oportunidade para desenvolver uma imagem de responsabilidade da empresa;
- São uma forma de legitimação da organização. Isso significa que as organizações dependem de outros parceiros para sobreviver e as empresas precisam de comunicar os resultados das suas iniciativas aos principais *stakeholders*, a fim de criar boa vontade e garantir o fornecimento contínuo de recursos”.

Deste contexto, surgem diversas aproximações que propõem uma mensuração da sustentabilidade, as quais se encontram resumidas no quadro seguinte.

Quadro 1. Metodologias de análise de medição de sustentabilidade

Índices de Sustentabilidade	Objetivo	Autores
Economic Welfare – ISEW	Mede a performance económica de um país com base em 20 indicadores, adicionando às medidas convencionais elementos sociais e ambientais	Dally e Cobb (1989)
Ecological footprint method	Ferramenta para gerir o uso de recursos naturais por parte de indivíduos, cidades, nações e a humanidade em geral.	Wackernagel e Rees (1996)
Dashboard of sustainability	Propõe um índice agregado composto diferentes indicadores económicos, sociais e ambientais.	Hardi e Zdan (2000)
Barometer of sustainability	Avalia e relata o progresso de uma região no sentido de uma sociedade sustentável.	Prescott-Allen (2001)
Driving Force-State- Response (DSR)	Desenvolve uma metodologia composta pelas questões ambientais; sociais, económicas e institucionais e pode ser usada ao nível regional e nacional.	United Nations (UN) (2001)
Driving force-stateresponse (DSR)	Para analisar a relação causal entre o stress gerado pelas atividades humanas e as mudanças no ambiente natural e social.	OECD (2001)
Sustainable Development	Informa acerca da realidade Brasileira acerca dos indicadores	IBGE (2002)

Indicators - IDS	de desenvolvimento sustentável, através de informação integrada acerca dos fatores sociais, ambientais, económicos e institucionais.	
Environmental Sustainability Index - ESI	Propõe um índice de sustentabilidade ambiental que hierarquiza os países de acordo com a sua capacidade de proteger o ambiente nas próximas décadas.	Yale Center for Environmental Law and Policy (YCELP) e Center for International Earth Science Information Network (CIESIN) (2005)

Fonte: Callado e Fensterseifer (2011), p. 45

Apesar das opiniões divergentes, existe um consenso generalizado acerca do contributo para a competitividade das empresas, sobretudo visto a longo prazo. De facto, a RS mobiliza as empresas para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Kanji e Chopra, 2010). Esta perspetiva pode ser analisada do ponto de vista da imagem e da inovação.

De acordo com Luo e Bhattacharya (2006), o investimento em contribuições e donativos de cariz sociais é importante para a **imagem** das empresas, alterando a perspetiva de “fazer as coisas corretas” para “fazer as coisas inteligentes” (Smith 2003: 52). Kashmanian et al. (2011) reconhecem que o desenvolvimento de práticas de RS contribui, a médio e longo prazo, para melhoria da imagem e reputação da empresa.

Com efeito, diversos estudos têm vindo a reforçar que os investimentos em RS se traduzem numa melhor imagem da empresa por parte dos clientes e do mercado (Bhattacharya e Sen, 2004). Apesar de este assunto ser amplamente discutido na seção seguinte, importa frisar a importância da satisfação dos consumidores nesta análise. De facto, trata-se de uma componente estratégica essencial para o valor de mercado e para a rentabilidade a médio e longo prazo (Gruca e Rego, 2005). Inclusivamente, para Luo e Bhattacharya (2006), a RS ajuda a construir uma base de clientes mais satisfeitos. Por sua vez, esta satisfação tem um efeito mediador na relação entre RS e os resultados financeiros.

Ao nível da **inovação**, há um amplo consenso de que os desafios da sustentabilidade oferecem um potencial significativo de inovações e oportunidades de negócios

(Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald, 2009). Para estes autores, existem dois argumentos para esta visão. Primeiro, devido à existência de novos regulamentos e leis que, em matéria social e ambiental, incrementam a pressão para inovar. Em segundo, a sustentabilidade oferece um vasto leque de ideias e visões que levam a novas oportunidades de negócios. Um terceiro argumento é apresentado por Luo e Bhattacharya (2006) que consideram que existe um efeito sinérgico entre a adoção de práticas 'externas' de RS e as capacidades organizacionais em torno da qualidade e inovação do produto. Conforme referem Hansen, et al. (2009) a rotulação de inovações como sendo sustentáveis só pode ser concretizada recorrendo a um discurso coletivo e social.

Essencialmente, esta discussão leva-nos à capacidade da empresa em conseguir idealizar e operacionalizar as suas iniciativas de RS, especialmente no que concerne à performance financeira. Estamos, portanto, no campo teórico da visão baseada nos recursos (VBR ou RBV, na sigla em inglês). A VBR representa um dos pilares da estratégia empresarial moderna, oferecendo um quadro teórico que pretende explicar a forma como uma empresa desenvolve uma vantagem competitiva. A sua importância como campo teórico e prático é bastante elevada, tendo sido alvo de uma *special edition* do Strategic Management Journal em 2003. São diversos os autores que se debruçam neste assunto, dos quais destacaríamos Barney (1986), Penrose (1959) e Wernerfelt (1984).

Recordando o modelo de responsabilidade social Kanji–Chopra (Kanji e Chopra, 2010), anteriormente apresentado, existem duas variáveis latentes essenciais que importa destacar nesta seção. A primeira refere-se aos sistemas organizacionais de planeamento estratégico. Com efeito, a qualidade da gestão de uma empresa, tanto em termos de pessoas como de processos, depende de seus sistemas de planeamento estratégico. A organização deve ter políticas e procedimentos para medir, monitorar e controlar a empresa nas suas dimensões externas e internas, aspetos essenciais para uma correta gestão dos recursos e para instituir um sistema de comunicação interno adequado para monitorar e controlar a RS. Estes sistemas permitem, ao mesmo tempo, fornecer proteção do meio ambiente e promover a sustentabilidade.

Em segundo lugar, temos a governança corporativa e a responsabilidade económica. A governança corporativa refere-se ao conjunto de políticas e práticas de gestão que os acionistas, os gestores e os conselhos de administração para a gestão das suas responsabilidades para os investidores e *stakeholders*. De facto, as empresas hoje em dia são permeáveis a um conjunto de influências feitas por entidades poderosas e que estão preocupados com uma diversidade de assuntos, de retornos financeiros, de independência e de responsabilidade, surgindo, neste contexto, os assuntos sociais, ambientais e envolvimento da comunidade.

Ainda de acordo com Kanji e Chopra (2010) existem quatro responsabilidades económicas básicas em relação aos *stakeholders* diretos da empresa:

- Rendibilidade: Uma empresa gera resultados quando consegue vender os seus produtos ou serviços com valor acrescentado;
- Transparência: Fornece o máximo de informação acerca das suas operações. As suas práticas de negócio e as estratégias são claras para todos os *stakeholders*.
- Não-discriminação: A empresa adota os mesmos critérios a todos os grupos de interesse relativamente a género e grupos étnicos.
- Sustentabilidade: A empresa assegura a sustentabilidade através da melhoria dos processos de negócio e do desenvolvimento de relações duradouras com clientes e fornecedores.

Antes de terminarmos esta seção, será importante debruçarmo-nos por breves instantes na relação com fornecedores. Muitas vezes esta é uma área esquecida quando abordamos o tema da RS (Dou e Sarkis, 2010). Com efeito, a seleção de fornecedores é muitas vezes baseada em fatores como o custo, o nível de qualidade, prazos de entrega e flexibilidade, os critérios relacionados com RS são relegados para segundo plano (Brown, 2008).

Todavia, com o aumento do reconhecimento do impacto potencial da RS na vantagem competitiva, existe uma tendência para se reconhecer e integrar este tipo de tópicos (Seuring, Sarkis, Müller e Rao, 2008; Bryson e Lombardi 2009). Tendo em vista oferecer

uma perspectiva holística na seleção de fornecedores, Dou e Sarkis (2010), propõe os seguintes critérios:

- a) Uso de métricas ambientais na decisão de seleção de fornecedores, tais como: controlo e prevenção da poluição, sistema de gestão ambiental e consumo de recursos;
- b) Uso de métricas sociais na decisão de seleção de fornecedores: práticas de trabalho, saúde e segurança, influência das comunidades locais, influência de atores contratuais (governo, autarquias, etc.) e influência de outros intervenientes;
- c) Uso de fatores ambientais na tomada decisão de seleção nas instalações locais: saúde ambiental, vitalidade dos ecossistemas, padrões de consumo e de produção;
- d) Uso de fatores sociais na tomada decisão de seleção nas instalações locais: pobreza, governo, saúde, educação, demografia, riscos naturais, o desenvolvimento individual e da comunidade.

Tendo em consideração o exposto nesta seção, podemos verificar que a maioria dos estudos não está centrada no risco como um indicador específico de desempenho financeiro, considerando apenas as implicações financeiras na sua ausência (Orlitzky e Benjamin, 2001). Porém, a bibliografia reconhece que a existência de uma atuação concertada dos recursos permitirá uma gestão mais consistente dos stakeholders, compatível com a mitigação do risco da atividade.

Neste contexto, verifica-se que os estudos de Dou e Sarkis (2010) apontam para a formalização da gestão dos fornecedores e de Brown (2008) que sublinham a importância da eficiência na relação com os clientes. Simultaneamente, é importante não perder de vista a questão da articulação dos recursos e parcerias das empresas, o que vem em linha com a perspectiva defendida pela VBR (Barney, 1986); Penrose, 1959 e Wernerfelt, 1984). Estes aspetos devem ser integrados numa perspectiva

estratégica orientada mercado, para a rendibilidade a médio e longo prazo (Gruca e Rego, 2005; Luo e Bhattacharya, 2006) e para a inovação (Hansen et al., 2009).

2.4.1. Sumário da seção

Ao longo desta seção foi possível identificar dois aspetos importantes. Um primeiro a necessidade de uma articulação harmoniosa da estratégia e dos recursos e parcerias, de forma a suportarem o desenvolvimento de ações e políticas de RS que, por sua vez, permitem a diminuição do risco da atividade e a melhoria do retorno económico para os detentores do capital.

Em segundo lugar, nem sempre é clara a relação entre RS e desempenho económico, verificando-se que alguns autores evidenciam um impacto positivo e outros uma influência negativa.

2.5. A dimensão social

Nesta seção, iremos aprofundar a temática da RS no âmbito dos *stakeholders* sociais. Nesta análise, para uma melhor compreensão, efetuaremos uma divisão entre os *stakeholders* externos e internos.

2.5.1. A vertente externa

A sociedade representa um dos aspetos mais centrais da atividade de RS das empresas e organizações. Todavia, nos estágios iniciais da RS a principal preocupação era com as questões ambientais e só posteriormente surgem as sociais (Orlitzky e Benjamin, 2001). Até porque, ao nível institucional, poderão existir diversos preditores de cariz normativo e de certificação que são tendencialmente ambientais (Fineman & Clarke, 1996 e Christmann & Taylor, 2006).

Ao nível social, as empresas com um maior nível de investimento em práticas de RS conseguem estabelecer boas relações com os seus stakeholders (Orlitzky e Benjamin, 2001). Se, por um lado, se espera que os gestores atuem em conformidade com as expectativas dos detentores do capital, por outro, a concretização deste pressuposto passa, cada vez mais, pelo tratamento adequado e até pela obtenção de apoios dos *stakeholders* (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999).

Neste ponto de vista, o conjunto dos *stakeholders* é alargado para além dos acionistas e dos financiadores. Se estes são entendidos como os que tem reivindicações explícitas sobre a empresa, outros grupos de interesses apresentam contratos implícitos como a sociedade ou os colaboradores (McGuire, et al. 1988). Assim, a sociedade espera que a empresa contribua para a preservação do meio ambiente e que torne a comunidade um lugar melhor para viver e trabalhar por meio de atividades de RS (Kanji e Chopra, 2010). A RS é descrita como sendo um “contrato tácito entre empresa e comunidade, pelo qual a comunidade permite à empresa a operar dentro de sua jurisdição para obter empregos para os locais e receita através da tributação” (Kanji e Chopra, 2010: 121).

Kashmanian, et al. (2011) constataram que, há medida que as empresas reconhecem a importância de aprofundarem a componente de RS nos projetos, tendem a integrar, ao longo da cadeia de valor, a sustentabilidade, que passa a ser parte integrante do raciocínio estratégico de toda a empresa e da sua cadeia de valor. Desta forma, a relação com fornecedores e clientes é aprofundada de forma a assegurar o cumprimento das normas e procedimentos neste âmbito.

Podemos então identificar diversos stakeholders internos: sociedade em geral, parceiros, clientes e fornecedores, sobre os quais nos iremos prender nos títulos seguintes.

2.5.1.1. Sociedade em Geral

Num contexto em que é crescente o poder dos grupos ativistas e dos meios de comunicação aumenta a expectativa em redor das estratégias empresariais que não se dirigem ao mercado, mas sim à sociedade (Orlitzky, et al. 2003). Os stakeholders

podem exercer influência através de declarações públicas que motivam as empresas a centrarem a sua atenção em causas sociais (Greening & Gray, 1994).

Assim, o desenvolvimento de relações ao nível da comunidade local pode revelar-se um campo oportuno a explorar pela empresa, através da compreensão e resposta aos seus interesses e preocupações (Kashmanian et al., 2011). Com efeito, estas parcerias de base local podem facilitar a aceitação da empresa, justificar a sua atividade e contribuir para melhorar a sua reputação (Porter e Kramer, 2006, 2011).

Devido ao facto de as práticas de RSE permitirem melhorar significativamente a rentabilidade a longo prazo e, simultaneamente, melhorar os benefícios para os indivíduos e para a sociedade em geral, numa relação *win-win*, podemos afirmar que, um bom desempenho ao nível da RS, permite à empresa maximizar seu impacto na sociedade e, ao mesmo tempo, maximizar o retorno nesse investimento (Kanji e Chopra, 2010). A escala e a natureza das vantagens da RS vão para além das financeiras, considerando-se a melhoria da imagem da empresa, a gestão proativa de risco, a criação de uma base de clientes mais leal (Kanji e Chopra, 2010).

Porém importante ter em atenção a forma como a empresa divulga as suas iniciativas perante a sociedade. Recordando a classificação das motivações para a adoção de práticas de RS proposta por Aguilera et al. (2007), nomeadamente, a instrumental (quando a empresa atua de acordo com o seu próprio interesse), a relacional (quando considera importante a relação entre os membros do grupo) e a moral (quando existem preocupações efetivas com os padrões éticos), verifica-se que os resultados dessas práticas, independentemente das motivações, terão maiores repercussões que forem do conhecimento do domínio público.

Neste contexto, como referem Chiu e Sharfman (2011) a visibilidade dada às iniciativas e práticas de RS é um fator decisivo para que o impacto nos resultados seja conseguido. Assim, é natural que um número crescente de empresas recorra a atividades de RS e à sua divulgação para ganharem apoio do público e se inserirem na sociedade. Ao mesmo tempo, é possível desenvolver uma vantagem competitiva através das contribuições sociais (Fry et al., 1982) e do financiamento para apoiar iniciativas de sustentabilidade local (Kashmanian et al., 2011). Segundo Kanji e Chopra

(2010), a RS nos aspectos sociais, tem implicações positivas ao nível e não-financeiro, permitindo em concomitância criar um custo ambiente mais saudável.

Na relação com a sociedade em geral, um aspecto essencial a não descurar é a relação com as organizações governamentais (BCG, 2011). Com efeito, o envolvimento destas entidades pode acarretar benefícios claros nas suas iniciativas de sustentabilidade. Esta colaboração pode ser feita a diversos níveis designadamente o financiamento, o tempo em equipa, o acesso a competências técnicas e a equipamentos, etc. Para além disso, estas parcerias podem levar a informação relevante para o negócio, melhorando a tomada de decisões (BCG, 2011).

A formalização destas relações poderá ter benefícios acrescidos, tais como (Orlitzky, et al. 2003):

- Especificação do que cada uma das partes espera da relação;
- Materialização das atividades num plano;
- Coordenação simultânea e priorização de interesses bilaterais.

Neste contexto, a relação com a sociedade é um dos aspetos centrais da RS (Orlitzky, et al. 2003). Todavia, dada a complexidade que estas relações envolvem, é necessário que a empresa disponha de um conjunto de fatores organizacionais (BCG, 2011) que lhe permita apresentar competências e credibilidade para conseguir materializar essa relação de uma forma benéfica para todas as partes (Kanji e Chopra, 2010).

Por outro lado, o alinhamento da RS com a missão e valores da empresa é um importante preditor de RS (Marcus & Anderson, 2006). Inclusivamente, Neubaum e Zahra (2006) referem que o envolvimento estratégico a longo prazo das iniciativas de RS são fatores decisivos para a concretização com sucesso das ações e políticas de RS.

2.5.1.2. Clientes

Os clientes poderão servir como catalisador para iniciativas de RS pela forma como avaliam os produtos e, em consequência, adquirem ou não os mesmos (Sen &

Bhattacharya, 2001). Poderão ainda condicionar pela adoção de práticas ativas como retaliações ou boicotes (Christmann & Taylor, 2006).

Do ponto de vista da atuação face ao mercado a RS apresenta-se como uma forma de suportar uma estratégia de diferenciação. A diferenciação do produto (ou serviço) permite especificar a quem a empresa se dirige ou cobrar um preço *premium* para um produto já existente (McWilliams e Siegel, 2001). Porém, a quota de mercado de produtos sustentáveis é ainda reduzida em algumas categorias (por exemplo, produtos de limpeza e higiene pessoal), porém o crescimento tem sido forte (Porges 2007).

Existe evidência de que as iniciativas RS contribuem para uma melhor reputação das empresas (Brammer & Pavelin, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001), verificando-se um aumento das avaliações favoráveis da empresa e dos seus produtos, uma melhoria da satisfação dos clientes (Lev, Petrovits & Radhakrishnan, 2010), um incremento da confiança do consumidor (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulus & Avramidis, 2009) e um aumento do grau de lealdade (Maignan, Ferrell, e Hult, 1999). Por sua vez, a reputação e a boa imagem perante os mercados têm implicações positivas nos resultados financeiros (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

Brown e Dacin (1997) mostram que a aposta na RS é também positivamente relacionada com a percepção global do produto. Todavia esta relação nem sempre é linear. Por exemplo, quando a oferta da empresa é entendida como pouco inovadora, a RS pode contribuir para reduzir a satisfação do cliente (Luo & Bhattacharya, 2006). Noutras situações, no caso dos produtos de qualidade superior, a evidenciação da aposta na RS diminui as intenções de compra (Sen e Bhattacharya, 2001).

Porém, a regra geral é que uma imagem forte de RS cria uma associação favorável que influencia positivamente as avaliações dos consumidores relativamente aos produtos e à atitude da empresa (Sen e Bhattacharya, 2001 e Brown e Dacin 1997). A diferenciação com base na RS passa pelo seu conhecimento e valorização por parte dos potenciais clientes. Dado que são geralmente mais caros, se essa diferença não for identificada, a tendência será para adquirirem produto similar concorrentes, sem esses atributos. Acontece que algumas características da RS podem não ser imediatamente evidentes para o comprador. Nestes casos, a comunicação de marketing desempenha

um papel importante na sensibilização dos indivíduos, informando-os relativamente aos atributos de RS englobados na oferta da empresa.

Assim, a RS representa um elemento fundamental da identidade corporativa, aumentando a identificação do consumidor com a empresa (Bhattacharya e Sen, 2003). Esta aposta contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva, através da diferenciação que pode ser concretizada através da oferta de produtos reciclados ou biológicos, ou até de inovações assentes em competências I+D ao nível dos processos e dos produtos (McWilliams e Siegel, 2001).

Através das atividades de marketing interno, os resultados obtidos na RS poderão beneficiar de um contributo decisivo. Este contributo revela-se sobretudo ao nível da reputação, lealdade e intenção de compra junto dos clientes (Berger, Cunningham e Drumwright, 2006). Especificamente, esta ligação é materializada através da interligação entre os colaboradores da empresa e os consumidores através das redes sociais, permitindo uma ligação mais pessoal e direta (Berger, Cunningham e Drumwright, 2006).

Por sua vez Lichtenstein, Drumwright e Braing (2004) e Kashmanian et al. (2011) consideram que os benefícios das parcerias não resultam apenas das relações com os consumidores e clientes individuais, através das redes sociais, mas também das parcerias com empresas e organizações.

Todavia, nem sempre as redes sociais podem ser entendidas como facilitadoras do processo, na medida em que os avanços na comunicação tem vindo a democratizar o seu acesso, aumentando o poder dos *stakeholders* sociais, dificultando a tarefa de construir uma identidade corporativa e uma marca no mercado (Handelman, 2006).

Por outro lado, regra geral, a atividade da empresa tem um limitado impacto ao nível ambiental. Todavia, ao trabalhar de forma próxima com outras empresas ao longo da cadeia de valor conjugando a experiência e o conhecimento acumulado dos diversos parceiros podem acelerar o ritmo de sustentabilidade do seu negócio (Zadek 2004; Mirvis e Googins 2006; Porter e Kramer 2011), numa espiral de aprendizagem coletiva a que Zadek (2004) apelida de de ‘estágio civil’.

Em suma, podemos considerar a existência de um ciclo virtuoso entre a RS e os resultados obtidos pela empresa (Waddock e Graves, 1997) e Orlitzky e Benjamin,

2001). A RS não só deve ser entendida como um antecedente do desempenho financeiro, mas também como uma consequência desse mesmo desempenho. Com efeito, uma boa performance financeira pode permitir à gestão de topo dispor de verba para investir em RS. Simultaneamente, um menor risco permite um melhor planeamento, dado que se torna mais fácil fazer projeções financeiras (Bettis e Thomas, 1990). Com uma melhor previsão, é possível fazer um melhor comprometimento de recursos com as questões sociais não diretamente relacionadas com a sobrevivência financeira da empresa, fechando-se assim o ciclo virtuoso.

Neste contexto, os clientes como *stakeholders* externos têm um contributo essencial na concretização e operacionalização da RS, enquadrada num contexto mais abrangente estabelecido pela estratégia global da empresa. De acordo com a proposta de Berger et al., (2006) em que as parcerias poderão ser desenvolvidas pela ligação aos colaboradores da empresa com os consumidores, reforçada pela perspectiva de Lichtenstein et al., (2004) referente às parcerias empresariais.

2.5.2. A vertente interna

A maioria dos artigos e livros consultados para a realização desta investigação, pouco mencionam a vertente interna. São referidos diversos aspetos como a eficiência operacional (Kashmanian et al., 2011), a redução de custos (Nidumolu et al., 2009) ou mesmo a relação com os clientes (Luo e Bhattacharya, 2006; Bhattacharya e Sen, 2006) e a inovação (Hansen et al., 2004).

Estudos recentes (Ayuso, et al., 2012) apontam que as capacidades das empresas poderão beneficiar como resultado das ações e políticas de RS, designadamente:

- As práticas de gestão;
- A eficiência operacional;
- A qualidade do produto;
- A qualidade percebida de gestão.

A relação dos *stakeholders* internos, implicitamente regulada, segundo a perspectiva de McGuire, et al. (1988), é muito discutida em modelos de excelência organizacional, sobretudo o modelo europeu de excelência (EFQM, 2013), ou European Foundation Quality Model. Este modelo de autoavaliação defende que as empresas que atingem um nível de excelência têm um impacto positivo no meio que a rodeia, melhorando o seu desempenho e, simultaneamente, contribuem para o desenvolvimento das condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com quem contactam (EFQM, 2013).

O modelo assenta em oito critérios baseados em oito conceitos fundamentais de excelência, conforme apresentado no quadro seguinte.

Quadro 2. Conceitos fundamentais de excelência do modelo EFQM

Acrescentando Valor para os Clientes

Organizações excelentes adicionam consistentemente valor para os clientes através da compreensão, antecipação e satisfação das necessidades, expectativas e oportunidades.

Criando um Futuro Sustentável

Organizações excelentes têm um impacto positivo no mundo ao seu redor, melhorando o seu desempenho e, simultaneamente, desenvolvendo as condições económicas, ambientais e sociais dentro das comunidades que contactam.

Desenvolvendo a capacidade organizacional

Organizações excelentes melhorar as suas capacidades através de uma eficaz gestão da mudança dentro e fora das fronteiras organizacionais.

Aproveitando a criatividade e a Inovação

Organizações excelentes aumentam a geração de valor e os níveis de desempenho através da melhoria contínua e inovação sistemática, aproveitando a criatividade de seus *stakeholders*.

Liderando com visão, inspiração e Integridade

Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem acontecer, agindo como modelos de comportamento para os seus valores e padrões éticos.

Gerindo com Agilidade

As organizações excelentes são amplamente reconhecidos pela sua capacidade de identificar e responder de forma eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças.

Vencendo através do talento das pessoas

Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e criam uma cultura de capacitação para a realização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Obtendo excelentes resultados de uma forma sustentada

Organizações excelentes melhoram sustentadamente os seus resultados, atendendo tanto às necessidades de curto e longo prazo de todos os stakeholders, dentro do contexto operacional.

Fonte: EFQM (2013)

O modelo EFQM (2013) representa uma evolução no que respeita à abrangência da RS face a outros modelos de excelência. De facto, o modelo norte-americano NIST (2013), designado de Baldrige Performance Excellence Program (BPEP), refere-se a uma abordagem integrada de gestão de desempenho organizacional que assenta em aspetos como:

- Melhoria da proposta de valor aos clientes e *stakeholders*, contribuindo para a sustentabilidade organizacional;
- Melhoria da eficácia global e das capacidades organizacionais;
- Aprendizagem organizacional e pessoal.

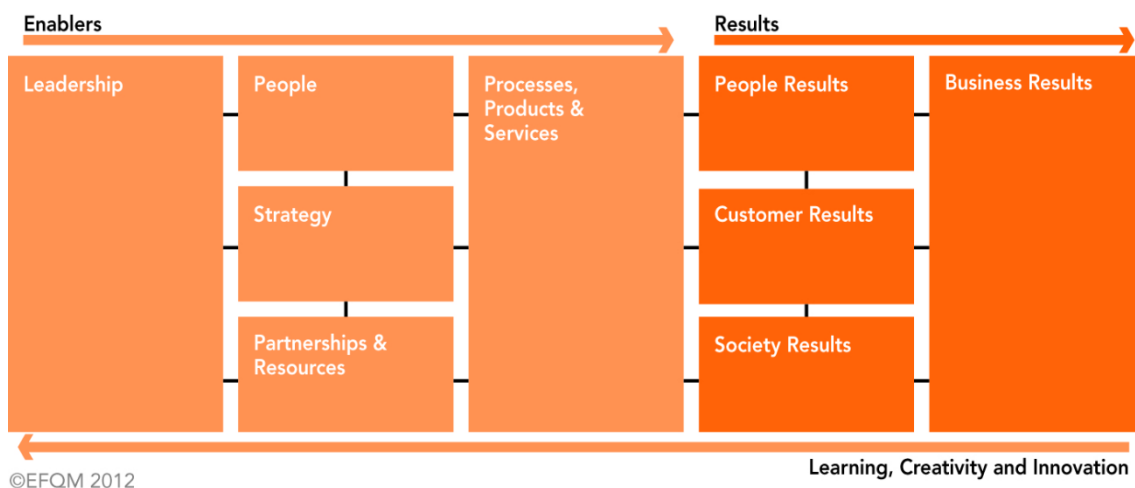
Porém, a explicitação da RS no modelo BPEP é menor do que no EFQM. Conforme se pode observar nas figuras seguintes, o primeiro modelo não evidencia os resultados referentes à sociedade de uma forma tão evidente como o segundo.

Figura 5. Modelo Baldrige Performance Excellence Program



Fonte: NIST (2013)

Figura 6. Modelo European Foundation Quality Model



Fonte: EFQM (2013)

Apesar desta diferença, ambos os modelos têm como objetivos promover a excelência organizacional mas, como referem Asif, et al. (2011), deverá haver uma “abordagem focada em questões-chave de sustentabilidade que podem ser comunicadas internamente e externamente” (p. 776) suportadas no desenvolvimento de indicadores específicos e entendendo a sustentabilidade de forma holística. Assim, a RS “é uma função de várias dimensões de uma organização, por exemplo, social,

ambiental e económico. Centrar a atenção apenas nos aspetos económicos poderia promover processos insustentáveis” (p. 776).

Assim, a operacionalização e as dificuldades de passar de uma abordagem teórica para as operações da empresa, a que temos vindo a fazer referência (veja-se, a título de exemplo, Nimudolu et al. 2010), passa necessariamente pelo envolvimento dos *stakeholders* internos. Com efeito, as empresas recorrem a este tipo de práticas, entre outros aspetos, para recrutar novos e melhores talentos (Bhattacharya et al., 2008). Desta forma, é possível melhorar, de uma forma significativa, a rendibilidade a longo prazo da empresa, reunindo-se competências ao nível dos recursos humanos, proporcionando-se melhores benefícios aos colaboradores, numa relação *win-win* (Kanji e Chopra, 2010). Além disso, iniciativas de RS têm resultado numa maior diversidade demográfica, especialmente em relação à igualdade de género e de minorias (Johnson & Greening, 1999).

O papel dos gestores de topo é essencial para a concretização e adoção de medidas de RS. Porém, no sentido inverso, o próprio mercado acaba por exigir deles um maior envolvimento, dado que um baixo investimento em RS pode ser interpretada como uma falta de competências de gestão, em que o gestor pode ser interpretado como pouco evoluído (Orlitzky e Benjamin, 2001).

Num contexto empresarial altamente competitivo, as soluções inovadoras para os problemas de sustentabilidade dependem da forma como o conhecimento é gerido. Para Asif, et al. (2011) os modelos de excelência mencionados deveriam incluir o desenvolvimento de competências para a gestão do conhecimento. Esta apresenta-se como uma ferramenta “essencial para a determinação e sustentação da vantagem competitiva” (p.778).

O ponto de partida consiste no alinhamento entre a orientação estratégica e a RS (Kashmanian et al., 2011). “Para maximizar a sua eficácia, é fundamental que a estratégia de sustentabilidade da empresa esteja ligada à sua estratégia global de negócios e não apenas à área operacional. Também é importante para a empresa seja clara na forma como os seus objetivos de sustentabilidade contribuem para a

estratégia global, particularmente, dado que, a longo prazo, as forças sociais e ambientais afetam os objetivos de negócio” (p. 112).

Este alinhamento é fundamental para que se produza um impacto positivo e significativo tanto para a sociedade como para a organização (Kanji e Chopra, 2010).

Regressando ao modelo de responsabilidade social Kanji–Chopra (Kanji e Chopra, 2010), podemos novamente considerar duas variáveis latentes essenciais a destacar nesta seção. A primeira refere-se à contabilidade e aos investimentos sociais. A RS refere-se à melhoria dos locais de trabalho e comunidades. Neste campo a preocupação com os direitos humanos e a criação de infraestrutura social são aspetos essenciais que podem ser concretizados através transferência de tecnologia, competências e educação, com o objetivo de criar sustentabilidade. A RS procura satisfazer as expectativas que a sociedade tem do seu negócio em termos de consciência social e de educação, visando manter a responsabilidade pelas suas ações e produtos.

Em segundo lugar vem a ética e os recursos humanos. “A ética empresarial diz respeito à condução dos negócios de uma forma ética” (Kanji e Chopra, 2010: 125). O crescimento de popularidade deste assunto nas últimas três décadas pode ser relacionado com a presença cada vez mais significativa da RS. Os clientes estão a tornar-se cada vez mais informados e atentos em relação às questões éticas e ambientais nas suas decisões de compra. Deste modo, a incorporação destes aspetos no planeamento estratégico das empresas é cada vez mais importante.

O alinhamento estratégico da RS com a estratégia global da empresa, referido por Kashmanian et al. (2011), passa obrigatoriamente pelo envolvimento dos colaboradores, até porque, ao “abordar questões ambientais, quer ao nível de uma unidade fabril, quer ao nível local, nacional ou internacional, pode proporcionar um maior apoio e *feedback* dos funcionários (p. 122).

A materialização deste alinhamento pode ser concretizada de duas formas. Primeiramente, através do fomento do marketing interno. Com efeito, o estímulo para que os colaboradores usem as redes sociais para se relacionarem com os clientes tem efeitos muito positivos na reputação, lealdade e intenção de compra (Berger, et al.

2006). O alinhamento pode ainda decorrer da relação com outras entidades, mas tendo sempre como ponto de partida os colaboradores (Lichtenstein, et al. 2004). Este relacionamento parte da aplicação do princípio de *identificação organizacional* que pode ser definido “o grau em que os empregados se definem pelos mesmos atributos que acreditam definir as organizações onde trabalham” (Berger, et al. 2006: 129). Quando existe identificação organizacional assiste-se ao aumento dos laços e alianças de cariz social.

Como resultado, o alinhamento que ocorre na organização, concretizado no aprofundamento da relação entre os colaboradores (porque se identifica com os propósitos da organização) e o mercado, permite incrementar a identidade corporativa. Este benefício proporciona oportunidades de relacionamento a três níveis: profissional e pessoal, ético e económico e empresa e organizações sem fins lucrativos (Berger, et al. 2006).

A segunda forma de concretizar o alinhamento é através da estrutura organizacional, verificando-se que as empresas são mais propensas a se envolverem ações e políticas de RS quando suas estruturas são mais abertas às relações com a sociedade (Ayuso, et al., 2012).

2.5.3. Sumário da seção

De acordo com a revisão feita nesta seção, podemos resumir as implicações da adoção e comunicação de práticas de RS em torno de quatro áreas. Em primeiro lugar, embora possam ter diferentes motivos, a influência dos stakeholders podem funcionar como importantes preditores das ações e políticas de RS. Afetam a forma como as empresas se envolvem na RS assim como os tipos de iniciativas que desenvolvem.

Em segundo lugar, a sociedade em geral afeta a extensão e os tipos de ações e políticas de RS, seja através da regulamentação e da certificação, no caso dos intervenientes institucionais, seja pela adoção e comunicação de ações para

sociedade, as quais poderão ser feitas num contínuo entre o cumprimento dos padrões mínimos aceitáveis e o desenvolvimento de princípios morais e éticos próprios da organização e que suplantam largamente aqueles mínimos.

Em terceiro lugar, os resultados das iniciativas e políticas de RS poderão ter um contributo importante ao nível da satisfação e lealdade dos clientes e a da reputação da marca da empresa.

Em quarto, os colaboradores têm um contributo essencial na concretização e operacionalização da RS, enquadrada num contexto mais abrangente estabelecido pela estratégia global da empresa. Nesta linha, é importante o investimento da empresa em recursos para que as atividades de RS se possam efetivar. Para além deste fator de índole quantitativo, outros aspetos organizacionais irão influenciar a capacidade da empresa em desenvolver as suas atividades de RS de uma forma estruturada e planificada (Berger, et al. 2006; Kashmanian et al., 2011).

2.6. A dimensão ambiental

A “deterioração do ambiente natural apresenta riscos e oportunidades para as empresas” (Melville, 2010:1), em particular o desenvolvimento de padrões de qualidade ambiental (Corbett e Kirsch 2001), de cadeias de abastecimento sustentáveis (Klassen e Vachon, 2003) e de sistemas de produção mais eficientes (King e Lenox, 2001). Neste panorama, as empresas têm vindo a profissionalizar a sua gestão ambiental procurando não apenas cumprir as normas vigentes como também a obtenção de patamares superiores de qualidade e de redução de custos (Lewis e Harvey, 2001). Ao mesmo tempo, o ambiente permite o desenvolvimento de novos produtos amigos do ambiente e de práticas de negócio sustentáveis (Belk, Painter, e Semenik, 1981 e Collins, Steg e Koning, 2007).

As práticas de negócio são usualmente associadas a um conjunto de fatores prejudiciais ao ambiente (Bazerman e Hoffman, 1999), todavia, ao nível estratégico, há um reconhecimento das valias da proteção ambiental (Bansal e Roth, 2000). Assim,

deste ponto de vista, diversos investigadores têm vindo a reconhecer a crescente preocupação da indústria com as questões ambientais (por exemplo, Shrivastava, 1995 e Starik e Rands, 1995).

Todavia, nem sempre as empresas integram adequadamente a questão ambiental no seu pensamento estratégico, dado que se trata de um aspeto de difícil articulação com as restantes áreas de negócio (Lewis e Harvey, 2001). Com efeito, muitos stakeholders ambientais “são novos ou pouco familiares para os gestores (...) e apresentam uma diversidade de perspetivas e opiniões acerca dos assuntos ambientais” (p. 203). Assim, é natural que exista o reconhecimento que se trata de um assunto complexo (Winn, 1995).

A importância da vertente ambiental na definição estratégica é destacada por autores como Eisenhardt (1989) e Priem, Rasheed e Kotulic (1995). Lewis e Harvey (2001) realçam a importância da análise da vertente ambiental através da Perceived Environmental Uncertainty (PEU). Estes autores propõem uma desagregação do meio ambiente em subescalas, evidenciando um pormenor que importa destacar nesta investigação. As subescalas e respetiva descrição constam do quadro 3.

Quadro 3. Subescalas da Perceived Environmental Uncertainty

Subescala I: Política ambiental do governo

Cabe, em grande parte, aos governos a alocação de recursos adequados à gestão da política, orientando-os para os resultados económicos desejados, como o desenvolvimento sustentável. Podem considerar-se três categorias de instrumentos de política que estão à disposição dos governos:

- **Preço de custo total. Consiste na incorporação de "externalidades" no custo dos produtos e serviços por meio de incentivos assentes no mercado (instrumentos económicos) destinadas a alterar os preços dos bens e serviços para o benefício do ambiente. Normalmente realizada através do uso de eco-taxas sobre o combustível e uso de energia, ou emissão de CO2. Outras opções incluem depósito-reembolso (por exemplo, frascos de vidro) e a diferenciação de preços (por exemplo, a gasolina sem chumbo).**
 - **Princípio do poluidor pagador. Os poluidores devem suportar o custo total de qualquer**
-

dano causado ao meio ambiente pela produção de bens e serviços. Este encargo pode ser aplicado por meio (a) definição de procedimentos, cujos custos são suportados pelo produtor; (b) fixação de taxas ou impostos sobre os bens ou serviços poluentes, e (c) emissão de licenças de poluição.

- Comando e controlo. Criação de regulamentos que estabeleçam patamares de desempenho em relação as tecnologias, produtos, efluentes e emissões.

Com base, nestes critérios de desenvolvimento a subescala considera:

- As políticas fiscais e ambientais
- A legislação ambiental nacional que afeta os negócios internacionais;
- Os regulamentos ambientais que afetam o setor empresarial;
- A aplicação das leis ambientais existentes.

Subescala 2: Recursos ambientais e serviços utilizados pela organização

A disponibilidade de recursos ambientais resulta, em grande medida, das ações da sociedade por meio de dois mecanismos fundamentais, a "economia de mercado livre" e a "gestão social dos bens comuns". Do equilíbrio entre estes dois mecanismos resultará um bem-estar generalizado. Foram considerados oito itens para esta subescala:

- Disponibilidade de pessoal com formação na área ambiental
- O impacto ambiental de *inputs* (por exemplo, energia, materiais, componentes)
- O impacto ambiental de *outputs* (por exemplo, resíduos, efluentes, emissões)
- A capacidade de eliminação de resíduos, efluentes e emissões
- Os preços da eliminação de resíduos, efluentes e emissões
- O impacto ambiental da utilização de recursos naturais (renováveis)
- A disponibilidade de recursos naturais (renováveis)
- Os preços dos recursos naturais (renováveis).

Subescala 3: Produtos ambientais, mercados e procura

Num contexto competitivo, uma empresa enfrenta o desafio de convencer o consumidor de que o seu novo produto “verde” vai ao encontro das suas necessidades. É um facto bem assente que as empresas têm uma grande influência sobre os clientes através de seus departamentos de marketing. Quando nos referimos a produtos ambientais, estes podem ser vistos como uma forma de mudança da sociedade, e aqui o marketing tem um papel essencial. No entanto, há limites para o desenvolvimento desta abordagem, uma vez que os próprios valores dos consumidores desempenham um papel fundamental na influência do comportamento das empresas. São considerados quatro itens nesta subescala:

- Preferências dos clientes ambientais
-

-
- Procura de produtos ambientais
 - Disponibilidade de produtos ambientais substitutos
 - Disponibilidade de produtos ambientais complementares.

Subescala 4: Competição Verde

A fim de manter a competitividade, num contexto de aumento da regulamentação ambiental, as empresas devem inovar, concentrando-se no desenvolvimento de novos mercados e produtos ambientais. Esta nova fonte de criação de vantagem competitiva permitem chegar a novos segmentos de mercado. Nesta subescala são considerados três itens:

- Alterações competitivas nos mercados ambientais
- Mudanças nas estratégias dos concorrentes
- Entrada de novas empresas nos mercados ambientais.

Subescala 5: Tecnologia ambiental existente no sector

A tecnologia orientada para melhorias na eficiência de processos, e que resulta na utilização de menos recursos naturais, não é difícil de encontrar. A obtenção de melhorias de eficiência leva as empresas a refletir não apenas na otimização de processos, mas também na otimização do ciclo de produção. Esta abordagem é muitas vezes referida como a ecologia industrial, cujo objetivo é o de desenvolver melhorias da eficiência nos sistemas de produção. As melhorias de eficiência essencialmente vêm da remanufactura, reutilização e reciclagem. Foram considerados quatro itens nesta subescala:

- Alterações nos atributos do produto ambiental
- Mudanças no impacto ambiental do produto
- Lançamentos de novos produtos com atributos ambientais
- Mudanças no processo de produção

Subescala 6: O Comportamento dos *stakeholders* ambientais

Os *stakeholders* ambientais podem incluir os reguladores, o público, a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os gestores e os empregados. Os autores consideraram seis itens nesta subescala:

- Investidores (acionistas, bancos, etc.)
- Comunidade (famílias, escolas, etc.)
- Cadeia de abastecimento (incluindo fornecedores, clientes, revendedores, consumidores)
- Indústria (por exemplo, trabalhadores, sindicatos, associações, etc.)
- Formadores de opinião (por exemplo, média, ONGs, cientistas, etc.)
- Reguladores (seguradoras, agências governamentais, etc.).

Subescala 7: A forma como as principais questões ambientais afetam a empresa

Os *stakeholders* são uma fonte importante de questões estratégicas, resultante das diferenças de percepção entre a gestão de uma empresa e os seus *stakeholders*. Dada a pluralidade de pontos de vista e de opiniões, as opções estratégicas são, por vezes, ambíguas. Devemos assim considerar cinco questões essenciais para esta subescala:

- Alterações climáticas (aquecimento global e redução da camada de ozono)
- Poluição do ar, da água e do solo, (emissões e descargas)
- Perda de biodiversidade (extinções, desmatamento)
- Esgotamento de recursos (água, energia, metais e florestas)
- Bem-estar social (população, pobreza, urbanização).

Fonte: Adaptado de Lewis e Harvey (2001).

Kanji e Chopra (2010) também apresentam esta dimensão no modelo a que nos temos vindo a referir. Através da dimensão «proteção do meio ambiente e sustentabilidade», são consideradas diversas categorias tradicionais de responsabilidade ambiental. Trata-se de questões como a poluição do ar e da água e a eliminação de resíduos tóxicos. Se, por um lado, há um forte consenso de que as empresas têm uma responsabilidade ética relativamente ao meio ambiente, por outro, existe alguma polémica de que o negócio possa ter responsabilidade ética sobre o mundo natural. Nesta perspetiva as responsabilidades ambientais são indiretas, dado que as empresas têm responsabilidades diretas apenas com os seres humanos. Todavia, através do cumprimento dessas responsabilidades, poderão existir certas ações relativas ao meio ambiente, por exemplo, a não poluição da água, o não despejo de resíduos tóxicos, etc. De acordo com o último ponto de vista, as empresas poderão ter responsabilidade moral direta sobre o mundo natural (Kanji e Chopra, 2010).

Quadro 4. Estágios do desenvolvimento da atitude ambiental

Estágio 1 Cumprimento das normas como uma oportunidade	Estágio 2 Tornar sustentável das cadeias de abastecimento	Estágio 3 Desenhar produtos e serviços sustentáveis	Estágio 4 Desenvolver novos modelos de negócio	Estágio 5 Criar plataformas avançadas
Desafio central				
Assegurar o cumprimento das normas torna-se uma oportunidade de inovação	Aumentar eficiências ao longo da cadeia de valor	Desenvolver uma oferta sustentável	Descobrir novas formas de acrescentar valor que alterem a base da competição	Questionar a lógica atual do negócio à luz da sustentabilidade
Competências necessárias				
- Antecipar e moldar regulamentações; - Trabalhar com outras empresas, incluindo concorrentes.	- Perícia em técnicas como a gestão do carbono e avaliação do ciclo de vida; - Redesenho de operações para diminuir consumos de energia e água e diminuir desperdícios; - Assegurar que os fornecedores avançam no sentido de serem <i>eco-friendly</i> .	- Conhecer quais os produtos ou serviços mais prejudiciais para o ambiente; - Gerar um apoio público real para a oferta da empresa; - Obtenção de economias de escala no aprovisionamento de produtos verdes.	- Compreender o que os clientes querem e descobrir formas de responder a essas exigências; - Compreender a forma como os parceiros podem incrementar o valor da oferta da empresa.	- Conhecimento da capacidade de renovação dos recursos e da forma como estes afetam o negócio; - Perícia para sintetizar modelos de negócio, tecnologias e regulamentos em diferentes setores.
Oportunidades de inovação				
- Usar o cumprimento das normas para induzir a experimentação de novas tecnologias, materiais e processos.	- Desenvolver fontes sustentáveis de matérias-primas e componentes; - Aumentar o uso de energias renováveis; - Descobrir usos inovadores de produtos devolvidos.	- Aplicação de técnicas como o biomimetismo no desenvolvimento de produtos; - Desenvolver embalagens compactas e <i>eco-friendly</i> .	- Desenvolver novas tecnologias de entrega que mudem significativamente as relações ao longo da cadeia de valor; - Desenvolver modelos de negócio que combinem infraestruturas digitais e físicas.	- Desenvolver plataformas de negócio que possibilitem aos clientes e fornecedores gerirem a sua energia de formas diferentes; - Desenhar tecnologias que permitam usar a tecnologia produzida como um produto complementar.

Fonte: Adaptado de Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) p. 60

Tendo como base o modelo de cinco estágios propostos por Nidumolu, et al. (2009), podemos entender que nem todas as empresas estão num estágio avançado como a ‘criação de plataformas avançadas’ que lhes permita usufruir de benefícios importantes pela adoção de práticas ambientalmente corretas.

Assim, o fator novidade para alguns gestores (Winn, 1995), aliado a dúvidas de quais são efetivamente as responsabilidades ambientais das empresas, conforme alerta Kanji e Chopra (2010) sugerem que é possível existirem diferentes atitudes face ao ambiente que se traduzem numa pior ou melhor exploração/gestão dos custos associados ao ambiente.

2.6.1. Sumário da seção

De acordo como o apresentado nesta seção, pode considerar-se que, num extremo, existem empresas que sabem otimizar os seus custos ambientais, inclusivamente obtendo retornos positivos desse investimento e, noutro extremo, empresas que ainda estão num estágio embrionário das suas atividades ligadas à responsabilidade ambiental, as quais representam pura e simplesmente um custo.

Capítulo 3. Metodologia

Até esta fase, este trabalho procurou apresentar uma investigação essencialmente normativa tendo em vista determinar as diversas dimensões associadas à mitigação do risco da operação da empresa com base nas atividades de RS. Começou com uma revisão sistemática de livros e artigos de referência, o que possibilitou a identificação de algumas dimensões de cariz mais global e de outras mais específicas.

A investigação demonstra a ausência de consenso na determinação da relação entre a adoção de práticas de RS e a performance do negócio. Neste contexto, com esta investigação, pretende-se clarificar esta relação e, ao mesmo tempo, as suas determinantes.

3.1. Lacuna de Investigação e Problemática

Não existe um consenso na bibliografia referente às implicações da RS no desempenho das empresas. Muitos gestores estão convencidos que a sua competitividade é inversamente proporcional ao investimento na proteção ambiental ou na adoção de políticas socialmente responsáveis (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009; Kanji & Chopra, 2010). Segundo estes autores, a proteção ambiental vai aumentar os custos sem que daí se retire benefícios financeiros imediatos. Para além disso, o acompanhamento das exigências ambientais colocam as empresas em desvantagem comparativamente a outras sediadas em países onde este tipo de pressão é menor.

O debate em torno do assunto teve início desde logo com o Prémio Nobel Milton Friedman (1970) que argumentou que a RS é incompatível com o capitalismo e a própria natureza e âmbito dos negócios, numa economia de mercado. Segundo ele, apenas as pessoas têm RS, as sociedades não, dado que têm como objetivo maximizar os resultados obedecendo à lei dos países onde operam (Kanji & Chopra, 2010).

Vejamos em pormenor cada uma das perspetivas. Luchs, Naylor, Irwin e Raghunathan (2010), num estudo acerca da aceitação de produtos sustentáveis evidenciaram que estes poderão defrontar-se com problemas como a prática de preços mais elevados que os praticados pelos concorrentes ou limitações ao nível dos canais de distribuição. Todavia, Trudel e Cotte (2008) e Brown e Dacin (1997) constataram o oposto, ou seja, que os consumidores estão dispostos a pagar um valor adicional para adquirir produtos fabricados de acordo com preceitos éticos.

De acordo com Borelli (2006), a RS funciona essencialmente como uma política de segurança para os gestores que são sensíveis à imagem que transparecem para o público. De facto, este autor argumenta que, ao darem uma imagem de preocupação com as questões da RS, beneficiam de uma maior aceitação na sociedade, de um ‘escudo’ contra ações de ativistas, distraindo ainda os media e os acionistas, caso ocorram resultados com *performances* mais fracas. Inclusivamente, em negócios que necessitam de alguma legitimação (como as bebidas alcoólicas, os tabacos ou o petróleo), as práticas de RS permitem o desvio da atenção das suas atividades de negócio (McKibben, 2006).

Também Luo e Bhattacharya (2006) e Sen e Bhattacharya (2001) concluíram que as melhorias ao nível das práticas de RS nem sempre se traduzem em benefícios para a empresa.

Podemos assim identificar a falta de unanimidade em relação ao impacto que a RS tem no desempenho das empresas que adotam este tipo de prática. Para além disso, a maioria dos estudos não está centrada no risco como uma métrica específica de desempenho financeiro, considerando apenas as implicações financeiras na sua ausência (Orlitzky & Benjamin, 2001).

No entanto, pode afirmar-se que uma parte significativa da comunidade empresarial reconhece a sua importância, argumentando que representam um conjunto de boas práticas nos negócios. Estudos recentes comprovam-no. Um inquérito realizado pela McKinsey em finais de 2011 constatava que 33% dos inquiridos indicavam que a melhoria da eficiência e a redução de custos operacionais eram a principal razão para a adoção da RS, um aumento de 14% face ao ano anterior.

Nidumolu et al. (2009) entenderam que uma atuação ambientalmente correta reduziria os custos de operação através da redução de *inputs*. Assim, a adoção conjunta destas práticas pode levar a uma mudança mundial, com implicações positivas ao nível da humanidade (Kanji & Chopra, 2010).

No contexto da presente investigação, o reduzido consenso acerca do contributo positivo da RS que reportamos nesta seção sugere uma necessidade de maior aprofundamento. Com efeito, investigação existente foca-se primariamente na relação entre os registos de RS e os restantes atributos da empresa (Luchs et al., 2010; Luo & Bhattacharya 2006). O nosso contributo assenta no aprofundamento das condicionantes organizacionais desta relação, sobretudo ao nível da colocação em prática de estratégias organizacionais que englobem a RS como pilar fundamental, o que representa um claro contributo para a teoria e para a prática organizacional e de decisão política.

Procuramos ainda dar resposta a outra lacuna identificada por Singh, Murty, Gupta e Dikshit (2009) que entendem que “embora existam vários esforços internacionais sobre a medição da sustentabilidade, poucos deles têm uma abordagem integral tendo em conta os aspectos ambientais, económicos e sociais” (p. 209).

Ao nível da teoria, esta lacuna é também evidenciada por Gwynne (2012), Ahlstrom, Macquet e Richter (2009) e Bernal e Edgar (2012) e, na atividade prática ou profissional, este *gap* é suportado em dois estudos realizados pela Delloite em 2010 e pela Boston Consulting Group (BCG) em conjunto com a revista MIT Sloan Management Review, os quais revelam que as empresas têm claras dificuldades em fazer a ponte entre a implementação prática e a teoria da sustentabilidade.

Assim, o problema que alicerça o desenvolvimento desta investigação pode ser formulado na seguinte questão: Qual a relação entre a RS, enquanto constructo multidimensional, e a gestão do risco, considerando o desempenho sustentável das organizações?

3.2. Desenho da Investigação

Nesta seção iremos fazer uma breve apresentação do *design* (delineamento proposto). Existe um amplo reconhecimento da complexidade no campo da investigação em RS (Berger, Cunningham e Drumwright, 2006; Handelman, 2006), pelo que o desenvolvimento da forma como se irão atingir os resultados apresenta-se como fundamental.

Tendo em consideração esses objetivos, o estudo a desenvolver irá basear-se numa abordagem hipotético-dedutiva, a qual pressupõe uma lógica dedutiva, que parte de um corpo teórico prévio para a predição, por meio de hipóteses passíveis de testagem, ou seja, passíveis de comprovação ou refutação (Barker, Pistrang, & Elliot, 2002). Esta abordagem metodológica é suportada num tratamento quantitativo dos dados, o que vem em linha com os resultados dos estudos desenvolvidos por Singh et al. (2009) os quais, após uma exaustiva análise dos modelos relacionados com a RS, chegaram à conclusão que a esmagadora maioria assenta em abordagens quantitativas à problemática.

Este processo científico abordagem implica dois níveis metodológicos: por um lado, o da natureza dos dados. Utilizaremos dados de tipo quantitativo, na sua maioria, recolhidos sob a forma de escalas de Likert. Por outro lado, as técnicas de análise são de natureza quantitativa, essencialmente estatística.

Em termos concretos, esta abordagem pressupõe dois níveis de atuação, correspondendo a dois estudos complementares, ambos de delineamento “duplamente” transversal (*cross-sectional*), isto é, os dados de cada empresa foram recolhidos num único momento, no tempo e, simultaneamente, pertencem a uma parte (secção) da população, a amostra (Kumar, 2014).

Podemos também descrever o *design* tendo como indicador a natureza da investigação. Neste caso, os dois estudos são classificados como não-experimentais. Apesar do objetivo ser o estabelecimento de relações de causa-efeito entre as variáveis em estudo, o ponto de partida são os efeitos (consequências), em vez das causas, que são determinadas a partir daqueles. A partir do resultado da variável

dependente, procuraremos determinar quais das variáveis independentes têm uma ação significativa (Kumar, 2014).

É ainda possível considerarmos a presente investigação como um *online survey*, um método em crescente expansão devido às suas vantagens, principalmente em termos do acesso dos participantes às questões, de acordo com Fricker e Schonlau (2002). Este método prende-se, essencialmente, com a forma de recolha dos dados, apesar das suas implicações ao nível da amostragem (no nosso caso específico, esse problema não se coloca, pois trata-se de uma amostra por conveniência, como veremos adiante).

O *design* de investigação pretende, em primeiro lugar, constituir um plano de ação que permita compreender COMO se chegaram aos resultados obtidos (Kumar, 2014), isto é, contempla todos os procedimentos e tarefas desenvolvidos, assim como as decisões tomadas, em termos de amostra, tempos e forma de recolha de dados. Em segundo lugar, é sua função assegurar que as decisões e os procedimentos escolhidos são os mais adequados para obter respostas corretas e válidas, que reflitam o fenómeno. Desta forma, consideramos que o *design* descrito se mostra adequado, com vista ao alcance de respostas para as questões de investigação formuladas, a seguir descritas.

3.3. Definição das Questões de Investigação

Dado que a relação entre o mercado e empresa são complexos e pouco claros, adotamos uma abordagem quantitativa suportada em dois estudos que, em concreto, procuram responder às seguintes questões de investigação:

Estudo 1	Quais as dimensões da RS que contribuem para o desempenho social da empresa? Haverá uma interação das dimensões da RS, enquanto variáveis que contribuem para o desempenho social da empresa?
Estudo 2	Como se relaciona a dimensão ambiental da RS com o desenvolvimento social da empresa (comunidade), nos seus diversos indicadores?

A partir destas questões, elaboradas de forma mais genérica, desenvolvemos um conjunto de objetivos, que passamos a definir.

3.4. Definição dos Objetivos

O objetivo global desta investigação será avaliar as possíveis relações entre as várias dimensões da RS e gestão de risco, avaliando o desempenho social das organizações, tendo em vista a inexistência (ou escassez) de estudos precursores relacionando a RS, a gestão de risco e o desempenho sustentável das empresas.

Em termos específicos, procuramos:

- analisar em que medida a dimensão económica da RS da empresa, traduzida numa medida de desempenho-chave, constitui um fator de promoção do desempenho social, o qual contribui para um aumento do investimento e subsequente crescimento económico;

- analisar em que medida a dimensão social da RS da empresa, nas suas duas vertentes (interna e externa), constitui um fator de promoção do desempenho social da empresa;

- analisar em que medida a dimensão ambiental da RS da empresa contribui para o desenvolvimento social da empresa, nomeadamente através de um investimento em projetos da comunidade e de um *feedback* positivo por parte desta;

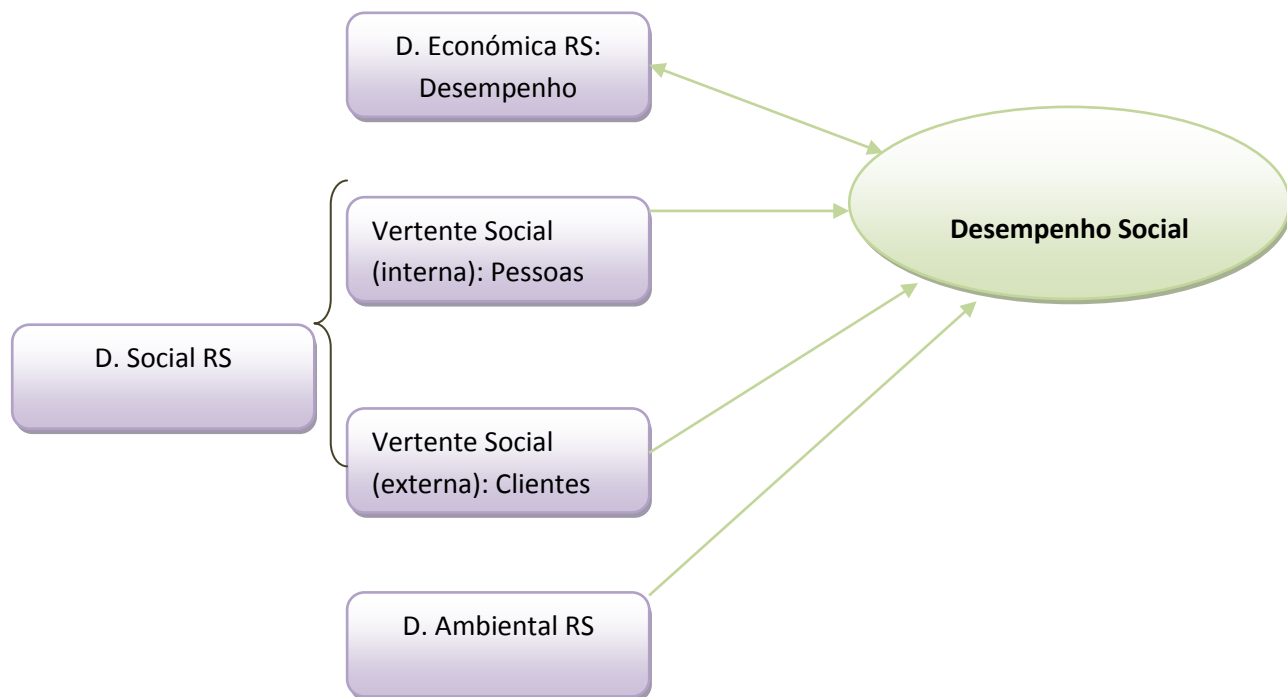
- verificar se as três dimensões da RS, em conjunto, promovem o aumento do desempenho social da empresa.

3.5. Desenvolvimento das Hipóteses e Modelo Concetual

Ao longo das secções anteriores foi sendo desenvolvida a base teórica de suporte das hipóteses que servem de base ao modelo que a seguir apresentamos e que representa uma síntese da revisão da literatura feita.

O modelo apresenta as variáveis de desempenho, com indicadores para as três dimensões decorrentes do levantamento teórico efetuado, designadamente ambiente, indicadores sociais, externos e internos, e desempenho global (ou económico).

Figura 7. Modelo concetual Geral



Fonte: Elaboração própria

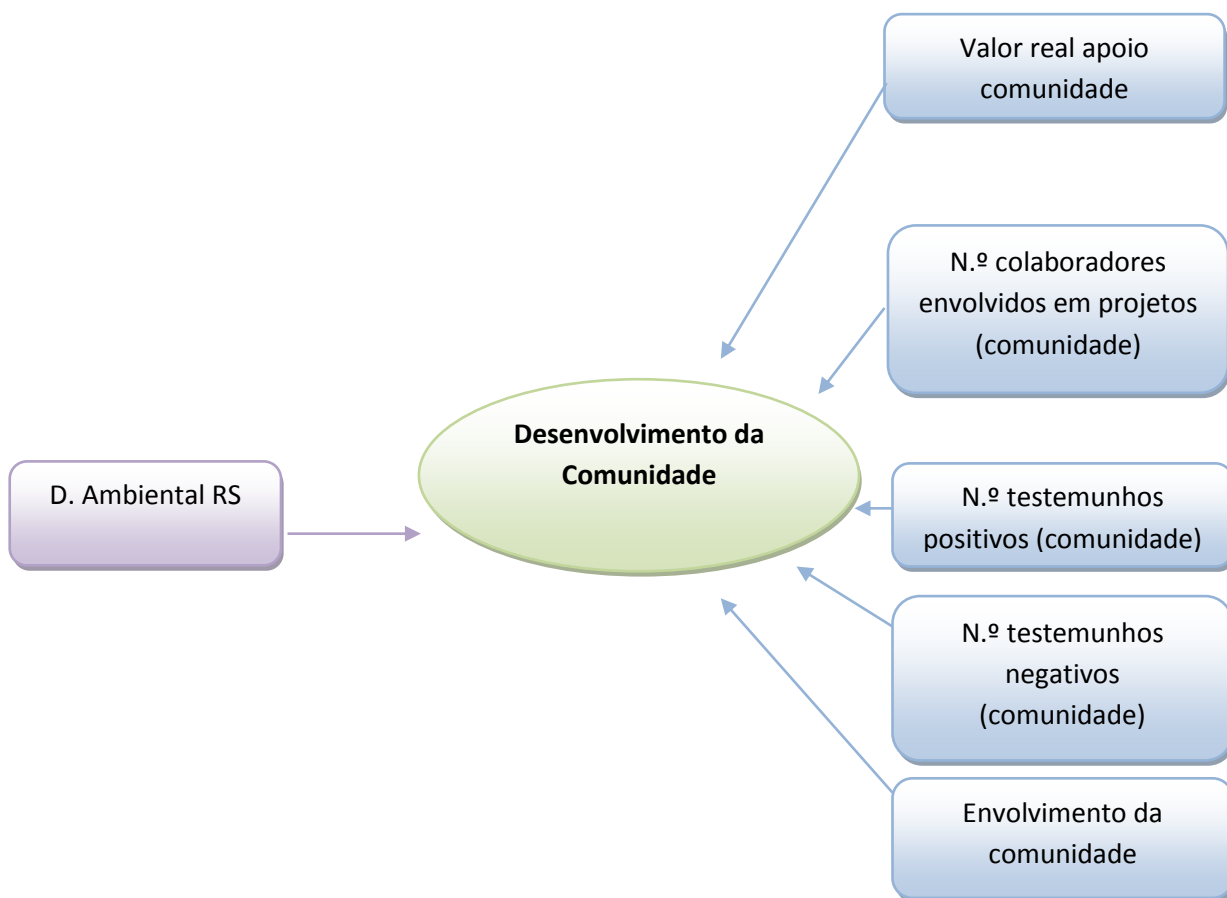
O modelo desenvolvido contempla os dados dos dois estudos, e engloba as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma associação positiva entre o investimento na dimensão económica da RS e o aumento do desempenho social (Estudo 1)

H2. O investimento na dimensão social da RS, quer na sua vertente interna quer na sua vertente externa, irá afetar positivamente os resultados sociais (desempenho social) (Estudo 1)

Uma vez que, no estudo 1 e 2, o desempenho social é avaliado de forma diferente, considerámos pertinente desenvolver um modelo teórico adequado ao estudo 2.

Figura 8. Modelo concetual do Estudo 2



Este modelo integra as seguintes hipóteses:

H3: O investimento na dimensão ambiental da RS está positivamente associado ao aumento do valor real de apoio à comunidade, enquanto indicador do desenvolvimento social;

H4: Existe uma relação positiva entre o número de trabalhadores da empresa envolvidos em projetos de RS (indicador do desenvolvimento social) e a dimensão ambiental da RS;

H5: Existe uma associação positiva entre a dimensão ambiental da RS e o número de testemunhos positivos da comunidade, enquanto indicador do desenvolvimento social;

H6: Existe uma associação negativa entre a dimensão ambiental da RS e o número de testemunhos negativos da comunidade, enquanto indicador do desenvolvimento social;

H7: A dimensão ambiental da RS está associada ao aumento do envolvimento da comunidade.

3.6. Definição e Operacionalização das Variáveis

Com base no modelo concetual desenvolvido, podemos identificar e operacionalizar as seguintes variáveis (Quadro 5):

Quadro 5. Operacionalização das Variáveis do Modelo Teórico

Variáveis – Estudo Um		Tipo Var.	Operacionalização
1	Dimensão económica RS (desempenho)	VI	Média de três questões, com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que pretende quantificar o desempenho da empresa em relação aos objetivos (Secção 9)
2	Dimensão social interna RS	VI	Média de três questões, com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que objetiva verificar o nível de desempenho da empresa relativamente às suas pessoas (Secção 7)
3	Dimensão social externa RS		Média de três questões, com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que objetiva verificar o nível de desempenho da empresa relativamente à satisfação dos clientes (Secção 6)
4	Desempenho Social	VD	Média de três questões, com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que pretende quantificar o desempenho da empresa face à sociedade/ comunidade (Secção 8)
Variáveis – Estudo Dois			Operacionalização
5	Dimensão Ambiental RS	VI	Questão com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que objetiva verificar se a empresa delineou um plano de ação do foro ambiental (Secção 4)
6	Valor Real Apoio Comunidade	VD	Medida em €. Representa o valor do tempo que trabalhadores despendem, o valor das ofertas em géneros e dos donativos em dinheiro
7	N.º colaboradores envolvidos em projetos	VD	Número de trabalhadores que participaram em projetos da comunidade (último ano)
8	N.º testemunhos positivos (comunidade)	VD	Número total de cartas ou comentários positivos provindos da comunidade
9	N.º testemunhos negativos (comunidade)	VD	Número total de cartas ou comentários negativos provindos da comunidade
10	Envolvimento na Comunidade	VD	Média de duas questões, com resposta em escala de Likert de 4 pontos, que objetiva verificar se a empresa delineou uma estratégia de relação com a comunidade envolvente (Secção 7)

Fonte: Elaboração própria

3.7. População e Amostra

3.7.1. Definição da população

Do universo das PME's (pequenas e médias empresas) em Portugal com certificações (sistemas de gestão: 9K, 14K, 18K ou de RS, 26K), definiu-se como população em estudo as empresas com certificações incluídas na base de dados de excelência do BBP/IAPMEI relativa a um período de 10 anos.

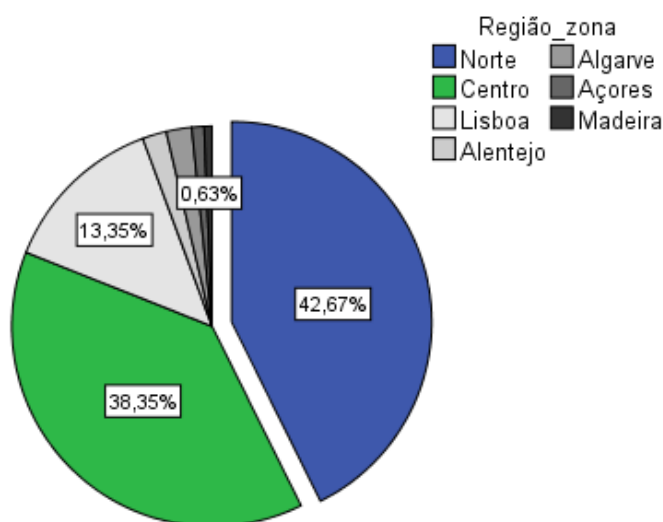
A população de ambos os estudos engloba conjuntos (distintos) de micro, pequenas e médias empresas nacionais, que participaram no programa de Benchmarking e Boas Práticas do IAPMEI e que constam da sua base de dados. Integra empresas de todo o país, dos mais variados setores de negócio.

3.7.2. Caracterização da amostra para o estudo um

Da população em estudo, empresas inquiridas em todo o território nacional, foram incluídas na amostra 2226 empresas, sendo as restantes eliminadas pelo não preenchimento adequado do protocolo de investigação (instrumentos de “excelência”). Ainda que a base de dados do BBP/IAPMEI corresponda aos dados recolhidos num período de 10 anos, para cada empresa, foram incluídos no presente estudo apenas os dados completos referentes à primeira entrada na base de dados IAPMEI. Optou-se como critério de inclusão os dados correspondentes ao ano mais antigo de resposta das empresas. Não obstante, o ano em questão divergir de empresa para empresa, este critério permitiu manter um número alargado de empresas na amostra, evitando a sua exclusão. Os dados foram recolhidos entre os anos de 2002 e 2009 ($M=2005.79$, $DP= 1.95$), correspondendo a maioria das respostas ao ano de 2006 ($n=1109$, 49.8%).

Como se pode verificar na figura 9, a maioria das empresas inquiridas situam-se na região norte ($n=949$, 42.7%) e na região centro do País ($n=853$, 38.4%). A representatividade destas duas regiões é de 82%. A região de Lisboa surge como a terceira mais representada ($n=297$, 13.4%), seguida do Algarve ($n=46$, 2.1%) e do Alentejo ($n=43$, 1.9%). As empresas situadas nas ilhas são em menor número, ou seja, apenas 22 (1%) se situam nos Açores e 14 (0.6%) na ilha da Madeira.

Figura 9. Distribuição das empresas pelo território nacional - Valores percentuais



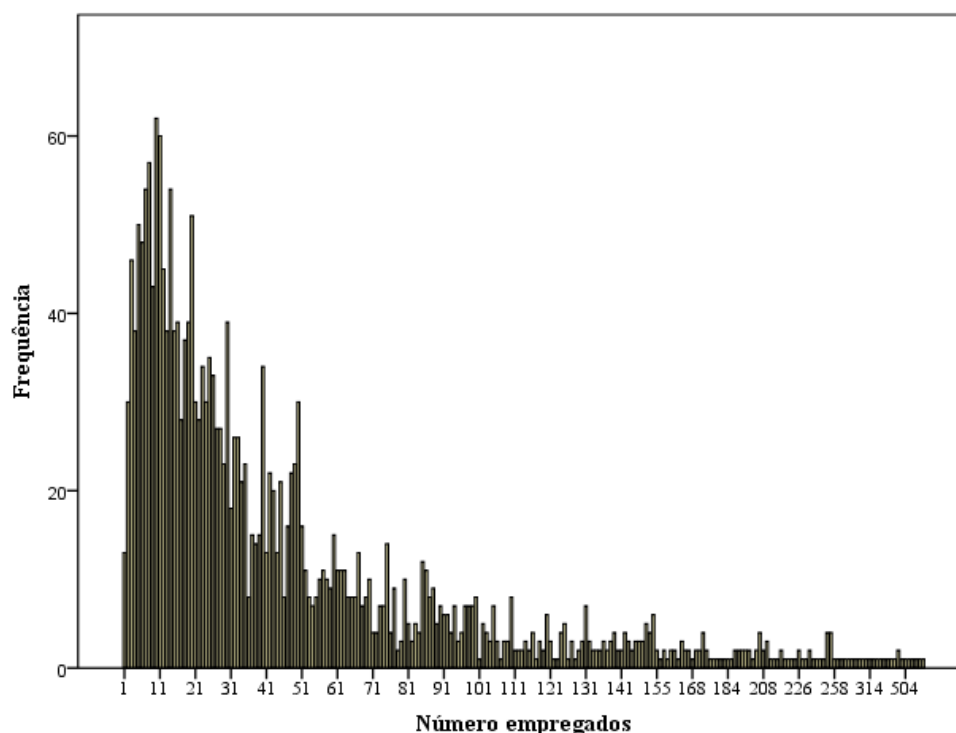
Quanto ao número de trabalhadores, verifica-se que as empresas possuem em média 48.54 trabalhadores ($DP=61.41$), sendo mais frequente, terem a seu cargo 10 trabalhadores ($Mo=10$, $n=62$, 2.8%) (Quadro 6). Na figura 10 podemos observar que a maioria das empresas tem entre 2 ($n=30$, 1.3%) e 30 trabalhadores ($n=39$, 1.8%), correspondendo a empresas de média dimensão. As empresas da amostra possuem um volume de negócios muito díspar, sendo o valor médio de 87.606.457.96 Euros mas com um desvio padrão de 1.635.935.129.79.

Quadro 6. Estatística descritiva da dimensão da empresa – Número de empregados e volume de negócios

	Número empregados	Volume de negócios
	<i>n</i> =2222	<i>n</i> =2219
<i>Missing</i>	4	7
<i>M</i>	48.54	87606457.96
<i>Me</i>	28.00	2755469.00
<i>Mo</i>	10	1000000
<i>DP</i>	61.41	1635935129.79
Mínimo	1	10
Máximo	886	75867760000

Nota: Valores mínimos, máximos, centrais e de dispersão do número de empregados e do volume de negócios

Figura 10. Valores absolutos (frequências) do número de empregados das empresas



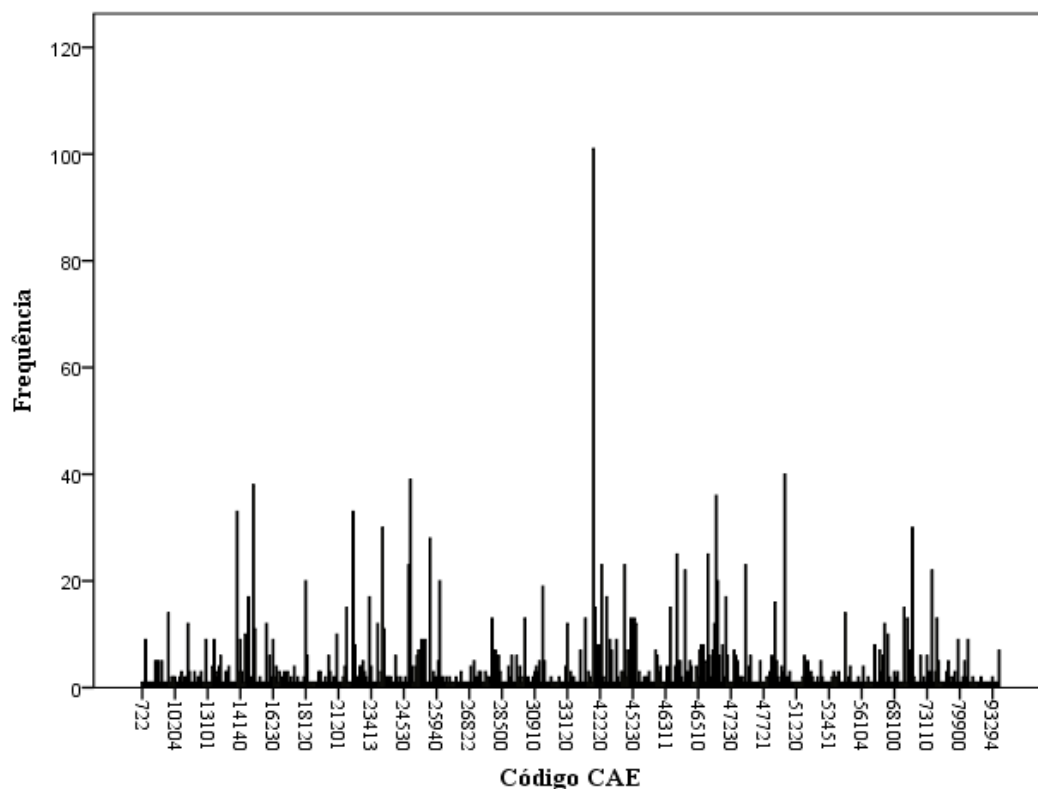
Em termos do sector de atividade das empresas, observado mediante o código de atividade económica (CAE), verifica-se que a amostra é constituída maioritariamente por empresas do segundo sector da indústria (Quadro 7).

Na figura 11, observamos que as empresas possuem económicas muito diversificadas, razão pela qual apenas iremos sublinhar os sectores de atividade económica mais representados na amostra (tabela 7). As empresas cuja atividade económica é no sector de construção são as mais representadas ($n=101$, 4.6%), Porém, se considerarmos todas as atividades económicas na área da indústria, fabricação e confeção, o número de empresas do sector industrial é superior ($n=203$, 9.3%). Na tabela observamos que as empresas ligadas ao sector dos transportes de mercadorias ($n=40$, 1.8%) e ao comércio “por grosso” de materiais de construção ($n=36$, 1.6%) estão igualmente representadas em maior número face à totalidade da amostra ($n=2226$).

Quadro 11. *Valores absolutos e percentuais dos códigos de actividade mais representados na amostra*

CAE	<i>n</i>	%
41200 - Construção de edifícios	101	4.6
- 49410 - Transportes rodoviários de mercadorias	40	1.8
- 25120 - Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal	39	1.8
- 15201 – Fabricação de calçado	38	1.7
- 46732 - Comércio por grosso de materiais de construção	36	1.6
- 14131 – Confeção e vestuário	33	1.5
22292 – Fabricação de artigos de plástico	33	1.5
23701 – Fabricação de artigos de mármore e de rocha similares	30	1.4
71120 - Atividades de engenharia e técnicas afins	30	1.4

Figura 7. Valores absolutos dos códigos de atividade económica (CAE)

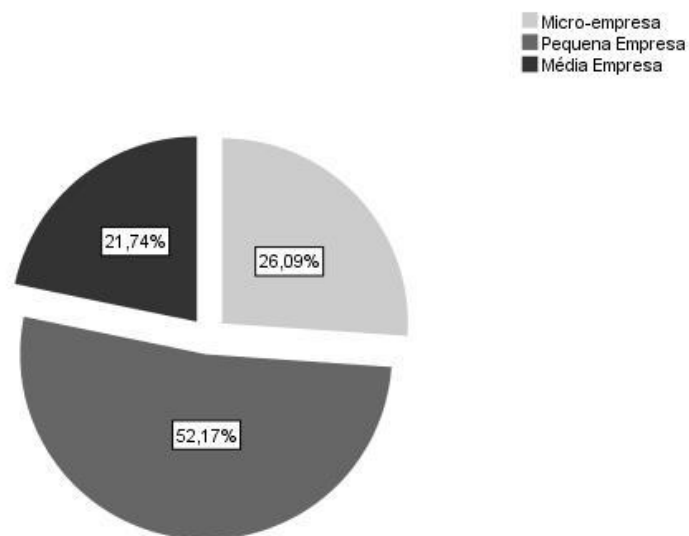


3.7.2.1. Caracterização da amostra para o estudo dois

Quanto à amostra do estudo 2, ela integra as 69 empresas com certificação de qualidade na sua área de negócio que responderam ao questionário do BBP/IAPMEI sobre RS. Relativamente ao número de funcionários, é de 33.72, em média ($DP = 36.48$), portanto pequenas empresas. A empresa mais pequena conta com três funcionários e a maior com 206.

Recorrendo à classificação proposta pela União Europeia, em 2003, a amostra é composta somente por micro, pequenas e médias empresas. Cerca de 52% por cento são pequenas empresas ($n=36$), seguindo-se as micro-empresas ($n = 18$) e, finalmente, as médias empresas ($n= 15$) (Figura 12).

Figura 12. Classificação das Empresas, segundo o número de funcionários



As empresas integram funcionários de diversas nacionalidades. Este elemento é um dado importante no contexto deste estudo, uma vez que nos permite perceber como as empresas estão a acolher estrangeiros, nos seus quadros. Das 69 empresas, 28 possuem funcionários cuja nacionalidade não é portuguesa ($M = 7.14$, $DP = 13.22$). A empresa com mais funcionários estrangeiros contabiliza 70, a que tem menos, apenas um. São os funcionários originários da Europa de Leste os mais contratados, seguindo-se os brasileiros, os dos PALOPs, e os de outras nacionalidades. (Quadro 8).

Quadro 8. *Número de Funcionários, por Nacionalidade (Mínimo, Máximo, Média e Desvio-padrão)*

Nacionalidade	N.º empresas	Mín.	Máx.	Média	DP
Brasileira	13	1	20	4.08	5.5
PALOPs	11	1	10	2.64	2.73
Europa Leste	20	1	10	2.85	2.30
Ásia	5	1	20	5.20	8.29
Outras	10	1	12	3.50	4.04

No que diz respeito à distribuição de funcionários por género, verifica-se uma proporção de 42.7% do género masculino e 57.3% do género feminino. A média de funcionários masculinos é de 19.13 ($DP = 21.11$) e a de funcionários femininos de 12.91 ($DP = 19.05$). Existem três empresas onde os funcionários são todos homens, e duas empresas onde só colaboram mulheres.

Tendo em consideração o tipo de empresas, verifica-se que os funcionários do género feminino predominam nas micro (50.8%), pequenas (59.3%) e médias empresas (62.1%), apesar de ser nestas últimas que se verifica a maior discrepância, comparativamente ao género masculino.

Caracterizando a amostra, no que respeita a faixa etária dos funcionários, podemos observar que a média de trabalhadores entre os 20 e os 45 anos ($M = 22.46$, $DP = 21.48$) é superior à dos funcionários com mais de 45 anos ($M = 8.12$, $DP = 11.92$) e com menos de 20 anos. ($M = 1.63$, $DP = 4.05$). Todas as empresas referem ter funcionários entre os 20 e os 45 anos, mas existem 48 sem funcionários com menos de 20 anos, e 10 sem funcionários acima dos 45 anos.

Analisando agora com maior pormenor, considerando o tipo de empresa, verifica-se que a distribuição por faixa etária acima descrita é similar nas micro, pequenas e médias empresas, sendo estas as que atingem valores médios superiores de funcionários entre os 20 e os 45 anos ($M = 54.73$, $DP = 21.88$).

Considerando os aspetos associados à deficiência/ capacidade reduzida (física), há 18.8% de empresas ($n=13$) na amostra com, pelo menos, um funcionário com deficiência/capacidade reduzida. Nessas, a média é de 2.15 funcionários ($DP = 3.02$). A empresa com mais pessoas nessa condição acolhe 12 funcionários.

Nas micro-empresas que compõem a amostra não há funcionários com capacidade reduzida; nas pequenas, a média é de 3 funcionários ($DP = 4.04$), e nas médias empresas, a média é de 1.17 ($DP = 0.4$). São as pequenas empresas as que tendem a contratar mais funcionários com capacidade reduzida.

Analisando as capacidades reduzida do foro mental, a amostra integra 10 empresas que possuem funcionários com essa característica, variando o número de funcionários com essa condição entre um e 12 ($M = 3$, $DP = 3.86$). Dessas 10, quatro são médias empresas, que indicam a presença de um único funcionário. As restantes seis são pequenas empresas, relatando uma média de 4.33 funcionários ($DP = 4.63$), variando entre um e 12. Nas micro-empresas não existem funcionários com capacidade reduzida, em termos mentais.

Existem oito empresas que possuem funcionários das duas condições, com capacidade física reduzida ou capacidade mental reduzida, situando-se o valor médio em 2.63 ($DP = 3.85$).

3.8. Instrumentos de Recolha

Os dados foram obtidos através de protocolo assinado com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Tornou-se, assim, possível aceder às bases de dados do programa de Benchmarking e Boas Práticas. Este programa, que tem como objetivo permitir a avaliação comparativa das empresas portuguesas, tem vindo a compilar a recolha de questionários junto de PME's nacionais em diversas áreas, designadamente:

- Financeira;
- Gestão;

- Excelência do Negócio;
- Marketing;
- Produção;
- Saúde e Segurança no Trabalho;
- Energia e Ambiente;
- Inovação;
- Responsabilidade Social;
- Logística e Transportes.

Cada uma destas áreas corresponde a um questionário, sendo que o BBP/IAPMEI tem recolhido dados desde o ano 2000 até ao presente. Para efeitos da presente investigação, o horizonte de análise corresponde ao intervalo de tempo entre 2000 e 2011. Foram seleccionados os questionários cujo conteúdo fosse relevante para a investigação em curso, tendo-se optado pelo de «Excelência» (estudo um) (anexo I) e de «Responsabilidade Social» (estudo 2) (Anexo II).

3.8.1. Questionário de Excelência

Relativamente ao questionário de «Excelência», a estrutura das questões foi desenvolvida tendo como enquadramento um quadro de excelência de classe mundial e internacionalmente reconhecido. Este modelo (EFQM) é utilizado por toda a Europa, em organizações de diferentes dimensões e setores, para as ajudar a alcançar a melhoria do desempenho.

O questionário é composto por 34 perguntas, ao longo de nove secções, designadamente 1) Liderança; 2) Política e Estratégia (Planeamento); 3) Recursos Humanos; 4) Parcerias e Recursos Organizacionais; 5) Processos e focalização no cliente; 6) Resultados – cliente; 7) Resultados – Pessoas; 8) Resultados – Sociedade e 9) Resultados-chave de desempenho.

De forma a permitir um nível mais abrangente de análise, transformou-se a escala original do questionário de *(a) Pior a (d) Melhor* numa escala de Likert de 4 pontos, correspondendo o valor 1 ao *(a)* e o valor 4 à opção *(d)*. Este formato é também utilizado pelo IAPMEI, o que certifica a adequação deste procedimento.

3.8.1.1. Consistência interna das Respostas

A consistência interna das respostas ao questionário, traduzida no *alpha* de Cronbach, apresenta valores satisfatórios, superiores a .70, como recomendado por Hair et al (1998, 2006), exceto na variável Dimensão Social Externa – Cliente, que possui um nível de consistência interna apenas aceitável ($\alpha = .69$) (Quadro 9).

Quadro 9. *Alpha de Cronbach, por Variável, e Respetivo Número de Itens*

Medida	N.º itens	Alpha Cronbach
Dim. social externa (clientes)	3	.69
Dim. social interna (pessoas)	3	.78
Dim. Económica RS	3	.78
Desempenho Social	3	.82
Total	12	.91

3.8.2. Questionário de Responsabilidade Social

Para o segundo estudo recorreremos ao questionário de «Responsabilidade Social», o qual integra igualmente a base de dados do BBP/IAPMEI (Anexo II). Foi desenvolvido com o objetivo de permitir às empresas avaliarem a sua posição competitiva, relativamente às práticas de RS. O questionário, composto por 33 questões, está organizado nas seguintes secções:

1. Governo das organizações, com duas questões de escolha múltipla;
2. Direitos humanos, dividida em quatro sub-secções (11 questões):
 - Igualdade de Oportunidades: três questões quantitativas (indicação do n.º exato de pessoas em situações específicas) e duas de escolha múltipla;
 - Conciliação da vida pessoal com a vida profissional: uma questão de escolha múltipla;
 - Medidas de Direitos Humanos adotadas pelos fornecedores e parceiros: três questões quantitativas (indicação do n.º exato de pessoas em situações específicas) e uma de escolha múltipla;
 - Medidas de Direitos Humanos adotadas pela organização: uma questão de escolha múltipla;
3. Práticas laborais, dividida em três sub-secções (5 questões):
 - Recursos Humanos: uma questão quantitativa (indicação do n.º exato de pessoas numa situação específica)
 - Satisfação dos Recursos Humanos: uma questão de escolha múltipla;
 - Segurança: três questões quantitativas (indicação do n.º exato de pessoas em situações específicas);
4. Ambiente. Quatro questões quantitativas (indicação de custos) e uma questão de escolha múltipla;
5. Práticas operacionais. Duas questões de escolha múltipla;
6. Consumidores. Duas questões quantitativas (indicação do n.º clientes em situações específicas)

7. Envolvimento da comunidade/desenvolvimento social. Quatro questões quantitativas (indicação de n.ºs exatos – testemunhos e trabalhadores), e duas questões de escolha múltipla.

Num procedimento similar ao do questionário anterior, transformou-se a escala original do questionário de (a) a (d) numa escala de Likert de 4 pontos, sendo que o 1 corresponde ao (a) e o 4 ao (d).

3.8.2.1. Consistência interna das Respostas

O *alpha* de Cronbach obtido na amostra desta investigação traduz um nível aceitável de consistência interna. Apesar de só ter sido possível submeter à análise algumas das variáveis em estudo (dado que algumas das medidas resultavam de uma única questão), obtivemos valores, no geral, satisfatórios, excluindo as dimensões Governo das Organizações e Práticas Operacionais, como valores abaixo do aceitável (Quadro 10).

Se tomarmos em consideração o valor indicativo referido por Pestana e Gageiro (2000), acima dos .80, os valores obtidos estão abaixo do esperado. Contudo, outros autores consideram aceitáveis valores a partir de .70 (Hair et al., 1998). O reduzido número de itens, por dimensão, pode contribuir para os resultados obtidos (Field, 2005). No entanto, esse fator é uma condicionante inultrapassável, dado não termos a possibilidade de retirar itens, de forma a aumentar o *alpha* de Cronbach das dimensões em causa.

Quadro 10. *Alpha de Cronbach, por Dimensão, e Respetivo Número de Itens*

Medida	N.º itens	Alpha Cronbach
Governo das Organizações	2	.54
Direitos Humanos	5	.69
Práticas operacionais	2	.41
Desenvolvimento comunidade	2	.72
Total	13	.79

3.9. Procedimento

3.9.1. Procedimento geral da investigação

Para testar as nossas hipóteses foi realizada a revisão da literatura, foi analisada uma ampla lista artigos sobre RS, tendo sido realizadas pesquisas de palavras-chave nas principais bases de dados eletrónicas (ABI / INFORM, EBSCO, ScienceDirect, JSTOR) usando palavras e frases como "CSR", "sustainability", e "social responsibility".

Após o desenvolvimento dos objetivos de investigação, contactou-se o IAPMEI no sentido de estabelecer um protocolo que permitisse o acesso à sua base de dados do programa de Benchmarking e Boas Práticas. Após a assinatura do protocolo, o iAPMEI remeteu-nos os dados, para análise.

Dessa base de dados foram selecionadas as empresas com certificação dos seus sistemas de qualidade, de forma a garantir a adesão ao tema desta investigação. A forma encontrada para proceder a essa seleção, sem quebrar o anonimato das empresas, foi a análise da questão 10 do questionário de «Logística e Transportes». Ao abrigo do protocolo ficou estabelecida a confidencialidade dos dados, sendo os resultados apresentados em agregados e não de forma isolada. O autor deste estudo não teve acesso a qualquer elemento identificativo das empresas.

3.9.2. Procedimentos de análise de dados

Os dados foram tratados com recurso ao software de análise estatística SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (v.21). Foram utilizadas, em termos de estatística descritiva, mínimo e máximo, média e desvio-padrão, assimetria, achatamento, mediana, moda e média das ordenações (*mean rank*).

No estudo 1 assumimos, dada a dimensão da amostra, a normalidade das distribuições, pela aplicação do Teorema do Limite Central. Segundo este Teorema, à medida que a dimensão da amostra aumenta, a distribuição da média amostral tende a aproximar-se da distribuição normal (Maroco, 2007; Maroco & Bispo, 2003).

No estudo 2, dada a reduzida dimensão da amostra e subsequente impossibilidade de aplicação do Teorema do Limite Central, testámos a normalidade das distribuições através do Teste de Kolmogorov-Smirnov (*D*).

Para comparação de grupos, dentro da amostra, foram utilizados testes paramétricos quando as assunções de normalidade e independência estavam presentes, e os seus equivalentes não-paramétricos, perante a ausência dessas condições.

Para comparar três ou mais grupos recorreremos ao teste paramétrico de comparação de médias ANOVA *oneway* (*F*), ou ao seu equivalente não-paramétrico Kruskal-Wallis (*H*);

Para estabelecer a associação entre duas medidas independentes quantitativas, utilizámos a correlação de Pearson (*r*) ou a sua equivalente não-paramétrica, correlação de Spearman (*rho*).

Para estabelecer o valor preditivo das VI sobre a VD, utilizámos a regressão linear múltipla (modelo hierárquico).

Finalmente, para a testagem do modelo concetual global, utilizamos o modelo de equações estruturais para desenvolver uma análise de caminhos, através do *software* AMOS (v.22).

Relativamente aos testes de hipóteses executados, o grau de significância (α) foi estabelecido a .05. Reportaram-se, em todos os testes, o valor p (probabilidade de acaso) bilateral. O critério de decisão utilizado consistiu na rejeição da hipótese nula (H_0), nas situações em que o valor p encontrado era $\leq \alpha$, o que significa que a diferença obtida é significativa, não devida ao acaso. Quando o valor p associado ao teste foi $> \alpha$, conservamos a hipótese nula (H_0), decidindo pela ausência de diferenças estatisticamente significativas.

Capítulo 4. Resultados

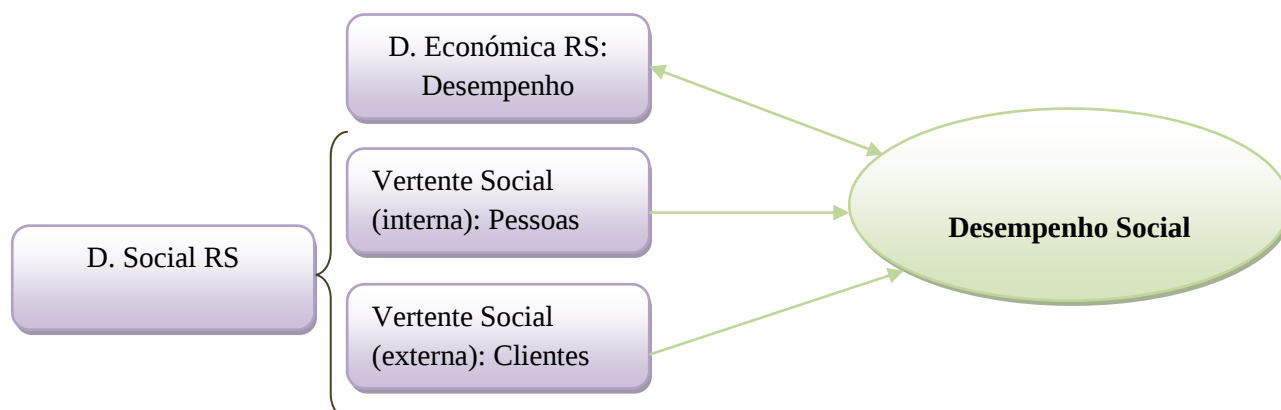
4.1. Estudo um – Excelência: Contributos para o Desempenho Social

Considerando o modelo proposto (figura 13), apresentamos os resultados relativos ao estudo que incide sobre as empresas de excelência, amostra recolhida através da base de dados do BBP/IAPMEI. Segundo Bihani e Patil (2014), em estudos económicos a escolha do método ou procedimentos estatísticos a adotar, depende dos dados disponíveis e do objetivo, i.e., descrever e analisar dados pré-existentes e explorar os mesmos, analisar o comportamento de variáveis-chave em termos de previsão ou conceber modelos que permitam prever realidades e ações futuras. Deste modo, a conjugação sequencial de diversos procedimentos estatísticos contribuem para o testar de hipóteses assegurando a transparência e o pressuposto da falsificabilidade, assim como construção de modelos teóricos mais robustos e adequados (Bihani & Patil, 2014).

Neste sentido, no estudo um, recorreremos à estatística descritiva das variáveis em análise, sua correlação e capacidade preditiva das variáveis independentes observadas/mensuradas quanto à variável dependente e testamos o modelo teórico, na sua totalidade. Ainda que a regressão linear/múltipla e as equações estruturais testem ambas modelos de causalidade, a segunda poderá reforçar a primeira análise, possuindo esta última a vantagem de incluir no modelo relações entre as variáveis preditoras e contemplar diversas associações em simultâneo.

Apresentaremos as descritivas das variáveis incluídas no modelo (figura 13): Dimensão económica da RS – Desempenho (DERS); Dimensão social da RS, observada nas suas vertentes interna – Pessoas (Recursos humanos) (DSIP), e externa – clientes (DSEC), e Desempenho Social (DS), seguidas dos resultados referentes às correlações e ao modelo de relação entre as mesmas.

Figura 13. Modelo em estudo



4.1.1. Descritivas das variáveis do Estudo 1 – Excelência

No Quadro 11, apresentamos os valores referentes à estatística descritiva das quatro variáveis presentes no modelo. Verificamos que os valores mínimos, máximos, médios e de desvio padrão são aproximados.

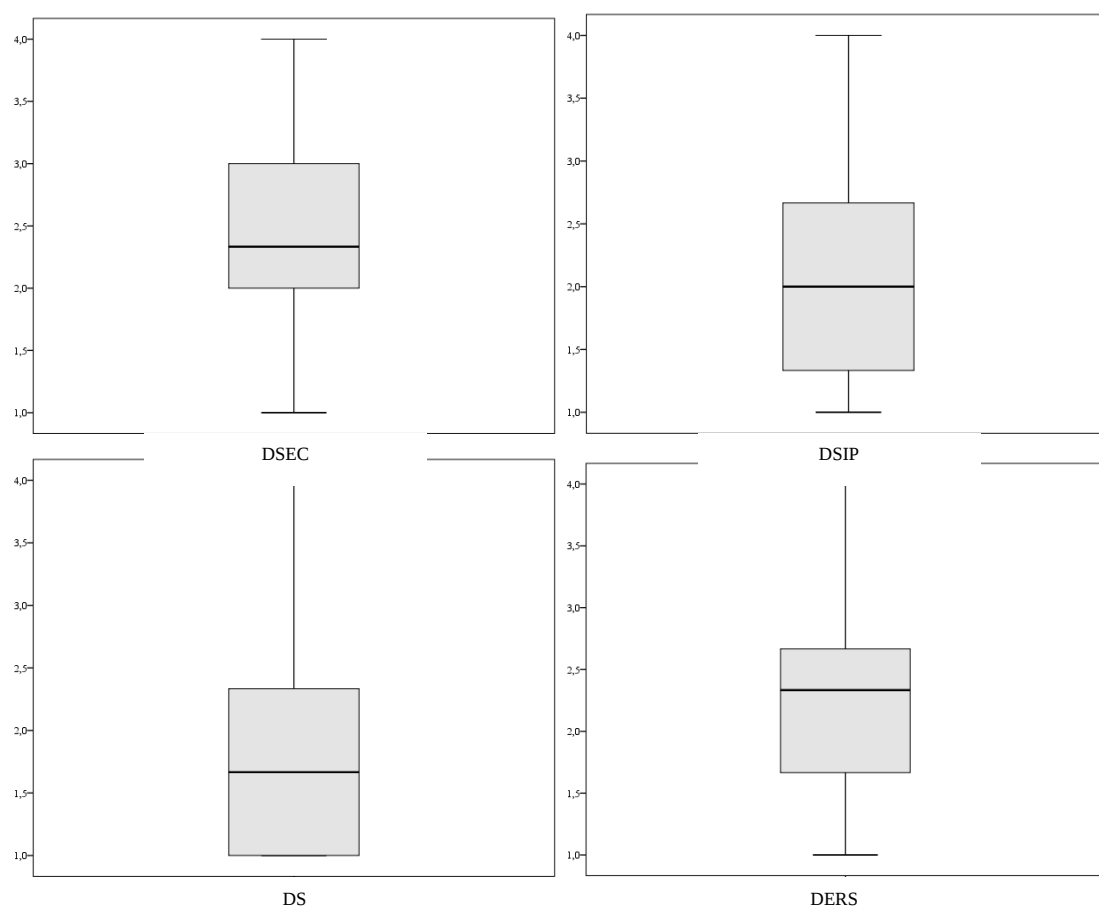
Quadro 11. Estatística Descritiva das Variáveis do Estudo 1

	<i>n</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
DSEC	2220	1.00	4.00	2.38	0.73	0.02	-0.71
DSIP	2218	1.00	4.00	2.01	0.74	0.42	-0.53
DS	2215	1.00	4.00	1.84	0.73	0.60	-0.34
DERS	2216	1.00	4.00	2.26	0.74	0.19	-0.65

Nota: Estatística descritiva das variáveis do estudo 1; valores mínimos; máximos; *M*-média; *DP*-desvio padrão; valores de assimetria (*skewness*) e achatamento (*kurtosis*)

A fim de testar o modelo de relação entre as variáveis, procedemos à análise de *outliers* (casos extremos), possíveis fontes de enviesamento e de erros. A figura 14 evidencia a não existência de *outliers*, evitando a eliminação de casos e assegurando a condução dos restantes procedimentos estatísticos.

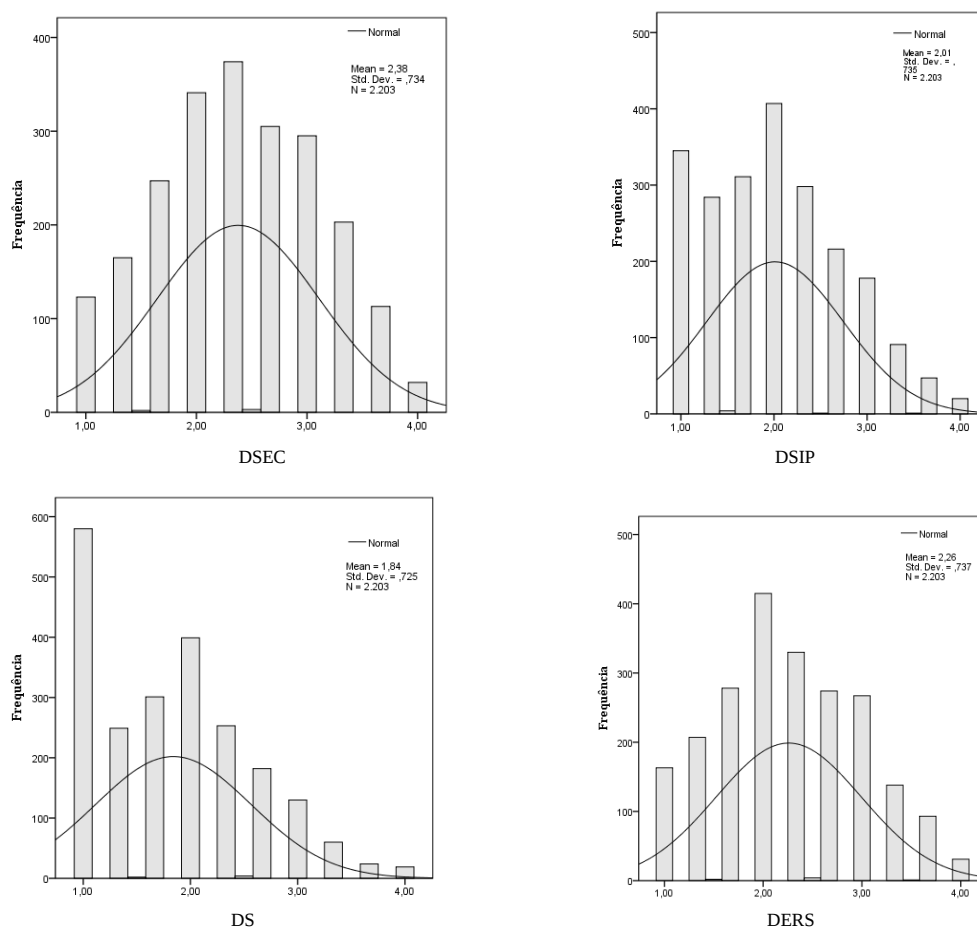
Figura 14. Gráficos *Boxplot* das variáveis do estudo 1



O teste de aderência à normalidade *Kolmogorov-Smirnov* significativo ($p < .001$) indica a não distribuição normal das variáveis. Este teste é porém, um pouco rígido (Field, 2005) e, considerando a grande dimensão da amostra, assumidos a normalidade pela aplicação do Teorema do Limite Central (Maroco, 2010).

Pela análise dos histogramas, as variáveis Dimensão social externa – Clientes (DSEC) e Dimensão económica (DERS), estão próximas da distribuição normal, porém, a distribuição das variáveis Dimensão social interna – RH (DSIP) e Desempenho social (DS) é menos simétrica, concentrando-se nos valores inferiores com valores de assimetria mais elevados.

Figura 15. Histogramas – distribuição das variáveis do estudo 1



O teste de correlação entre as variáveis em estudo é uma condição fundamental para testar posteriormente o modelo. Neste sentido, recorreremos à correlação bivariada Pearson (*two-tailed*). O Quadro 12 demonstra que todas as variáveis se correlacionam significativamente ($p < .001$) de modo positivo, i.e., quando os valores de uma aumentam, os de outra também. Os valores das correlações são satisfatórios a bons com valores $r > .56$. Verifica-se que a correlação com valor mais elevado é entre a variável Dimensão social interna – RH (DSIP) e a Dimensão social externa - clientes (DSEC) ($r = .69$, $p < .001$); seguida da correlação entre DSIP e Dimensão económica (DERS) ($r = .665$, $p < .001$); da correlação entre DSEC e DE ($r = .66$, $p < .001$) e da correlação entre DSIP e DS ($r = .64$, $p < .001$). Com valores de correlação mais baixos, mas igualmente significativos, surgem as relações entre as variáveis DERS e DS ($r = .58$, $p < .001$) e DSEC e DS ($r = .56$, $p < .001$) (Quadro 12).

Quadro 12. Correlação entre as Variáveis do Estudo 1

	DSEC <i>n</i> =2220	(DSIP) <i>n</i> =2218	DS <i>n</i> =2215	DERS <i>n</i> =2216
Dim. social externa – Clientes (DSEC)	-			
Dim. social interna – RH (DSIP)	.69**	-		
Desempenho Social (DS)	.56**	.64**	-	
Dim. Económica (DERS)	.66**	.67**	.58**	-
<i>M</i>	2.38	2.01	1.84	2.26
<i>DP</i>	0.73	0.74	0.73	0.74

Nota: ** Correlação Pearson significativa ($p < .001$) (2-tailed).

4.1.2. Teste do modelo – Estudo 1

4.1.2.1 Regressão linear/múltipla

Considerando o modelo em estudo (Figura 16), são apresentados os resultados por relação entre as variáveis observadas incluídas no modelo. Assumidos os pressupostos da normalidade e ausência de significância de colinearidade e multicolinearidade (Hair, Black, Babin, Andersen, & Tatham, 2006), recorreremos à regressão linear para testar estimar o valor de predição da variável DERS na variável dependente DS, testando parcialmente a H2. Para testar, na íntegra, a H2, recorreremos à estatística multivariada de regressão múltipla de modo a verificar o poder preditivo das variáveis DSIP e DSEC na variável dependente DS. A regressão múltipla – modelo hierárquico – adequa-se ao presente estudo devido à grande dimensão da amostra e assunção da sua normalidade (muito superior a 10 sujeitos por variável preditiva), apresentando como vantagem avaliar qual dos modelos é o mais ajustado (Hair, et al., 2006).

Os resultados da regressão linear indicam que a dimensão económica da responsabilidade social (DERS) explica 34% da variância do desempenho social (DS) ($R^2 = .34$, $F_{(1, 2206)} = 1110.41$, $p < .001$), predizendo significativamente o desempenho social ($B = .57$, $DP B = .02$; $\beta = .58$, $p < .001$), [95% IC .54, .60]. Este resultado confirma a

H1, o desempenho social é influenciado pela dimensão económica da responsabilidade social.

Apresentamos no Quadro 13 os resultados da regressão múltipla recorrendo ao modelo hierárquico, incluindo as variáveis na análise pelos valores decrescentes de correlação com o desempenho social. Verifica-se que, apesar de no modelo um ser significativo e a variável DSIP explicar 41% da variância da variável dependente ($R^2=.41$), no modelo dois, as duas variáveis predizem o desempenho social em 44% ($R^2=.44$, $\Delta R^2 = .03$), sendo por isso o modelo mais adequado, confirmando a H2

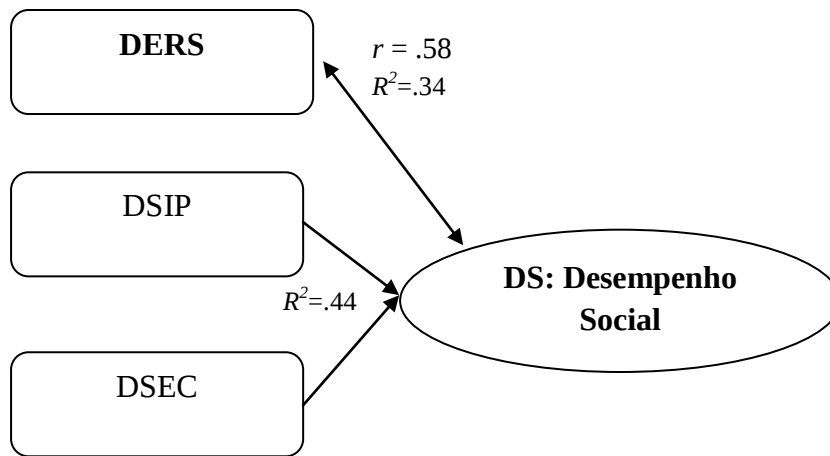
Quadro 13. Regressão Hierárquica das Variáveis DSIP e DSEC como Preditivas do Desempenho Social

Variável	Modelo 1				Modelo 2			
	B	DP B	β	95% IC	B	DP B	β	95% IC
Constante	.57	.04		[.51,.64]	.34	.04		[.26, .42]
DSIP	.63*	.02	.64*	[.60,.66]	.47*	.02	.47*	[.43,.51]
DSEC					.23*	.02	.23*	[.19,.27]
R^2		.41				.44		
F		1517.87*				853.80*		
ΔR^2						.03		
ΔF						112.88		

Nota: N=2220, IC – Intervalo de confiança, B – coeficiente de regressão não estandardizado, DP B – desvio padrão de B, β - coeficiente de regressão estandardizado. ΔR^2 - R^2 alterado, ΔF – F alterado; * $p < .001$.

A figura 16 sintetiza os resultados referentes à comprovação do modelo mediante as regressões lineares, mediante os quais foram confirmadas todas as hipóteses.

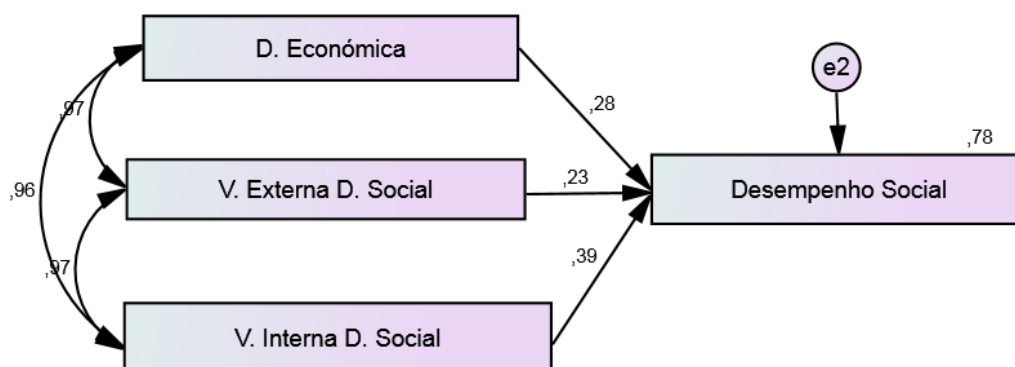
Figura 16. Modelo em Estudo



4.1.2.2 Testagem do Modelo Global - Modelo de Equações Estruturais (MEE)

Por último, apresentamos o modelo global, que pretende testar as hipóteses em estudo, tal como anteriormente, mas tendo em consideração as relações de dependência entre as variáveis preditoras, nomeadamente a Dimensão económica da RS, a Dimensão social externa da RS – clientes, e a Dimensão social interna da RS-clientes.

Figura 17. Resultado do MEE, com as Variáveis Predictoras DERS, DSEC, DSIP e a Variável Dependente DS



Os resultados obtidos demonstram a presença de relações significativas entre todas as variáveis independentes e a variável dependente (apesar de revelarem coeficientes de regressão mais reduzidos, provavelmente devido às associações significativas positivas muito elevadas entre as VI, não verificadas nos modelos de regressão). Todas as VI se mantêm como variáveis predictoras significativas da VD: desempenho Social.

Contudo, o modelo não cumpre todos os índices de ajustamento (Sharma, 1996), o que eventualmente traduz uma falta de adequação dos dados, ou da amostra, ao modelo teórico proposto (Quadro 14).

Quadro 14. Valores Obtidos nos Índices de Ajustamento, em comparação aos valores considerados aceitáveis

Índ. Ajustamento (Measure fit)	Valor obtido	Valor aceitável
χ^2	$\chi^2_{(5)} = 6919.03, p < .001$	$p > .05$
CMIN/df	1383.81	2 - 5
CFI	.00	> .09
RMSEA	0.79	< .08
HOELTER .05	4	>200
HOELTER .01	5	>200

Uma vez que a dimensão interna e a dimensão externa operacionalizam a dimensão social da RS, procurámos introduzi-la, como variável latente, no modelo. Contudo, os valores descritos pioraram, o que conduziu à sua retirada. É possível que as variáveis observadas escolhidas como indicadores dessa variável latente não tenham sido as mais corretas ou parcimoniosas.

4.2. Estudo dois

O estudo 2 pretende analisar a terceira dimensão da Responsabilidade Social, a dimensão Ambiental, na sua relação com os resultados obtidos pela empresa, ao nível do envolvimento com a comunidade, na medida em que este traduz o desempenho social.

Para tal iremos usar a base de dados do BBP/IAPMEI referente ao questionário de Responsabilidade Social. Algumas das variáveis serão usadas de forma meramente descritiva, permitindo apresentar as práticas de Responsabilidade Social das empresas participantes; outras, serão utilizadas para responder à questão de investigação formulada: Como se relaciona a dimensão ambiental da RS com o desenvolvimento social da empresa (comunidade), nos seus diversos indicadores?

4.2.1. Caracterização dos participantes quanto às práticas da Responsabilidade Social

Neste sub-capítulo, descreveremos, de forma sucinta, a posição das empresas que compõem a amostra relativamente aos vários aspetos da Responsabilidade Social (governo das organizações, direitos humanos, práticas laborais, práticas operacionais com as instituições públicas e consumidores).

4.2.1.1. Governo das Organizações

Relativamente ao Governo das Organizações, o valor médio é de 1.96 ($DP = 0.72$). Este valor traduz uma reduzida ponderação acerca da necessidade de uma política de transparência ou ética, ou ao impacto dos produtos ou serviços da organização, no mercado. Se considerarmos a dimensão da empresa, verificamos, através do teste Kruskal-Wallis¹¹, que não existem diferenças significativas entre as micro, pequenas e médias empresas, relativamente a este aspeto ($H_{(2)} = 2.92, p = .23$).

¹¹ Teste usado devido à ausência de normalidade na distribuição dos 3 grupos, micro ($D_{(18)} = .285, p < .001$), pequenas ($D_{(36)} = .261, p < .001$) e médias empresas ($D_{(15)} = .278, p = .003$).

4.2.1.2. Direitos Humanos

O segundo aspeto integrado no conceito de Responsabilidade Social das empresas, é o dos Direitos Humanos. Este aspeto compreende quatro dimensões, nomeadamente a igualdade de oportunidades (associado a características pessoais dos colaboradores como o género, a nacionalidade, capacidade reduzida, o significado do conceito e a existência de um plano de ação dirigido para estes aspetos), a conciliação da vida pessoal com a vida profissional, as medidas de direitos humanos adotadas pelos fornecedores e parceiros (número de reclamações recebidas, compromisso e práticas) e as mesmas medidas, mas adotadas pela organização. Os valores de estatística descritiva são apresentados no Quadro 15.

Quadro 15. Estatística descritiva das dimensões dos Direitos Humanos (Mín, Máx, Média e Desvio padrão) (N = 69)

Dimensão	Critério	Mín.	Máx.	Média (DP)
Igualdade de Oportunidades (IO)	Género: Feminino	0	84	19.13 (21.11)
	Masculino	0	115	12.91 (19.05)
	Nacionalidade: Portuguesa	2	120	28.74 (27.79)
	Brasileira	0	20	0.95 (3.10)
	PALOPs	0	10	0.53 (1.59)
	Europa Leste	0	10	0.97 (1.89)
	Ásia	0	20	0.49 (2.76)
	Outras	0	12	0.66 (2.18)
	Capacidade reduzida (física)	0	12	0.41 (1.54)
	Capacidade reduzida (mental)	0	12	0.43 (1.76)
Conciliação vida pessoal e profissional	Investimento para a IO	1	4	1.91 (0.76)
		1	4	2.00 (0.56)
	Reclamações recebidas (organ)	0	6	0.14 (0.77)
Medidas Direitos Humanos (fornecedores e parceiros)	Reclamações recebidas (forn.)	0	12	0.26 (1.52)
	Compromisso (fornecedores)	0	150	3.75 (20.96)
	Práticas Direitos Humanos (fornecedores)	1	3	1.31 (0.65)
Medidas Direitos Humanos (organização)		1	3	1.19 (0.47)

A análise dos valores médios e de dispersão indica, na generalidade, um fraco investimento relativamente aos Direitos Humanos, similar na maior parte das empresas analisadas.

Relativamente à igualdade de oportunidades, apesar de existir um certo equilíbrio na contratação de pessoas de ambos os géneros, a análise da nacionalidade demonstra um predomínio de funcionários portugueses, sem capacidades reduzidas. As próprias empresas assumem essa falta de investimento ($M = 1.91$, $DP = 0.76$), que traduz a ausência, na prática, de uma política ativa de igualdade de oportunidades, concretizada num conjunto de objetivos e subsequentes medidas, bem definidos.

Constata-se uma prática semelhante, no que respeita à conciliação de vida pessoal com a vida profissional. A política expressa pelas empresas é a de que “pontualmente, adotam uma flexibilidade informal dos horários de trabalho de modo a responder a necessidades pontuais dos trabalhadores”, não havendo medidas concretas implementadas, a este respeito.

Relativamente às medidas de direitos humanos adotadas pelos parceiros e fornecedores das empresas que compõem a amostra, os dados demonstram, novamente, um investimento reduzido nas políticas de responsabilidade social relacionadas com os direitos humanos, quer no âmbito dos compromissos assumidos, quer no âmbito da própria prática empresarial.

Finalmente, quanto às medidas adotadas pelas próprias empresas, acerca do seu impacto ao nível dos direitos humanos, estas não diferem dos outros aspetos até aqui descritos, isto é, o investimento é insipiente e pouco expressivo, traduzido na opção de resposta “Não temos nenhum plano em ação, mas atuamos em conformidade com os principais Instrumentos Internacionais de Direitos Humanos (Declaração Universal dos Direitos Humanos e outros) e com a Legislação Portuguesa.

4.2.1.3. Práticas Laborais

O terceiro indicador da Responsabilidade Social refere-se às Práticas Laborais. Nestas, incluem-se a satisfação dos Recursos Humanos e a Segurança (acidentes de trabalho, doenças profissionais, e homens trabalháveis).

Quanto à satisfação dos Recursos Humanos ($M = 1.81$, $DP = 0.90$), os dados revelam a ausência de um plano de ação estruturado e aplicável. O que haverá serão, no máximo, práticas pontuais e pouco organizadas, as quais consistem, sobretudo, em procedimentos de avaliação dos colaboradores.

Relativamente à segurança, os dados demonstram grande variabilidade, dado coexistirem, na amostra, empresas de dimensão muito diversa. Assim, a análise será desenvolvida tendo em conta este aspeto (Quadro 16).

Quadro 16. Estatística descritiva dos indicadores de Segurança, por tipo de empresa (Mín, Máx, Média e Desvio padrão) (N = 69)

Classificação das Empresas		Min	Max	Média (DP)
Micro empresa (n= 18)	Ausências - acidente trabalho *	0	400	2844.00 (964.00)
	Ausências - doença profiss. *	0	24	133.00 (5.66)
	homens trabalháveis **	0	18176	10059.00 (5095.86)
Pequena empresa (n= 36)	Ausências - acidente trabalho *	0	1832	210.36 (424.74)
	Ausências - doença profiss. *	0	280	9.31 (47.02)
	homens trabalháveis **	0	178200	42790.53 (34063.51)
Média Empresa (n=15)	Ausências - acidente trabalho *	0	3284	949.93 (1104.59)
	Ausências - doença profiss. *	0	16007	1386.73 (4228.66)
	homens trabalháveis **	0	254648	124426.33 (74932.17)

*Valores em horas; **Homens trabalháveis: N.º total de horas que a organização laborará durante o conjunto de dias úteis/ano, não contando com o n.º de horas suplementares, com o absentismo ou com as horas não trabalhadas por outros motivos. Considera-se para cada período normal de trabalho, as horas trabalháveis do ano iguais ao somatório do produto do n.º de trabalhadores em cada dia útil multiplicado pelo período normal de trabalho e pelo n.º de dias úteis/ano

Os dados expressam um aumento do número de horas perdidas por ausência devido a acidente de trabalho ou por doença profissional, à medida que a dimensão da empresa aumenta, isto é, são as médias empresas que revelam os valores médios mais elevados; ainda assim, os valores da dispersão (DP) indicam uma grande variabilidade, dentro de cada grupo.

Nas micro e pequenas empresas são perdidas mais horas por acidentes de trabalho que por doença profissional; nas médias empresas, essa tendência inverte-se, com valores médios mais elevados em situações de doença profissional.

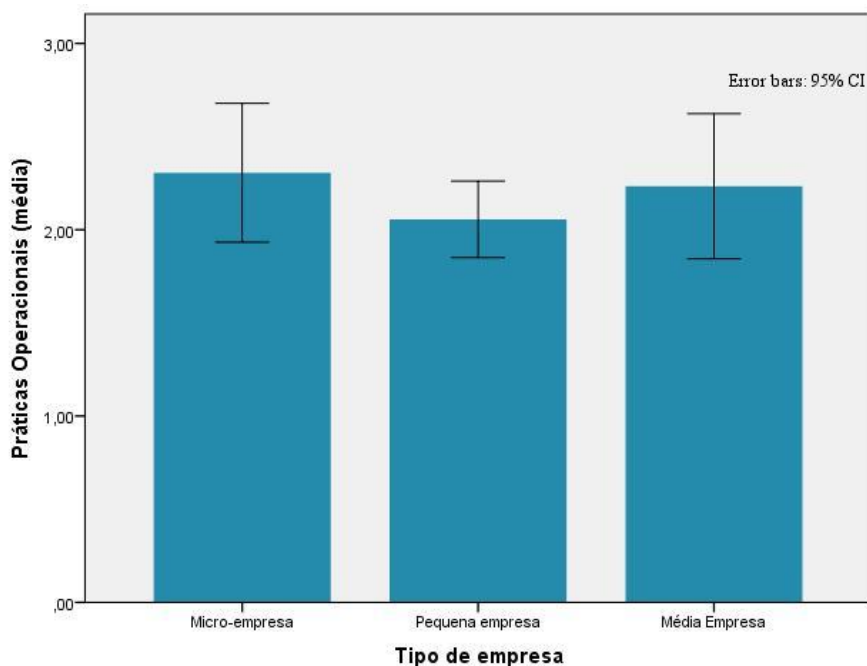
4.2.1.4. Práticas Operacionais – Instituições Públicas

A dimensão Práticas Operacionais, diz respeito ao relacionamento entre as empresas e as entidades públicas (responsáveis pela conceção e implementação de instrumentos de política pública), procurando analisar o impacto das políticas públicas na resposta empresarial, no âmbito das dimensões da responsabilidade social.

Os valores médios ($M = 2.16$, $DP = 0.66$) indicam não haver, por parte das empresas, uma preocupação com o tipo de relacionamento estabelecido com as instituições públicas, principalmente devido à existência de contactos, sobretudo, pontuais e pouco preponderantes, para as empresas.

A análise da Figura X demonstra uma semelhança nos valores, se considerarmos a classificação das empresas, isto é, existe uma similitude de práticas entre as micro, as pequenas e as médias empresas (Figura 18).

Figura 18. Gráfico do erro das médias, das Práticas Operacionais, por tipo de empresa

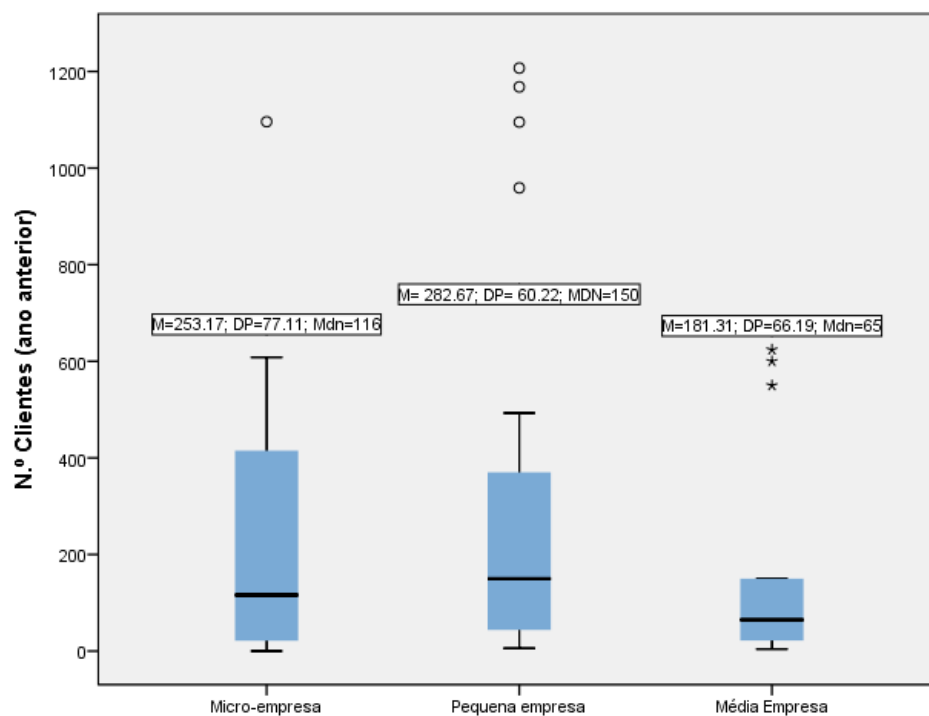


4.2.1.5. Consumidores

A dimensão Consumidores, da Responsabilidade Social, integra dois indicadores sobre o impacto da empresa, no mercado: o número de clientes, e o número de clientes com condições especiais.

Relativamente ao número de clientes/ ano, o valor varia entre zero e 70000 clientes ($M = 2313.97$, $DP = 10093.19$). Contudo, após a retirada de quatro *outliers* (superiores), a média de clientes do ano anterior diminui para 253.79 ($DP = 39.95$). A Figura X demonstra a distribuição do número de clientes, entre as micro, pequenas e médias empresas, sendo possível observar que, surpreendentemente, as médias empresas referem ter menos clientes, em média, que as micro e as pequenas empresas.

Figura 19. Distribuição do Número de Clientes, no Ano Anterior, Segundo o Tipo de Empresa



O número de clientes com condições especiais é bastante mais reduzido, variando entre o zero e os 150 clientes ($M = 10.49$, $DP = 28.25$). Após supressão dos *outliers* (cinco casos com valores iguais ou superiores a 50), o valor médio de clientes com condições especiais reduz para 3.32 ($DP = 0.90$). Estando a mediana no valor zero, é possível concluir que apenas metade das empresas da amostra oferecem condições especiais aos clientes.

4.2.2. A dimensão ambiental da Responsabilidade Social na Relação com o Desempenho Social

Aqui, pretendemos testar a hipótese de que a adoção, na estratégia da empresa, de iniciativas do foro ambiental, traduzidas num conjunto de práticas organizacionais, pode ter um efeito positivo no desempenho da empresa, numa vertente social.

4.2.2.1. Dimensão Ambiente – Descritivas

No que se refere à dimensão Ambiente, ela engloba, por um lado, a contabilização dos custos com energia, água e eliminação de resíduos e, por outro lado, a concretização de um plano de ação face ao impacto da empresa, no ambiente.

São de particular relevância os valores reduzidos referentes à eliminação de resíduos (normais e perigosos). Contudo, a variabilidade existente pode dever-se à área de negócio das empresas (Quadro 17).

Quadro 17. Estatística descritiva dos custos anuais (em €) com energia, água, e eliminação de resíduos (n, Mín, Máx, Média e Desvio padrão)

Custos (€/ ano)	n	Min	Max	Média (DP)
Energia	61	0	1929431.41	119434.77 (311878.18)
Custos Água	63	0	1812270.00	29829.68 (228206.18)
Eliminação de Resíduos	65	0	200001.00	3981.53 (24752.75)
Eliminação de Resíduos Perigosos	65	0	7777.00	346.91 (1351.98)

Se estendermos a análise à dimensão da empresa, torna-se mais evidente a dispersão de valores existentes. Nos três grupos, o valor médio mais elevado é o dos custos com a energia, com valores consideravelmente superiores aos restantes gastos. O custo mais reduzido e, nas três situações, o da eliminação de resíduos perigosos (Quadro 18).

Quadro 18. Estatística descritiva dos custos anuais (em €) com energia, água, e eliminação de resíduos, por tipo de empresa (Média e Desvio padrão)

Custos (€/ ano)	Micro M (DP)	Pequena M (DP)	Média M (DP)
Energia	5126.2 (8754.8)	99559.5 (249347.6)	281114.4 (494170.2)
Custos Água	292.3 (358.8)	1137.5 (3663.1)	122546.1 (467453.1)
Eliminação de Resíduos	447.8 (1103.8)	792.0 (1639.5)	15003.4 (51225.7)
Eliminação de Resíduos Perigosos	25.6 (102.4)	429.1 (1573.3)	503.3 (1532.9)

Em relação à existência de um plano de ação de natureza ambiental, os valores obtidos demonstram, claramente, uma fraca preocupação por parte das empresas ($M=1.97$, $DP=0.75$). Apesar da inexistência de diferenças significativas entre os grupos de empresas, verificado por meio do teste de Kruskal-Wallis, ($H_{(2)}=5.58$, $p=.06$), podemos constatar um nível de significância marginal, que se traduz numa tendência para as médias empresas ($mean\ rank=44.43$) desenvolverem mais iniciativas, no plano do ambiente, que as micro ($mean\ rank=30.83$) e pequenas empresas ($mean\ rank=33.15$).

4.2.2.2. A ação da dimensão Ambiente sobre o Desempenho Social

Dada a variabilidade dos valores de custos com energia, água e eliminação de resíduos (assim como a elevada % de valores zero), considerámos mais adequada, para a testagem da hipótese formulada, a variável que contempla a existência, na empresa, de um plano de ação ambiental. A descrição acima apresentada demonstra a ausência de uma estratégia de natureza ambiental, a qual poderá repercutir-se num baixo desempenho ao nível social, nomeadamente, no seio da comunidade.

Em primeiro lugar, procurámos obter um score que representasse a medida de Desenvolvimento Social, através de uma Análise de Componentes Principais (ACP). Apesar dos valores dos testes de adequação dos dados ao procedimento - *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* ($KMO = .70$), e *Bartlett's Test of Sphericity* ($\chi^2_{(15)} = 69.12, p < .001$) - atestarem a aplicabilidade da técnica de análise escolhida, a ausência de correlações inter-itens superiores a .30 e a existência de valores muito elevados de assimetria e achatamento, inviabilizaram esta transformação.

Assim, foi necessário utilizar cada uma das medidas, de forma independente. Apresentamos, de seguida, os valores das correlações obtidas. Recorremos à correlação de Spearman, dada a ausência de normalidade das distribuições de todas as variáveis.

Quadro 19. *Correlações (rho Spearman) entre a Medida da Dimensão Ambiente e as Medidas de Desenvolvimento Social*

	DARS	VRAC	NCEPC	NTPC	NTNC	EC
DARS	1					
VRAC	.04	1				
NCEPC	.41**	.17	1			
NTPC	.22	.37**	.48***	1		
NTNC	.26*	.03	.54***	.54***	1	
EC	.37**	.28*	.57***	.34**	.40**	1

Nota: DARS – Dimensão Ambiental da Responsabilidade Social; VRAC - Valor Apoio Real à Comunidade; NCEPC – N.º colaboradores envolvidos em projeto da comunidade; NTPC - N.º testemunhos positivos da comunidade; NTNC – N.º testemunhos negativos da comunidade; EC – Envolvimento da Comunidade. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Os resultados obtidos demonstram a existência de uma correlação significativa positiva moderada entre a dimensão ambiental da responsabilidade social e o número de colaboradores que intervieram em projetos da comunidade. Verifica-se ainda uma correlação significativa positiva fraca entre o número de testemunhos negativos da comunidade e a dimensão ambiental da responsabilidade social, e entre esta e o envolvimento da comunidade.

Estes valores revelam que quanto mais a empresa investe na elaboração de uma estratégia de natureza ambiental, mais *feedback* tende a receber por parte da comunidade. O fato da maioria das empresas não ter ainda desenvolvido esse plano de ação poderá justificar os valores reduzidos, ou a ausência de outras associações significativas, como o caso do valor real de apoio à comunidade.

Capítulo 5. Conclusões

5.1. Implicações para a teoria

Com base nos resultados obtidos poderão ser identificadas as seguintes conclusões. Em primeiro lugar, este trabalho deu um contributo para clarificar as lacunas evidenciadas na introdução, relevando a importância da RS para a rentabilidade da empresa a longo prazo, diminuindo o risco de exposição da empresa perante a sociedade. Em termos concretos verificou-se que a competitividade não é incompatível com a adoção de políticas socialmente responsáveis, o que vem em linha com os trabalhos de Trudel e Cotte (2008) e Brown e Dacin (1997) que consideram que há um retorno pelo exercício de práticas de RS. Simultaneamente, o facto de se ter observado uma relação positiva entre as práticas de RS e o desempenho os resultados não permitem a validação das teses defendidas por Nidumolu et al. (2009) e Kanji e Chopra (2010), cujos estudos consideram que a RS não tem implicações positivas nos resultados.

Em relação à segunda lacuna identificada na bibliografia, apresentada por Singh et al. (2009) e que assenta na fraca amplitude dos modelos existentes em torno da RS, podemos constatar, ao longo do trabalho, que existem dimensões organizacionais que contribuem para a capacidade das organizações para desenvolver atividades de RS na concretização e para atingir resultados junto dos diversos grupos de interesse.

Em particular, os resultados sugerem que a alocação de recursos organizacionais em atividades de RS reflete-se numa melhoria das relações com os stakeholders. Assim, o número de colaboradores que intervêm em projetos da comunidade e o próprio envolvimento da comunidade nas atividades de RS da organização são aspetos que se destacaram nos resultados obtidos.

Em terceiro lugar, verificou-se que as dimensões económicas e sociais (externa e interna) contribuem para melhorar a prestação da empresa na sua relação com os stakeholders e, consequentemente, a diminuição do risco da empresa. Esta implicação poderá decorrer do desenvolvimento de competências internas e da articulação de recursos e capacidades com outras empresas, através de práticas de cooperação que possibilitam a complementaridade e a obtenção de massa crítica para operar em mercados cada vez mais competitivos.

Em quarto lugar, os resultados permitem observar a importância da pré-existência de resultados económicos para que a empresa aposte em atividades de RS dirigidas à sociedade em geral, aos clientes e aos colaboradores.

Com efeito, a bibliografia, apesar da discussão a que fizemos alusão, reconhece a importância do investimento em atividades de RS. Todavia, este estudo permite perceber uma relação de interdependência, uma vez que depende da capacidade da empresa em suportar esses investimentos. Por outras palavras, uma empresa em situação de crise ou de fracos resultados globais terá bastantes dificuldades em dispensar recursos para estas atividades.

Em quinto lugar, este trabalho pretendia analisar em maior pormenor a forma como as variáveis organizacionais condicionam as atividades de RS. Com efeito, os estudos apresentados neste trabalho apresentam uma forte concentração na análise de fatores 'macro' ou aglutinadores como os clientes, a organização ou a sociedade. Com o estudo 2, procuramos avaliar em maior detalhe os fatores 'micro' como o investimento da empresa nas práticas de RS, o número de colaboradores envolvidos em projetos com a comunidade e o envolvimento da comunidade nas práticas de RS da empresa.

Assim, foi possível perceber a importância do investimento por parte da empresa em recursos (materiais e humanos) para que as atividades de RS se possam efetivar. De facto, o número de trabalhadores da empresa que são afetos a projetos de RS tem implicações importantes no desempenho da empresa perante a sociedade.

Simultaneamente, é essencial o desenvolvimento de um conjunto de fatores organizacionais que favorecem as atividades de RS de uma forma concertada e estruturada. Assim, deverão concorrer os seguintes fatores:

- Abertura das empresas para o exterior;
- Incremento do valor real do apoio prestado à comunidade;
- Adoção de políticas de transparência ética no desenvolvimento da atividade;
- Esforço de atuação com maior proximidade com as entidades públicas;
- Experiência acumulada dos colaboradores;
- Obtenção de *feedback* da comunidade.

Em sexto lugar, no que concerne à gestão ambiental, os resultados obtidos permitem comprovar que a maioria das empresas ainda está num estágio pouco evoluído nas práticas operacionais, sendo que as empresas com maior dimensão são as que desenvolvem mais iniciativas no plano ambiental, o que vem em linha com os modelos propostos por Nidumolu, et al. (2009) e Kanji e Chopra (2010).

5.2. Implicações para a tomada de decisão

A aposta na RS é alvo de algumas dúvidas por parte da comunidade empresa no que concerne aos resultados que se poderão esperar e ao retorno do investimento nestas atividades.

Com base no trabalho que agora finda, podem retirar-se um conjunto de recomendações.

Em primeiro lugar, a necessidade de procurar preencher um conjunto de características para que se possa concretizar, com eficácia as atividades de RS, designadamente:

- Dotação de recursos físicos e humanos a essas atividades;

- Orquestração dos recursos internos e a complementaridade de competências resultantes de parcerias com outras empresas;
- Assegurar a rendibilidade da própria atividade da empresa, criando as condições económicas e mesmo o clima junto dos detentores de capital para esta aposta.

Em segundo lugar, chamamos particular atenção à alocação de recursos humanos permite à empresa recolher benefícios em termos de imagem e da obtenção de *feedback* da sociedade. Por isso, uma gestão adequada das pessoas pode permitir disponibilizar pessoas ou tempo dos colaboradores para apoiar projetos de RS, revelando-se, por um lado, numa aposta importante para monitorar a forma como a sociedade acompanha os passos da empresa e, por outro, ser a base para atividades de marketing institucional.

Em terceiro lugar, as empresas devem concentrar-se nos próprios fatores intrínsecos, uma vez que estes vão ter implicações significativas na forma como a empresa planifica e executa as suas atividades de RS. Chamamos a atenção em específico para os seguintes fatores organizacionais. Em primeiro lugar, a direção deve criar um clima de abertura das empresas para o exterior, materializado no incremento do valor real do apoio prestado à comunidade, na adoção de políticas de transparência ética no desenvolvimento da atividade e no esforço de atuação com maior proximidade com as entidades públicas. Em segundo, é importante reunir recursos internos para que seja possível a conceção e materialização dos planos, tais como a experiência acumulada dos colaboradores e os mecanismos relacionados com a obtenção de *feedback* da comunidade.

A gestão ambiental deve ser alvo de maior atenção por parte dos gestores, recomendando-se uma análise do modelo proposto por Nidumolu, et al. (2009), o qual recomenda que a otimização dos custos relacionados com as práticas ambientais passa por uma melhor gestão da cadeia de abastecimento e da colaboração com os diversos *stakeholders*, para que, de uma forma integrada, possam reduzir o montante de custos e obter o devido retorno das práticas ambientais.

5.3. Limitações e futuras investigações

Como na maioria das investigações nas ciências económicas e empresariais, o acesso a dados que permitam desenvolver um estudo quantitativo revela algum risco. Neste caso, a base de dados do IAPMEI permitiu mitigar este risco, sobretudo no caso do questionário de Excelência que permitiu aceder a um número confortável de observações.

Todavia, o questionário de responsabilidade Social apresentou um reduzido número de observações, pelo que a generalização das conclusões apresentadas deve ser feita com as devidas precauções.

Outra das limitações deste estudo prendeu-se com o estudo de empresas sedeadas em Portugal. Assim, não é possível perceber eventuais oscilações nos resultados resultantes de diferentes culturas e condições económicas. É verdade que este estudo não encaixa no âmbito e objetivos desta dissertação, mas esta limitação aponta para linhas de investigação que procurem analisar a diversidade cultural ou os fatores de competitividade de uma região ou país.

Por uma questão de focar a atenção da investigação nos objetivos e nas variáveis propostas, foi necessário tomar opções. A não validação do modelo analisado através do estudo 1 permite perceber que existirão outras variáveis que poderão ser tidas em consideração e que abrem caminho a novas investigações que podem ser desenvolvidas com base nesta tese. Referimo-nos em concreto a dois campos de investigação. Ao nível das ciências económicas, seria importante cruzar o modelo concetual com variáveis macroeconómicas, percebendo-se de que forma a atuação das empresas no que concerne à RS é influenciada pelo contexto. Seria particularmente interessante perceber como a situação económica do país influencia a propensão das empresas e das organizações para adotarem práticas de RS.

Ao nível das ciências empresariais, este estudo aponta para o prosseguimento da investigação relativamente às implicações que o grau de adesão às práticas de RS tem noutras funções da empresa, designadamente, na área comercial e de marketing ou na área de recursos humanos.

Por fim, uma última limitação prende-se com o objeto de estudo. Limitamo-nos a analisar questionários respondidos por empresa, mas não foram analisadas organizações sem fins lucrativos. Assim, sugere-se que, em futuras investigações, se possa analisar este campo de estudo, percebendo-se as diferenças relativamente aos resultados aqui apresentados.

Referências Bibliográficas

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., Dalton, D. R., Bosco, F. A., Pierce, C. A., & Dalton, C. M. (2011). Meta-analytic choices and judgment calls: Implications for theory building and testing, obtained effect sizes, and scholarly impact. *Journal of Management*, 37(1), 5-38.
- Andrews, K. (1965). *The Concept of Corporate Strategic*. Nova iorque: Dow Jones Irwin, 1971
- Ahlstrom, J., Macquet, M., Richter, U. (2009). The lack of a critical perspective in environmental management Research: Distortion in scientific discourse. *Business Strategy and the Environment*. 18. 334-346
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategic*. Nova iorque: McGraw Hill
- Asif, M., Searcyc, C., Garvared, R. e Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management*. 22 (7). 773–786
- Aupperle, K., Carroll, A. e Hatfield, J. (1985). An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*. 28 (2). 446–63.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R., & Ariño, M. A. (2012). Maximizing stakeholders' interests: An empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance. *Business & Society*
- Bakker, F., Groenewegen, P. e Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years or research and theory on corporate social responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*. 44(), 283-317
- Bansal, P., e Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*. 43 (4). 717-736.
- Barker, C., Pistrang, N. & Elliot, R. (2002). *Research methods in clinical psychology* (2nd ed.) (pp.15-17). Sussex, England, John Wiley & Sons.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 32 (10). 1231–41.
- Bazerman, M. e Hoffman, A. (1999). Sources of Environmentally Destructive Behavior: Individual, Organizational, and Institutional Perspectives. *Research in Organizational Behavior*. (21). 39-79.
- Belk, R., Painter, J., e Semenik, R. (1981). Preferred Solutions to the Energy Crisis as a Function of Causal Attributions. *Journal of Consumer Research*. 8 (3). 306-312.

- Berger, I., Cunningham, P. e Drumwright, M (2006). Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances. *Academy of Marketing Science*. 34 (2), 128-137
- Bernal, E. e Edgar, D. (2012). The Development of a Model of Sustainability Management, based on Biological Ethics. *International Journal of Management*. 29 (3). 177-188
- Berman, S. ,Wicks, A., Kotha, S., e Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 42. 488-506.
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: a test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.
- Bettis, R. e Thomas, H. (1990). Risk, strategy, and management. Greenwich,CT: JAI.
- Bhattacharya, C. e Sen, S. (2004), "Doing Better at Doing Good," *California Management Review*, 47 (1), 9–24.
- Bihani, P. & Patil, S. T. (2014). A comparative study of data analysis techniques. *International Journal of Emerging Trends & Technology in Computer Science (IJETTCS)*, 3 (2), 95-101.
- Black, A. e Wright, P.(2001). In Search of Shareholder Value. Londres: Pearson Education
- Bloom, M.,e Milkovich, G. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*. 41. 283-297.
- Borelli, T.J. (2006, August 19). Club CSR. Retirado de http://townhall.com/columnists/TomBorelli/2006/08/19/club_csr?page¼full&comments¼true. [5 de Janeiro de 2013]
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. Nova Iorque: Harper& Row
- Bradley, M. (1999). The Purposes and Accountability of the Corporation in the Contemporary Society, [consult. 03.03.07], Disponível em <http://www.law.duke.edu>
- Bragdon Jr, J. H., & Marlin, J. A. (1972). L~ Is Pollution Profitable?. *Risk management*, 19, 9-18.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.
- Brigham, E. e Gapenski, L. (1996). *Intermediate financial management* (5th ed.). Orlando, FL: Dryden.
- Brown, D. (2008). It is good to be green: environmentally friendly credentials are influencing business outsourcing decisions. *Strategic Outsourcing: An international Journal*. 1 (1). 87–95.
- Brown, T. e Dacin, P. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (January), 68–84.
- Bryson, J. e Lombardi, R. (2009). Balancing product and process sustainability against business profitability: sustainability as a competitive strategy in the property development process. *Business Strategy and the Environment*. 18 (2). 97–107.

- Callado, A. e Fensterseifer, J. (2011). Corporate Sustainability Measure From An Integrated Perspective: The Corporate Sustainability Grid (CSG). *IJBIT*. 3 (Especial Issue 3). 44-53
- Carroll, A. (1979). Three Dimensional conceptual model f corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 34-48
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-878.
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management*, 37(6), 1558-1585.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20 (Jan.) 92-117.
- Collins, C., Steg, L. e Koning, M. (2007). Customers' Values, Beliefs on Sustainable Corporate Performance, and Buying Behavior. *Psychology and Marketing*. 24 (6). 555-577.
- Corbett, C. J., & Kirsch, D. A. (2001). International diffusion of ISO 14000 certification. *Production and Operations Management*, 10(3), 327-342.
- Daub, C. H., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 998-1012.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1968). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. e Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- Donaldson, L. (1999). *Performance-driven organizational change: The organizational portfolio*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dou Y. e Sarkis, J. (2010). A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. *International Journal of Production Research*. 48 (2), 567–592
- Drucker, P. (1954). *The Process of Management*. Nova Iorque: Irwin
- Drucker, P. (1998). *Introdução à Administração*. S. Paulo: Pioneira
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. Nova Iorque: Nobel

- EFQM (2013). The EFQM Excellence Model: Fundamental Concepts. Consultado de <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>. [2 de Abril de 2013]
- Enderle, G., & Murphy, P. E. (2009). Ethics and corporate social responsibility for marketing in the global marketplace. The SAGE handbook of international marketing, 504-531.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*. 32 (3). 543-76.
- Epstein, M. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Eurostat (2012). Ficha Informativa relativa ao SBA 2012 – Portugal. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/portugal_pt.pdf. Acedido a 29.07.2013 às 15.48h
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Londres: Sage. (2ª edição).
- Fineman, S., & Clarke, K. (1996). Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response*. *Journal of Management studies*, 33(6), 715-730.
- Fombrun, C. e Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 33 (2). 233–58.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, R., Wicks, A. e Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*. 15 (May-June). 364-369
- Fricker Jr., R., & Schonlau, M. (2002). Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence from the Literature. *Field Methods*, 14(4), 347-367.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is increase its profits. *Nova Iorque: New York Times Magazine*
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: altruistic or for-profit?. *Academy of Management Journal*, 25(1), 94-106.
- Gates, S. e Germain, C. (2010). Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Study. *Management Accounting Quarterly*. 11 (3), 1-7
- Gwynne, P. (2012). The State of Sustainability. *Research-Technology Management*. (November-December). 7-9
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Griesse, M. A. (2007). The geographic, political, and economic context for corporate social responsibility in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 21-37.
- Gruca, T. e Rego, L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. 69 (Julho). 115–30.
- Hair JR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Andersen, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Ed.). New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Hair JR, J. F., Anderson, R, & Tatham, W. B.(1998). Multivariate data analysis. (5ªed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Handelman, J. (2006). Corporate Identity and the Societal Constituent. *Academy of Marketing Science*. 34 (2). 107-114
- Hansen, E., Grosse-Dunker, F. e Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation Cube —a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*. 13 (4). 683–713
- Hansmann, H. (2000) *The Ownership of Enterprise*. Londres: Harvard University Press
- Hardi, P., & Zdan, T. J., 2000. *The Dashboard of Sustainability*. Draft paper, Winnipeg: IISD.
- Hart, S. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review. Janeiro-Fevereiro. 66-76.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 206-221.
- Kanji, G. e Chopra, P. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*. 21 (2), 119–143
- Kaplan, R. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. Nova Iorque: HSM Management
- Kashmanian R., Wells, R. e Keenan, C. (2011). Corporate Environmental Sustainability Strategy: Key Elements. *Journal of Corporate Citizenship*. 44 (Winter). 107-130
- Keeble, J., Topiol, S., e Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 149-158.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance: An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116.
- Kumar, R. (2014). *Research Methodology (4a ed.)*. Los Angeles/ Londres; SAGE
- Larcker, D.F.; Richarddson, S. A.; Tuna, I (2004). *Does Corporate Governance Really Matter?* Wharton School University of Pennsylvania
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182-200.
- Levitt, T. (1958). The Dangers Of Social-Responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.
- Lewis, G. e Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: the extension of miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies* 38 (2), 201-233

- Lichtenstein, D., Drumwright, M. e Braing, B. (2004). The effect of CSR on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*. 68 (4). 16-32
- Lubin, D. e Esty, D. (2010). The sustainability imperative: Lessons for leaders from previous game-changing megatrends. *Harvard Business Review*. (Maio). 42-50
- Luchs M., Naylor R., Irwin J. e Raghunathan R. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference. *Journal of Marketing*. Vol. 74, 18–31
- Luk, C. L., Yau, O. H., Chow, R. P., Tse, A. C., & Sin, L. Y. (2005). Stakeholder orientation and business performance: The case of service companies in China. *Journal of International Marketing*, 13(1), 89-110.
- Luo, X. e Bhattacharya, C. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*. 70 (October), 1–18
- Mackey, A., Mackey, T. e Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *The Academy of Management Review*. 32 (3). 817-835
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research
- Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: CLIMEPSI Editores.
- Martin, J.(2001). *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholders Revolution*. Boston: Harvard Bussiness School Press
- McGuire, J. B. (1979). On the consensus construction of an evolutionary tree. *Journal of Social and Biological Structures*, 2(2), 107-118.
- McGuire, J., Sundgren, A. e Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 31 (4). 854–72.
- McKibben, B. (2006). Hope vs hype. Mother Jones. Retirado de http://www.motherjones.com/news/feature/2006/11/hype_vs_hope.html. [5 de Janeiro de 2013]
- Mckinsey (2000). *Investors Opinion Survey*. [consult. 14.06.07]: Disponível em <http://www.mckinsey.com/governance>
- McWilliams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm. *The Academy of Management Review*. 26 (1). 117-127
- Melville, N. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS Quarterly*. 34 (1), 1-21
- Miller, K. e Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33, 759-779.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-making in three modes* (pp. 41-53). Regents of the University of California.

- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship: A developmental framework. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- National Institute of Standards and Technology (NIST) (2013). What is Performance Excellence? Retirado de http://www.nist.gov/baldrige/about/performance_excellence.cfm. [3 de Abril de 2013]
- Nidumolu, R., Prahalad, C. e Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*. September, 56-64
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001). Sustainable development: critical issues. Paris: OECD.
- Orlitzky, M. e Benjamin, J. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. *Business & Society*. 40 (4). 369-398
- Orlitzky, M., Schmidt, F. e Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*. 24 (3). 403-441.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- 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(1), 117-135.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Porges, S. (2007), *Ethical Consumers and Corporate Responsibility: The Market and Trends for Ethical Products in Food and Beverage, Personal Care and Household Items*. NewYork: Packaged Facts.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nova Iorque: The Free Press
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nova Iorque: The Free Press
- Porter, M. (1986). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus
- Porter, M. (2007). *Estratégia e Vantagem Competitiva*. Lisboa: Público
- Porter, M.e Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Gompertive Advantage and Gorporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Dezembro.1-15.
- Porter, M.e Kramer, M. (2011). Greating Shared Value. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro. 62-77.

- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Preston, L. e Post, J. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*. Berkeley. 23(3), 56-62
- Priem, R., Rasheed, A. e Kotulic, A. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance'. *Journal of Management*. 21. 913-29
- Rappaport, A. (1987). *Making Value to the Shareholders*. Londres: McGraw Hill
- Rappaport, A. (2007). *Criação de Valor para o Accionista*. Lisboa: Público
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Ins.
- Schwartz, M. e Carroll, A. (2007). A. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 20(10) 1-39
- Searcy, C., Karapetrovic, S., e McCartney, D. (2005). Designing sustainable development indicators: analysis for a case utility. *Measuring Business Excellence*. 9 (2), 33-41.
- Sen, S. e Bhattacharya, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 225–43.
- Sen, S. e Bhattacharya, C. e Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholders. *Journal Academy of Marketing Science*. 34 (2). 158-167
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64
- Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M. e Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1535–1551.
- Shrivastava, P. (1995). Creating sustainable corporations'. *Business Strategy and the Environment*. 4. 154—65.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological indicators*. 9(2). 189-212.
- Smith, C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*. 45 (4). 52–76.
- Smith, A. e Verdinelli, I. (1980). A Note on Bayes Designs for Inference Using a Hierarchical Linear Model. *Biometrika*. 67 (3). 613-619
- Soloman, R. e K. Hansen (1985). *It's Good Business*. New York: Atheneum.
- Srouf, R. (2000). *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus

- Starik, M. e Rands, G. (1995). Weaving an integrating web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organisations. *Academy of Management Review*, 20, 908-35.
- Steiner, G. A. (1971). Profiles of the future Changing managerial philosophies. *Business Horizons*, 14(3), 5-10.
- Sullivan, D. P., & Conlon, D. E. (1997). Crisis and transition in corporate governance paradigms: the role of the chancery court of Delaware. *Law and Society Review*, 713-762.
- Trudel, Remi and June Cotte (2008). Does Being Ethical Pay? Retirado de [<http://sloanreview.mit.edu/business-insight/articles/2008/2/>]. [5 de Janeiro de 2013]
- United Nations (UN) (2001). *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*. 2 ed. New York: United Nations publication.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *The Journal of Marketing*, 58-74.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A., & Avramidis, P. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.
- Wackernagel, M. e Rees, W. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance. *Strategic management journal*, 8(4), 303-319.
- Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2). 171–80.
- Winn, M. (1995). Corporate leadership and policies for the natural environment. In Post, J. E. (Ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Suplemento 1 (Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations), London: JAI Press Inc., 127-61.
- Yale Center for Environmental Law and Policy (YCELP) e Center for International Earth Science Information Network (CIESIN) (2005). *Environmental sustainability index: benchmarking national environmental stewardship*. Available at: <http://www.yale-university.com/esi/ESI2005.pdf>. [Acedido a 31 de setembro de 2009].
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard business review*, 82(12).

Normas consultadas:

- NP EN ISO 9000, Norma Portuguesa – sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário, IPQ;
- NP EN ISO 9001, Norma Portuguesa – sistemas de gestão da qualidade: requisitos, IPQ;
- NP EN ISO 9004, Norma Portuguesa – sistemas de gestão da qualidade: Linhas de orientação para melhoria de desempenho, IPQ;
- NP EN ISO 19011, Norma Portuguesa - Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, IPQ;
- NP EN ISO 14001, Norma Portuguesa - Sistemas de Gestão Ambiental. Especificações e linhas de orientação para a sua utilização, IPQ;
- NP EN 4460-1, Norma Portuguesa - Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações, IPQ;
- NP EN 4469-1, Norma Portuguesa - Sistemas de gestão da responsabilidade social, Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, IPQ.
- AA1000: Stakeholder Engagement Standard. Accountability, 2005.
- ABNT NBR 16001:2004, Responsabilidade Social – Sistema da gestão – Requisitos.
- NP EN ISO 14040:2007, Gestão Ambiental – Avaliação do Ciclo de Vida – Princípios e Enquadramento. IPQ;
- BS 8900:2005, Guidance for managing sustainable development.
- ISO/WD2 26000.; 2006, Guidance on Social Responsibility.
- NP 4397: 2001, Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho – Especificações. IPQ;
- NP 4460-1:2007, Ética nas Organizações. Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações. IPQ;
- SA 8000:2001, Social Accountability 8000.
- SD21000, Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises – guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.
- ISO 26000 “Risk management — Guidelines on principles and implementation of risk management”
- ISO 31000 “Risk Management – Principles and Guidelines for Implementation “
- OHSAS 18001 “Occupational Health and Safety Assessment Series”

Anexos

Anexo 1 - Questionário de Excelência Organizacional/IAPMEI



Questionário

AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA



Pessoa de Contacto

Cargo

Nome da Empresa

Consultor

Data

O presente questionário deve ser utilizado em conjugação com os Questionários de Avaliação Financeira e de Gestão, Módulos base dos Índices de Benchmarking (IBP – Índice de Benchmarking Português e BI – Benchmark Index)

O QUE É A EXCELÊNCIA?

Em termos simples, é a procura incansável da melhoria contínua nos resultados de uma organização e na forma de os conseguir.

INTRODUÇÃO AO QUESTIONÁRIO

Este módulo foi concebido para o auxiliar a efectuar uma avaliação comparativa global e inicial da gestão da sua empresa, tendo como bitola um quadro de excelência de classe mundial e internacionalmente reconhecido. Este modelo é utilizado por toda a Europa, em organizações de diferentes dimensões e sectores, para as ajudar a alcançar a melhoria do desempenho.

O módulo baseia-se em técnicas experimentadas e representa um processo sólido para a determinação de actividades de melhoria relevantes para as organizações. No cerne do módulo está um questionário fácil de seguir, composto por 34 perguntas, e que, aliado aos questionários dos Módulos Base e ao feedback obtido através do seu Consultor Nacional de Benchmarking, pode oferecer-lhe os seguintes benefícios:

- Ajudar a sua organização na identificação da sua situação actual e sugerir uma orientação e prioridades futuras apropriadas;
- Permitir comparações com as realizações de outras organizações e entidades com desempenho de “world class”;
- Encorajar a sua organização a monitorizar o respectivo progresso com regularidade;
- Proporcionar uma base sólida para futuras melhorias.

ANTECEDENTES

O questionário utiliza o Modelo de Excelência EFQM* como base, para as perguntas sobre a forma como a sua empresa está a ser gerida e os níveis de desempenho que está a alcançar

para satisfação das partes interessadas no seu negócio (isto é, os seus clientes, as pessoas que trabalham para si, os fornecedores/parceiros, os accionistas e a comunidade).

O Modelo de Excelência baseia-se no conceito de que o desempenho de excelência a longo prazo deriva da satisfação das necessidades das partes interessadas e os bons líderes conseguem-no gerindo as políticas e planos, pessoas e outros recursos da organização através de processos eficazes.

Isto significa que os bons resultados deverão ser alcançados ao longo de vários anos (e não apenas num) e que estes deverão ser comparativamente favoráveis em relação aos resultados que planeou obter e aos de outras organizações similares. Significa ainda que, para alcançar estes resultados, a organização deve ser gerida de uma forma sólida e consistente em todas as suas actividades e com o nível de pormenor apropriado ao tamanho e tipo de negócio.

AS PERGUNTAS

As 34 perguntas deste módulo dividem-se em 2 partes principais. A primeira parte (os Meios) tem 5 secções que tratam das formas como está a gerir o seu negócio. A segunda parte (os Resultados) tem 4 secções sobre a excelência dos seus resultados.

Cada pergunta dessas secções oferece uma escolha de quatro respostas, de (a) a (d).

Todas elas procuram ilustrar a forma como uma empresa poderia lidar com uma questão específica. As respostas não visam ser precisas, mas sim apresentar uma ideia geral dos diversos níveis de “excelência”.

Mesmo as organizações actualmente consideradas de “world class” poderão achar muito difícil seleccionar o nível superior de todas as respostas, portanto poderá ser difícil! Mas, se quiser melhorar realmente o seu negócio, esta é uma forma excelente de compreender as prioridades.

O seu CNB terá todo o prazer em lhe oferecer ajuda adicional, se esta for necessária.

Uma consideração final – a honestidade é a melhor política pois as organizações que são mais realistas em relação à sua situação actual beneficiam o máximo possível ao planear e implementar melhorias pois não estão a começar do ponto errado!

O Modelo de Excelência ou Modelo de Excelência Empresarial da EFQM* é uma marca registada da European Foundation for Quality Management.

PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

SUGESTÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO – Passos 1 e 2

Passo 1. Preparação

- Leia rapidamente o módulo para ficar com uma ideia dos tópicos das perguntas.
- Decida o seu método de preenchimento, isto é, se as respostas vão ser dadas por uma só pessoa ou vão ser respostas conjuntas de uma pequena equipa. Por vezes acha-se útil envolver vários representantes, de diversos níveis, da empresa no preenchimento do questionário – estes preenchem-no separadamente e depois chegam a uma conclusão consensual. Contudo, só uma opinião pode ser aceite para efeitos de avaliação (mas poderão ser aprendidas lições valiosas discutindo eventuais diferenças).
- Reserve algum tempo para o preenchimento do questionário e acorde o tempo atribuído.
- Irá achar útil concluir a secção de Definições, que se segue, antes de responder às perguntas. Garantirá assim clareza e consistência de compreensão das várias questões chave para a sua empresa à medida que for respondendo às perguntas.

Passo 2. Preenchimento do questionário

- Leia as declarações introdutórias de cada secção pois estas oferecerão ajuda adicional antes de efectuar a sua escolha.
- Por favor assinale com um círculo uma única resposta – a, b, c ou d – a cada pergunta que mais de perto reflecta a situação na sua empresa. A sua empresa poderá apresentar algumas características de níveis diferentes. Terá que “assumir uma posição” e assinalar a resposta que lhe pareça mais equilibrada. O seu Consultor Nacional de Benchmarking (CNB) poderá ajudá-lo se necessitar de mais esclarecimentos.
- Lembre-se de que deve estar pronto a apresentar as provas apropriadas para justificar a sua resposta a cada pergunta.

DEFINIÇÕES

Esta secção ajudá-lo-á a responder às perguntas pois permite-lhe definir certos termos utilizados. Pode também ajudar outras pessoas da empresa que estejam a responder às perguntas a compreendê-las com clareza e consistência. (Os inquiridos podem também pedir esclarecimentos se existirem diferenças de opinião).

Quais são os seus principais produtos e serviços?

Indique quais são os seus principais clientes (directos e utilizadores finais, se necessário)

Indique os seus fornecedores/parceiros principais (estes poderão incluir distribuidores, joint ventures e alianças)

Em que mercado se encontra? (por exemplo, fornecimentos ao sector automóvel, transportes, retalho de moda, etc.)

Quem considera serem os seus chefes? (por exemplo, só o Director-Geral? Os gestores de topo? A partir dos supervisores de primeiro nível e mais acima? Certos “especialistas”, tais como formadores? Uma combinação destes?)

PERGUNTAS SOBRE MEIOS – GERAL

Os Meios constituem a forma como a sua empresa realiza o seu trabalho. As cinco secções seguintes examinam esses aspectos. Em resumo abordagens “excelentes” devem ser apropriadas à actividade, devem ser bem implementadas junto das pessoas relevantes e devem ser revistas para continuarem a ser eficazes. Por favor leia todas as afirmações em cada pergunta e depois assinale com um círculo uma só resposta – a, b, c ou d – que reflecta mais de perto a sua organização.

SECÇÃO 1 – LIDERANÇA

Definição: A forma como os seus líderes estão pessoalmente envolvidos no alcançar dos objectivos da sua empresa e demonstram, pelo exemplo, os comportamentos de que a sua empresa necessita para alcançar o sucesso a longo prazo.

N.B: Verifique se definiu quem considera serem os “líderes”.

1.1 Como é que os seus líderes decidem relativamente aos objectivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e como é que dão os exemplos certos aos outros?

a. Gerimos no dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, sejam quais forem os nossos antecedentes pessoais.

b. Os gestores seniores decidem os objectivos para a nossa empresa e que comportamentos são apropriados para podermos crescer como uma excelente organização. Alguns líderes tentam dar o exemplo aos outros e apoiam o envolvimento das pessoas em acções de melhoria.

c. A maior parte dos líderes dão o exemplo correcto e melhoram a sua liderança a partir do feedback que recebem sobre o seu estilo de actuação. Os líderes envolvem-se pessoalmente em acções de melhoria.

d. Como em (c), mas os líderes têm participado também activamente no estabelecimento de formas de trabalhar para alcançarmos os nossos objectivos, por exemplo utilizando equipas. Os líderes verificam regularmente o progresso em relação aos nossos planos.

1.2 Que nível de contacto é que os seus líderes mantêm com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade?

a. Os nossos líderes não têm qualquer contacto directo com estes grupos ou, quando o têm, é para tratarem da gestão diária dos negócios.

b. Alguns líderes encontram-se com alguns destes grupos no decurso do seu trabalho normal e tentam compreender as necessidades destes. Esta informação é utilizada para melhorar os negócios.

c. A maioria dos líderes participa em reuniões com estes grupos, mas muitas vezes em situações fora do seu cargo habitual. Os líderes estão envolvidos em organismos profissionais relevantes e poderão participar na promoção de boas práticas junto de outros.

d. Como em (c), mas os líderes reconhecem também activamente os indivíduos ou equipas de partes interessadas externas à empresa pela sua lealdade ou contributo para os negócios.

1.3 Como é que os seus líderes motivam, apoiam e reconhecem o pessoal?

a. As pessoas recebem os seus salários e remunerações em reconhecimento pela sua contribuição.

b. Os líderes dizem ao seu pessoal quais são os objectivos da empresa. A maior parte dos líderes ouve e responde construtivamente às pessoas. Mostram pessoalmente o seu reconhecimento aos empregados de maneira formal e/ou informal, por exemplo com a eleição do “empregado do mês”, um simples “obrigado”, etc.

c. Definimos a forma como os líderes se devem comportar e a maior parte deles comunica bem e mostra reconhecimento apropriado. Apoiam também os seus empregados para os ajudar a alcançar os seus próprios planos e metas.

d. Além de (c), os líderes levam também a formação a sério e asseguram a efectuação de formação pré-marcada para o seu pessoal – esta só muito raramente é cancelada “por razões operacionais”.

SECÇÃO 2 – POLÍTICA E ESTRATÉGIA (PLANEAMENTO)

Definição: Este critério tem a ver com a forma como a sua empresa age para alcançar os seus objectivos fundamentais, centrados nas partes interessadas, nos seus resultados, e suportados pelos seus planos, metas e processos. Por outras palavras, “qual é a definição de “sucesso” e a forma como o vai alcançar”.

Significados úteis:

Partes Interessadas - significa todos os que depositam interesses na sua empresa e nas actividades e realizações desta. As partes interessadas poderão incluir clientes, parceiros, empregados, accionistas, proprietários, governo e regulamentadores.

Processos chave – refere-se às actividades que a sua empresa faz para assegurar o sucesso, isto é, entrega de produtos e serviços, gestão de relações com os clientes, orçamento e planeamento, gestão de fluxo de caixa, etc.

2.1 Como é que a informação sobre as partes interessadas e outra informação são utilizadas para definir o rumo da sua empresa?

a. Produzimos ou compramos principalmente aquilo que acreditamos que iremos vender.

b. Recolhemos alguma informação para nos ajudar a compreender o mercado/sector em que nos encontramos. Temos maneiras de compreender o que as nossas partes interessadas desejam e revemos os nossos resultados internos para nos ajudar a assegurar a concretização desses desejos.

c. Como em (b), mas temos também formas de compreender o que está a acontecer no mercado, por exemplo a nível dos nossos concorrentes e da legislação governamental, e utilizamos essa informação para nos ajudar.

d. Além de (b e c), verificamos regularmente se dispomos de todas as fontes de informação correctas para nos permitir planear para o futuro.

2.2 Como é que elabora os seus planos e verifica se eles continuam a ser os planos certos para a sua empresa?

a. Os nossos planos são bastante informais e não são normalmente anotados por escrito. Revemos as coisas se tiver havido um problema.

b. Identificamos as questões importantes que garantirão o nosso sucesso e acordamos então os planos para o ano seguinte com mais probabilidades de obter esse sucesso. Documentamos formalmente os nossos planos.

c. Como em (b), mas certificamo-nos também de que os nossos planos se baseiam no que as nossas várias partes interessadas necessitam. Consideramos não só o ano corrente como também os anos seguintes.

d. Além de (b e c), verificamos regularmente se os nossos planos estão a alcançar o que nos propusemos alcançar e introduzimos alterações caso sejam necessárias.

2.3 Como comunica os seus objectivos e planos e como é que esses planos são implementados?

a. Dizemos ao nosso pessoal o que a empresa está a tentar alcançar e o que se espera deles no desempenho dos seus cargos.

b. Dizemos ao nosso pessoal quais são os nossos objectivos e certificamo-nos de que os compreendem. São estabelecidas metas para que as pessoas saibam de que forma estão a contribuir para o sucesso da nossa empresa.

c. Temos formas claras de comunicar os nossos planos e de os implementar na prática em toda a empresa. Confirmamos que os planos para as várias partes da nossa empresa se conjugam para alcançarmos o resultado global que desejamos.

d. Como em (c), mas informamos também as partes interessadas externas à empresa sobre o que estamos a fazer. Verificamos se a forma como comunicamos e implementamos os nossos planos está a funcionar para nós.

2.4 Como é que os seus planos são conseguidos através da forma como trabalha?

a. Não nos concentramos na análise da relação entre a forma como trabalhamos e os nossos planos – continuamos simplesmente a fazer o que sempre fizemos.

b. Temos um conjunto de processos chave para alcançarmos o que pretendemos.

Atribuímos responsabilidade às pessoas para garantir o funcionamento destes processos sem problemas.

c. Os nossos processos chave foram estabelecidos com base nas necessidades das nossas partes interessadas e todos sabem qual é o seu papel neles. Certificamo-nos de que as várias partes da empresa trabalham juntas para que estes processos funcionem o melhor possível.

d. Como em (c), mas verificamos também regularmente se os processos chave continuam a ser os mais importantes para o sucesso da empresa.

SECÇÃO 3 – PESSOAS

Definição: A forma como o seu negócio liberta o pleno potencial das suas pessoas.

Significados úteis:

Pessoas – definem-se como todos os empregados, incluindo a tempo inteiro, tempo parcial, com contrato, etc.

3.1 Como é que planeia e melhora a forma como gere o seu pessoal?

a. Esforçamo-nos por respeitar os requisitos legais.

b. O nosso plano empresarial global inclui as necessidades das pessoas. Pedimos feedback ao nosso pessoal, que nos comunica os seus pontos de vista sobre a empresa, e esforçamo-nos por satisfazer as suas necessidades.

c. Os resultados do feedback das pessoas são utilizados regularmente para melhorar a nossa forma de gerir as pessoas. Os sindicatos ou organismos do pessoal são considerados parceiros valiosos. Temos planos de sucessão para termos uma ideia de como os cargos chave serão preenchidos futuramente.

d. Como em (c), mas utilizamos também novas maneiras de nos organizarmos para melhorar a forma como colaboramos, por exemplo temos equipas em regime de autogestão e analisamos regularmente a forma como gerimos os nossos recursos humanos.

3.2 Como melhora os conhecimentos e competências do seu pessoal?

a. Recrutamos as pessoas para que desempenhem o seu cargo. Se o seu desempenho não for satisfatório, informamo-las do facto.

b. O pessoal novo recebe formação inicial e todos têm metas a cumprir relacionadas com os objectivos da empresa. O desempenho das pessoas é avaliado/analísado com regularidade e

fazem-se planos de formação para elas, incluindo as competências técnicas e o desenvolvimento pessoal.

c. Sabemos exactamente que competências profissionais os nossos empregados têm e quais as que necessitam de forma a podermos planear a formação e o recrutamento para satisfazer necessidades futuras. O modelo “Investors in People” é utilizado para nos ajudar a gerir o nosso pessoal.

d. Como em (c), mas alguma da formação para o pessoal poderá incluir elementos não obviamente relevantes para o negócio, mas que as ajudam e estimulam a aprendizagem, por exemplo línguas, aulas de condução, etc.

3.3 Como é que envolve o seu pessoal e lhe delega autoridade?

a. As pessoas fazem essencialmente aquilo que estão contratadas para fazer. Por vezes sugerem ideias novas de sua livre iniciativa.

b. Há directrizes claras, indicando o que as pessoas podem e não podem fazer, mas com margem suficiente para lhes permitir tomar a iniciativa ao tentar resolver um problema. Encorajamos actividades de melhoria individuais e em equipa.

c. Temos uma cultura que permite às pessoas fazer o que lhes parece necessário para conseguir realizar o seu trabalho. A formação das pessoas promove o seu envolvimento e criatividade. Há cargos para pessoas a trabalhar em melhorias para evitar acumulações de tarefas.

d. Como em (c), mas as pessoas a todos os níveis são também encorajadas a visitar outras empresas para adquirirem novas ideias para adoptarmos na nossa empresa.

3.4 Como é que as pessoas comunicam entre si em toda a empresa?

a. Temos tipos diferentes de comunicação, que não tendem, na sua maioria, a ser planeados.

b. Comunicamos de diversas maneiras que sabemos funcionarem para nós. As pessoas podem dar feedback livremente aos líderes. Asseguramos que as pessoas em diversas partes da empresa sabem o que se passa em todos os sectores da mesma.

c. Pedimos a opinião do nosso pessoal relativamente à comunicação e garantimos a transmissão da mensagem certa às pessoas certas na altura certa utilizando o seu método preferido, quer seja de cima para baixo, de baixo para cima ou na horizontal.

d. Como em (c), mas estabelecemos também formas de partilha das boas práticas entre as partes apropriadas da empresa.

3.5 Como recompensa, reconhece e cuida do seu pessoal?

a. Pagamos os salários e tentamos informar as pessoas sobre regulamentos de saúde e segurança no trabalho. Por vezes agradecemos às pessoas se tiverem apresentado um bom desempenho.

b. Agradecemos de várias maneiras às pessoas por fazerem um bom trabalho, incluindo planos de reconhecimento e um “obrigado” informal. O nosso “pacote de benefícios” inclui elementos apropriados tais como planos de reforma, actividades sociais, cuidados de saúde, etc.

c. Compreendemos as necessidades das nossas pessoas e oferecemos coisas como horário flexível, transporte, estacionamento automóvel, etc., sempre que possível. As pessoas sentem-se apreciadas devido à nossa abordagem do reconhecimento. Quando necessário, os assuntos relacionados com excedentes de pessoas são geridos com cuidado.

d. Como em (c), mas promovemos também uma atitude responsável para com o meio ambiente, que a empresa apoia através das suas acções.

SECÇÃO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

Definição: A forma como a sua empresa planeia e gere as parcerias com os fornecedores e os seus recursos internos, por exemplo as finanças, os imóveis e equipamento, tecnologia e informação, para suporte àquilo que deseja alcançar.

Significados úteis:

Pessoas / Pessoal - definem-se como todos os empregados, incluindo a tempo inteiro, tempo parcial, contrato, etc.

Parcerias – definem-se como relações de trabalho entre duas ou mais partes, que criam valor para o cliente. Os parceiros incluem fornecedores, distribuidores, joint ventures e alianças.

Finanças – refere-se aos fundos necessários para gerir a operação do dia-a-dia, assim como o financiamento de capital de várias fontes necessário a mais longo prazo.

Imóveis, equipamento e materiais – inclui activos tais como instalações, veículos, stock, maquinaria, etc.

Tecnologia – inclui elementos tais como sistemas de telecomunicações, sistemas de computadores, etc.

Informação – poderá incluir registos de clientes, bases de dados, instruções, manuais, etc.

4.1 Como gerem as vossas relações com os fornecedores/parceiros?

a. A selecção dos nossos fornecedores é determinada principalmente pelo preço ou pela tradição.

b. Temos uma política de compras que nos ajuda a seleccionar os fornecedores mais apropriados e que cobre não só o preço como a qualidade.

c. Identificámos fornecedores chave com os quais formámos uma relação de trabalho mais estreita, que envolve algum trabalho em parceria.

d. Temos parceiros formais, com os quais partilhamos conhecimentos, para melhorarmos a forma como cada um de nós trabalha e oferece valor acrescentado aos nossos clientes.

4.2 Como gerem as vossas finanças?

a. Tentamos assegurar o pagamento dos nossos salários e contas e evitamos coisas como as decisões impostas pelo tribunal de primeira instância.

b. Exercemos bom controlo sobre as nossas finanças e gerimos o fluxo de caixa cuidadosamente. Os custos do que vendemos são compreendidos.

c. Como em (b), mas a necessidade de financiamento adicional faz também parte de um plano global e não é normalmente ditada por emergências. Avaliamos qualquer investimento que planeemos efectuar.

d. Além de (b e c), os riscos financeiros para a empresa são conhecidos e geridos.

4.3 Como gerem os vossos imóveis, equipamento e materiais?

a. Fazemos os possíveis por cumprir os regulamentos de Saúde e Segurança no Trabalho. As nossas instalações e equipamento estão protegidos e efectuamos reparações quando necessário.

b. As instalações e equipamento são mantidos em bom estado. Temos registos do nosso equipamento e materiais. Tentamos limitar a nossa utilização de água, electricidade, etc., e da quantidade de resíduos.

c. Procedemos à manutenção do nosso equipamento com regularidade, para melhorar o seu desempenho e prolongar a sua vida. Visamos reduzir o nosso consumo de electricidade, água, etc., e reciclar o máximo de resíduos que nos for possível.

d. Além de (c), utilizamos um sistema de gestão ambiental (por exemplo: de acordo com a ISO 14001) e gerimos todos os eventuais efeitos negativos das nossas actividades sobre a comunidade.

4.4 Como gerem a vossa tecnologia?

a. Utilizamos o que já temos e pedimos a outras pessoas externas à empresa, por exemplo representantes de vendas, que nos digam se precisamos de algo mais.

b. Tentamos tirar o máximo partido da tecnologia que temos e aprendemos novas ideias através de revistas/associações comerciais, etc.

c. Além de b), utilizamos activamente a tecnologia para apoiar melhorias na empresa e existem na empresa cargos para gerir toda a tecnologia que temos.

d. Além de (b e c), temos também um sistema para identificar novas tecnologias relevantes e procedemos à respectiva avaliação para decidir se devem ou não ser utilizadas na empresa.

4.5 Como gere a informação dentro da sua empresa?

- a. Tentamos manter registos exactos. Fazemos os possíveis para respeitar a legislação sobre os dados e o software, por exemplo a protecção de dados pessoais e o licenciamento.**
- b. Efectuamos cópias de segurança, armazenamos os dados em segurança e testamo-los quanto a vírus para evitar a possível corrupção dos nossos registos. Todas as pessoas da empresa têm acesso à informação apropriada para o seu cargo.**
- c. Além de (b), garantimos que toda a informação está o mais actualizada e exacta possível, incluindo sistemas para impedir a introdução de dados errados, por exemplo.**
- d. Além de (b e c), fazemos o que podemos para proteger todas as ideias e propriedade intelectual geradas na empresa. Oferecemos acesso a informação relevante para pessoas externas à empresa.**

SECÇÃO 5 – PROCESSOS (E FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE)

Definição: A forma como a sua empresa gere e melhora os seus processos para conseguir alcançar os seus objectivos. Inclui a concepção, produção, entrega e assistência dos seus produtos e serviços, assim como a gestão e melhoria das relações com os clientes.

Significados úteis:

Processo - é uma sequência de actividades que acrescenta valor, produzindo algo que é exigido, por exemplo os vários passos envolvidos na concepção, desenvolvimento, produção e venda dos seus produtos.

5.1 Como gere os seus processos?

- a. Não documentámos a forma como gerimos a nossa empresa, mas cremos que os nossos métodos funcionam para nós.**
- b. Documentámos todos os processos relevantes e todos sabem o que têm que fazer para satisfazermos os nossos padrões/metast (pode existir um sistema de qualidade de acordo com a ISO 9001 ou similar). O trabalho faz-se igualmente mesmo que as pessoas chave estejam ausentes.**
- c. Como em (b), mas asseguramos que as fronteiras entre departamentos / grupo de trabalho não criam normalmente problemas no fluxo de trabalho entre as secções que integram a empresa.**
- d. Além de (b e c), os nossos processos visam especificamente satisfazer as necessidades das nossas partes interessadas.**

5.2 Como melhora os seus processos?

- a. A maior parte dos melhorias/alterações ocorre quando as circunstâncias assim o ditam. Em certas alturas, as ideias são levadas em frente e as alterações são introduzidas.**

b. Temos sistemas para o pessoal sugerir ideias de melhoria e analisamos também os nossos processos quando recebemos reclamações/comentários dos clientes.

As alterações que fazemos são comunicadas ao pessoal com orientação relevante.

c. Como em (b), mas estabelecemos também maneiras de melhorar os processos, que utilizam informação de todas as partes interessadas relevantes. As alterações são testadas primeiro para garantir que funcionam e o nosso pessoal é formado para as operar.

d. Além de (b e c), analisamos as alterações após a implementação para garantir que as melhorias funcionaram.

5.3 Como concebem e desenvolvem os vossos produtos e serviços?

a. Desenhamos e desenvolvemos aquilo que pensamos que os nossos clientes comprarão. Poderemos ter em atenção comentários dos clientes, para nos ajudar ocasionalmente.

b. Procuramos obter feedback dos clientes de várias maneiras (por exemplo, através de sondagens, pesquisa ou reuniões) para apurarmos o que eles pensam dos nossos produtos e serviços e para nos ajudar a melhorá-los.

c. Servimo-nos do feedback para melhorar os nossos produtos e serviços existentes e para desenvolver outros novos que satisfaçam as necessidades futuras dos clientes. Utilizamos várias maneiras para introduzir inovação e criatividade na concepção dos produtos e serviços.

d. Como em (c), mas envolvemos também os nossos parceiros/fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

5.4 Como produzem, vendem e prestam assistência aos vossos produtos e serviços?

a. Produzimos/compramos tantos produtos e serviços quantos pensamos que vamos vender. Seguimos os requisitos legais no que respeita à assistência e substituição dos nossos produtos se ocorrerem problemas.

b. Planeamos a produção/compras de acordo com as previsões de encomendas e temos planos de vendas implementados. Oferecemos substituição/reembolso/reparação/assistência se ocorrerem problemas durante o período de garantia.

c. Os planos de marketing visam clientes actuais e potenciais e têm em conta métodos existentes e novos de fornecer os nossos produtos e serviços. A assistência periódica é incluída no pacote do produto.

d. Além de (c), analisamos regularmente as nossas abordagens para termos a certeza de que são eficazes e correspondem às preferências dos nossos clientes.

5.5 Como gerem e melhoram as vossas relações com os clientes?

a. As nossas relações com os clientes limitam-se ao cumprimento das encomendas.

- b. Temos algumas formas de melhorar as nossas relações com os clientes, por exemplo através de gestores de conta, análises informais/formais, sondagens aos clientes, etc.
- c. As nossas sondagens aos clientes incluem perguntas específicas não só sobre os nossos produtos e serviços como também sobre a nossa relação com os clientes.
- d. Temos métodos bem desenvolvidos de melhorar as nossas relações com os clientes, que incluem envolvimento proactivo, por exemplo trabalhando em colaboração para melhorar os nossos produtos e serviços.

PERGUNTAS SOBRE RESULTADOS – DADOS GERAIS

As 4 secções seguintes examinam o que a sua empresa está a conseguir em termos de satisfazer as suas partes interessadas. Estas secções incluem, mas não exclusivamente, os dados que forneceu na Parte A deste questionário e testam a “excelência” da gama completa de medidas que está a utilizar para monitorizar e melhorar o desempenho da sua empresa. Os resultados devem idealmente incluir uma gama apropriada de medidas, envolvendo feedback directo da parte interessada relevante (isto é, clientes, pessoas, sociedade, fornecedores/parceiros) e de indicadores de desempenho internos.

A primeira pergunta de cada uma das secções de Resultados permite-lhe mostrar todo o leque de medidas que utiliza. As perguntas seguintes avaliam o grau de excelência desses resultados de acordo com as respectivas tendências e desempenho em relação às suas próprias metas/orçamentos e a outras organizações.

SECÇÃO 6 – RESULTADOS CLIENTES

Definição: O nível de desempenho que a empresa está a alcançar na satisfação dos clientes.

6.1 Que medidas utiliza para avaliar o seu desempenho relativamente à satisfação dos clientes?

- a. Não temos ainda nada estruturado – deixamo-nos guiar pelos nossos instintos e por feedback informal.
- b. Baseamo-nos em algum feedback formal básico, por exemplo reclamações/consultas, produtos devolvidos, cartas expressando satisfação, comentários sobre bom desempenho, etc.
- c. Solicitamos e avaliamos formalmente algum feedback dos nossos clientes e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e melhorar a satisfação dos clientes, por exemplo taxas de erros, repetição de negócios, valor médio de encomenda, etc.
- d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para os nossos clientes e medimos esses aspectos específicos. Utilizamos um conjunto amplo de medidas internas de percepção dos clientes para gerir visando as melhorias na empresa.

6.2 Tendências: Como é o seu desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 6.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

6.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 6.2 com as suas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?

- a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 7 – RESULTADOS PESSOAS

Definição: O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente às suas pessoas.

7.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho relativamente às vossas pessoas?

- a. Nada estruturado ainda – baseamo-nos na sensação do ambiente de trabalho aqui e em algum feedback informal dos supervisores.
- b. Fundamentamo-nos em alguma informação básica, como por exemplo níveis de entradas e saídas de serviço de empregados, taxas de doença e absentismo, acidentes participados, sondagens ocasionais ao pessoal, comentários feitos durante avaliações de desempenho do pessoal ou reuniões, etc.
- c. Recolhemos e avaliamos com regularidade algum feedback do nosso pessoal e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e aumentar a satisfação das pessoas. Segmentamos os resultados de forma a apontarem vários níveis/cargos na nossa empresa.

d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para as nossas pessoas e medimos esses elementos específicos. Utilizamos um amplo leque de indicadores internos e medidas de percepção das pessoas para gerir visando a melhoria.

7.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 7.1?

a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.

b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.

c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.

d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

7.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 7.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?

a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.

b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.

c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.

d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 8 – RESULTADOS SOCIEDADE

Definição: O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente à sociedade/comunidade local, nacional e internacional, conforme o caso. (Este resultado poderá incluir o desempenho como “cidadão responsável” e o impacto da empresa sobre a respectiva comunidade, ambiente, etc.)

8.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho em relação à sociedade?

a. Nada estruturado ainda – tentamos não causar conscientemente qualquer prejuízo.

b. Servimo-nos de algumas medidas internas básicas que indicam o nosso efeito sobre a comunidade, por exemplo reduzindo os resíduos gerados e a utilização de água e electricidade, aumentando a reciclagem, os dinheiros angariados e/ou o tempo dedicado às organizações de caridade/comunitárias, o número de postos de trabalho criados para as pessoas da zona, etc.

c. Acordámos as formas de impacte sobre a comunidade e recolhemos e avaliamos formalmente medidas internas para nos ajudar a melhorar. Avaliamos algum feedback informal da comunidade sobre as nossas actividades.

d. Como em (c), mas utilizamos também métodos formais para nos inteirarmos das percepções da comunidade a nosso respeito, incluindo a identificação das questões chave no entender da comunidade. Utilizamos um vasto conjunto de indicadores para gerir visando a melhoria.

8.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 8.1?

a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.

b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.

c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.

d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

8.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 8.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com as de outras organizações?

a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.

b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.

c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.

d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 9 – RESULTADOS CHAVE DO DESEMPENHO

Definição: O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente aos seus objectivos planeados. Isto incluirá normalmente os seus resultados financeiros e outros que não estejam já abrangidos nas secções 6, 7 e 8.

9.1 Que medidas utilizam para avaliar os vossos resultados financeiros e outros resultados chave?

a. Tentamos assegurar a nossa solvência contínua: o pagamento dos salários e o evitar da imposição de decisões pelo tribunal de primeira instância tomam a maior parte do nosso tempo.

b. Utilizamos medidas financeiras básicas, por exemplo vendas, lucros brutos e líquidos, cumprimento de orçamentos, dias de débito/crédito, rotação de stocks, etc. Utilizamos também algumas medidas não financeiras, como por exemplo avarias de máquinas, falhas em produtos descobertas internamente, tempo do ciclo do processo, quota de mercado, etc.

c. Temos um conjunto abrangente de medidas financeiras e não financeiras que avaliamos com regularidade em todas as nossas actividades operacionais directas. Os resultados são utilizados em todos os níveis/unidades relevantes da empresa a fim de compreender o desempenho e gerir a melhoria.

d. Como em (c), mas efectuamos também medições em todas as áreas operacionais e outras da nossa empresa, que podem incluir o tempo de lançamento de novos produtos no mercado, melhorias em processos, utilização/desempenho de activos, etc.

9.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 9.1?

a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.

b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.

c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.

d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

9.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 9.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?

a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.

b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.

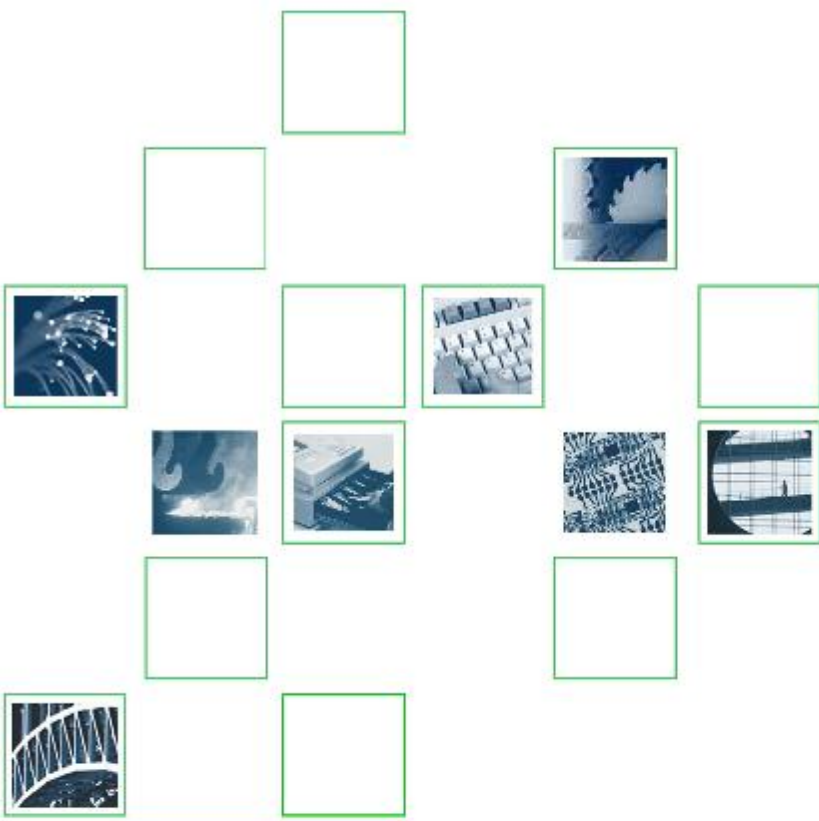
c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.

d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

**Benchmarking e Boas Práticas**
Índice Português

Questionário

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHAMENTO
EM RESPONSABILIDADE SOCIAL





1 - Nota Introdutória

Todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade.

Nome da Empresa

Pessoa de Contacto

Cargo

Consultor

Data

O questionário tem como objetivo apoiar uma organização a avaliar a sua posição competitiva no que respeita a práticas de responsabilidade social. **Deve ser utilizado em conjugação com os Questionários de Avaliação Financeira, de Gestão e Excelência – Módulo Base do Índice de Benchmarking Português (IBP) e complementado com as questões qualitativas dos Questionários de Avaliação de Saúde e Segurança no trabalho e Ambiente e Energia.**

O preenchimento deste questionário trazer-lhe-á vantagens, pois irá:

- ajudar a sua organização a identificar a sua posição actual e a determinar qual a melhor direcção futura, e as prioridades a seguir;
- permitir comparações com os resultados alcançados por outras organizações;
- encorajar a organização a acompanhar a sua evolução de uma forma regular.

2 - NOTAS DE REFERÊNCIA:

Ao preencher o questionário é importante ser honesto/a e objetivo/a. Respostas imprecisas irão conduzir a resultados erróneos e irão limitar o valor do estudo para a sua actividade.

Preencha o questionário com os dados adequados. Se não tem a certeza sobre a informação que está a ser solicitada, por favor, consulte as definições que são apresentadas.

No caso de necessitar de ajuda contacte, por favor, o/a seu/sua **Consultor/a Nacional de Benchmarking**.

Preencha o maior número de respostas possíveis. No s caso s em que não existam dados disponíveis, ou sejam desconhecidos, por favor escreva **ND** (Não Disponível) no espaço adequado.

Por favor, tenha em atenção que “Último Exercício” significa o último ano fiscal consolidado.

3 - INTRODUÇÃO AO QUESTIONÁRIO

O presente questionário foi concebido no âmbito do projecto em parceria “Ser PME Responsável”, integrado na Iniciativa EQUAL.

O QUE É A RESPONSABILIDADE SOCIAL?

Em termos simples, é agir tendo sempre, e de forma voluntária, preocupação com a comunidade e o ambiente em que actua.

Uma organização socialmente responsável deve contribuir para as necessidades dos seus clientes, gerindo ao mesmo tempo as expectativas de fornecedores/ras, trabalhadores/ras e da comunidade em que se insere.

Ser socialmente responsável é estar para além do mínimo legalmente exigido, é contribuir para um ambiente mais limpo e uma sociedade mais sustentável.

Um comportamento ético e transparente de diferenciação e de inovação traduzir-se-á em práticas organizacionais conducentes a um desenvolvimento sustentável, numa lógica de melhoria continua.

Norma Portuguesa 4469-1 (2008) - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo a Norma Portuguesa 4469-1:2008 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a Responsabilidade Social é:

“A responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:

- seja consistente como desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade;
- tenha em conta as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas de conduta internacionais, e
- esteja integrado em toda a organização.

Segundo a Norma Portuguesa 4469-1:2008, os aspectos da responsabilidade social podem organizar-se de acordo com as seguintes categorias:

- Governo das Organizações
- Direitos Humanos
- Práticas Laborais

- Ambiente
- Práticas Operacionais
- Consumidores
- Desenvolvimento da Sociedade

A utilização do presente Questionário constitui uma etapa útil para as organizações que pretendam vir a proceder à implementação da Norma Portuguesa 4469-1:2008 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

SECÇÃO 1 – GOVERNO DAS ORGANIZAÇÕES

O Governo das organizações começou a assumir importância com transformação das empresas nas modernas em sociedades, cujas acções passaram a ser livremente comercializadas nas bolsas de valores. Isto levou à necessidade de um maior grau de protecção dos accionistas, que precisam deter informação suficiente e precisa sobre o comportamento da empresa para fundamentarem as suas decisões sobre investimento. Neste sentido, a política de transparência e ética das empresas tem vindo a ser cada vez mais um factor de competitividade das organizações.

O governo das organizações está, então, associado às formas como uma organização interage com as diversas partes interessadas accionistas, estado, funcionários, credores, etc (shareholders e stakeholders).

Trata-se de um conjunto de regras e procedimentos incorporados pela organização que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma organização: Visão, Missão e Políticas de Gestão.

A ética nas organizações é constituída pelo sistema de valores que orienta o comportamento organizacional e das pessoas que as integram, bem como as relações que estabelece com as partes interessadas (NP 4460-1:2007 - Ética nas organizações).

SECÇÃO 1 – GOVERNO DAS ORGANIZAÇÕES

1 . A empresa adopta uma política de transparência e ética no desenvolvimento das actividades.

- a) As questões da transparência e ética no desenvolvimento das nossas actividades ainda não foram ponderadas.
- b) Temos preocupações relativamente à transparência e ética, mas não existe um controlo efectivo e estruturados das práticas ao nível do desenvolvimento das actividades.

c) Temos preocupações relativamente à transparência e ética transpostas para procedimentos que contemplam penalizações aos autores de práticas não éticas, práticas de corrupção e de suborno/extorsão no desenvolvimento das nossas actividades.

d) Temos uma política formal de transparência e ética e existe um processo estruturado para promover a transparência e ética no desenvolvimento das nossas actividades e na cultura da empresa, baseado numa comunicação aberta para as partes interessadas, num controlo efectivo de práticas não éticas, práticas de corrupção e de suborno/extorsão e na reparação de práticas não conformes.

2 . Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente ao impacte que a sua empresa ou os seus produtos/serviços estão ou podem provocar?

a) Não temos esse tipo de sistema em funcionamento nem falámos sobre o impacte que podemos estar a provocar.

b) Falámos ou implementámos um Plano de Acção sucinto com base nas nossas conclusões iniciais ou estamos a actuar de forma aleatória.

c) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos bem definidos.

d) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos bem definidos, que revemos e actualizamos periodicamente adoptando medidas correctivas quando os objectivos não são atingidos.

SECÇÃO 2 – DIREITOS HUMANOS

Os direitos humanos são princípios fundamentais, que dão liberdade ao indivíduo para ter uma vida digna e independente, livre de abusos e violações. São baseados em regras do comportamento humano comuns a todas as culturas e constituem o cerne das sociedades estáveis, pacíficas e justas.

O elo que liga os direitos humanos e as organizações não consiste apenas em cumprir a lei. As empresas precisam de ter em consideração não só a forma como tratam os seus próprios trabalhadores/as e as comunidades em que se inserem, mas também como os seus fornecedores/as tratam os/as trabalhadores/as e como se relacionam com as autoridades quando os direitos das pessoas são ameaçados. Todas as organizações devem estar atentas às suas responsabilidades no que diz respeito aos direitos dos/as trabalhadores/as.

As respostas às perguntas desta secção implicam uma reflexão sobre um conjunto de requisitos centrados na responsabilidade social, tais como: trabalho infantil, trabalho forçado, direito à livre associação, discriminação, horário de trabalho, entre outros.

I – Igualdade de Oportunidades

Pretende-se verificar se existe uma política formal e activa de igualdade de oportunidades, concretizada em planos de acção com procedimentos, metas e objectivos bem definidos e actualizados

II- Conciliação da vida pessoal com a vida profissional

Pretende-se avaliar se existe uma política efectiva de promoção da conciliação do trabalho na empresa e a vida pessoal e familiar dos/das trabalhadores/as, concretizada em planos de acção com procedimentos, metas e objectivos bem definidos e actualizados.

III - Medidas de direitos humanos adoptadas pelos fornecedores e parceiros

Pretende-se avaliar se os fornecedores e parceiros adoptam políticas e práticas relacionadas com os direitos humanos, e se o cumprimento dessas normas é controlado pela organização.

7) Número de reclamações sobre direitos humanos: o número total de queixas relacionadas com os direitos humanos no ano transacto.

8) Número de reclamações sobre direitos humanos recebidas por fornecedores e parceiros: o número total de reclamações relacionadas com os direitos humanos no ano transacto.

9) O número de fornecedores/parceiros que se comprometeram a manter uma política de direitos humanos: o número total de fornecedores/parceiros que se comprometeram por escrito a manter uma política de direitos humanos.

IV – Medidas de direitos humanos adoptadas pela organização

Pretende-se analisar em que medida existe comprometimento da organização na promoção do respeito pelos direitos humanos, que designadamente se reflecta em planos de acção com metas e objectivos, participados e actualizados.

SECÇÃO 2 – DIREITOS HUMANOS

1) Perfil dos/as trabalhadores/as por (grupos de) nacionalidade(s) (nº):

Portuguesa:

Brasileira:

PALOPs:

Europa de Leste:

Asiática:

Outra:

2) Perfil do género dos/as trabalhadores/as (nº):

Feminino:

Masculino:

3) Trabalhadores/as com deficiência ou com capacidades reduzidas (nº):

Física:

Mental:

4) Qual o significado de igualdade de oportunidades para a empresa?

- a) É não discriminar ninguém.
- b) É pagar um salário igual para um trabalho de valor igual e promover o mesmo acesso à formação e à promoção para todos/as os/as trabalhadores/as.
- c) É garantir a participação equilibrada dos vários grupos sociais nos processos de decisão.
- d) É desenvolver planos de acções positivas, baseados em diagnósticos objectivos, que incluam o estabelecimento de metas quantificadas

5) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente à igualdade de oportunidades na sua empresa?

- a) Não temos esse tipo de preocupação.
- b) Falámos ou implementámos um Plano de Acção simples com base nas nossas conclusões iniciais ou estamos a actuar de forma aleatória.
- c) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos bem definidos, assim como procedimentos a adoptar para promover a inclusão dos vários grupos sociais pertencentes aos quadros da empresa nos diversos escalões hierárquicos e grupos de profissões e combater as discriminações.
- d) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos bem definidos, que revemos e actualizamos periodicamente adoptando medidas correctivas quando os objectivos não são atingidos.

I - IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

6) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas para promover a conciliação do trabalho na empresa e a vida pessoal e familiar das pessoas que nela trabalham?

- a) Não existe esse tipo de preocupação.

b) Pontualmente, adoptamos uma flexibilidade informal dos horários de trabalho de modo a responder a necessidades pontuais dos trabalhadores.

c) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos bem definidos, de modo a flexibilizar cada vez mais o fluxo de trabalho em função das necessidades dos/as trabalhadores/as (jornada contínua; flexibilidade de horário; concessão de licenças de duração superior ao estabelecido legalmente) ou ajudando a prover as necessidades das suas famílias (comparticipação ou fornecimento de serviços de guarda de crianças; apoio a necessidades domésticas de alimentação, de educação, etc.).

d) Como em c), mas todos os objectivos e metas são analisados regularmente adoptando-se medidas correctivas quando os objectivos não são atingidos.

7) Número de reclamações sobre direitos humanos recebidas pela empresa no último ano:

8) Número de reclamações sobre direitos humanos recebidas por fornecedores/as e parceiros/as, no último ano:

9) O número de fornecedores/parceiros que se comprometeram a manter uma política de direitos humanos:

10) Que políticas e práticas relacionadas com os direitos humanos são adoptadas pelos seus fornecedores e parceiros?

a) Não sabemos.

b) Estamos a tentar obter opiniões, ideias e a participação dos nossos fornecedores.

c) Os nossos fornecedores comprometeram-se a estabelecer e manter uma política de direitos humanos.

d) Controlamos as políticas e as normas de direitos humanos que os nossos fornecedores e parceiros têm implementado.

II - CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL COM A VIDA PROFISSIONAL

III – MEDIDAS DE DIREITOS HUMANOS ADOPTADAS PELOS FORNECEDORES E PARCEIROS

Neste âmbito pretende analisar-se em que medida existe comprometimento da organização na promoção do respeito pelos direitos humanos, que designadamente se reflecta em plano de acção com metas e objectivos, participados e actualizados.

11) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente ao impacte que a sua empresa está a provocar ao nível dos direitos humanos?

- a) Não temos nenhum plano em acção, mas actuamos em conformidade com os principais Instrumentos Internacionais de Direitos Humanos (Declaração Universal dos Direitos Humanos e outros) e com a Legislação Portuguesa
- b) Temos um plano que respeita alguns princípios básicos dos direitos humanos, como a confidencialidade dos processos de queixa, o registo de reclamações sobre os direitos humanos.
- c) Desenvolvemos um plano formal em que estão envolvidos todos os trabalhadores e que põe em prática a nova política, incluindo, como em b), a criação de objectivos e metas relevantes para os níveis salariais comparativamente com o salário mínimo.
- d) Como em c), mas todos os objectivos e metas são analisados regularmente por uma assembleia e são tomadas medidas correctivas sempre que os objectivos não sejam atingidos.

IV – MEDIDAS DE DIREITOS HUMANOS ADOPTADAS PELA ORGANIZAÇÃO

SECÇÃO 3 – PRÁTICAS LABORAIS

O impacto que uma entidade empregadora tem na sociedade, tanto a nível económico como social, é elevado. Os salários pagos são o meio de subsistência dos/as trabalhadores/as e das suas famílias e, portanto, é em função do montante global dos salários pagos que a influência da entidade patronal na saúde económica das comunidades circundantes se faz sentir.

A maioria dos/as trabalhadores/as passa, pelo menos metade das horas em que está acordada a trabalhar e o ambiente de trabalho afecta grandemente a sua qualidade de vida e das suas famílias, podendo mesmo afectar a saúde. Fomentando a formação e a aquisição de experiência de trabalho, a entidade patronal aumenta simultaneamente a flexibilidade e o poder dos seus recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento e realização pessoal dos/as trabalhadores/as.

Tal como as pessoas e as comunidades dependem de uma entidade empregadora para a sua subsistência, também a entidade patronal depende destes para o sucesso das suas organizações. Para a maioria das organizações, sejam elas pequenas ou grandes, é o capital humano que faz a diferença no que respeita à rentabilidade, produtividade e competitividade.

Não há nenhuma organização que não tenha interesse em ser uma entidade empregadora de excelência para dessa forma poder atrair os/as trabalhadores/as mais talentosos/as e empenhados/as.

Ser uma entidade empregadora de excelência requer respeito pelas aptidões de todas as pessoas independentemente do género, raça, capacidades, idade ou orientação sexual.

Significa ser uma entidade justa para com todos no recrutamento, na promoção e na formação, assim como capitalizar na mais valia que a diversidade proporciona.

II – Satisfação dos Recursos Humanos

Este factor pretende analisar em que medida existe comprometimento da organização na avaliação do grau de satisfação dos/as trabalhadores/as, que se reflecta em planos de acção com metas e objectivos, participados e actualizados.

III – Segurança

O conceito de SST deve ser orientado pelos princípios gerais de prevenção, os quais pretendem reforçar uma atitude pró-activa referindo-se a um conjunto de boas práticas de gestão e prevenção. Esta postura da empresa é caracterizada na dimensão qualitativa do questionário de Avaliação da Saúde e Segurança no Trabalho incorporando-se aqui apenas dois indicadores quantitativos que caracterizam as práticas operacionais efectivas da empresa.

Para uma caracterização mais completa aconselha-se o preenchimento completo da dimensão quantitativa do Questionário de Avaliação da Saúde e Segurança no Trabalho.

1) Ausências por Acidentes de Trabalho – Total de horas perdidas no ano civil de referência, de acordo com a definição genérica de acidente de trabalho dada nos itens anteriores.

Fontes: Balanço Social – Ponto 1.18.1; Relatório da Actividade do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – Ponto IX – 1.1.1.

2) Ausências por Doença Profissional – Total de horas perdidas no ano civil de referência, por baixa de doença profissional.

Fontes: Balanço Social – Ponto 1.18.2.1; Relatório da Actividade do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – Ponto IX – 2.

3) Número Total de Horas . Homem Trabalháveis – Número total de horas que, teoricamente, a organização laborará durante o conjunto de dias úteis do ano, não contando com o número de horas suplementares, com o absentismo ou com as horas não trabalhadas por outros motivos. Para o cálculo, considera-se para cada PNT (Período Normal de Trabalho) as horas trabalháveis do ano iguais ao somatório do produto do número de trabalhadores em cada dia útil multiplicado pelo período normal de trabalho e pelo número de dias úteis do ano.

Excluir os dias de férias e feriados.

Fontes: Balanço Social – Ponto 1.17.3; Relatório da Actividade do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – Ponto V - 2.

SECÇÃO 3 – PRÁTICAS LABORAIS

1) Perfil etário dos/as trabalhadores/as (nº)

Menos de 20 anos

20 – 45 anos

Mais de 45 anos

1) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente ao impacte que a sua empresa está a provocar nos recursos humanos?

- a) Não existem quaisquer medidas para avaliar o seu grau de satisfação.
- b) Fazemos avaliações de algumas áreas como a rotação do pessoal, absentismo e queixas do pessoal, mas nem sempre actuamos em função das conclusões retiradas.
- c) Fazemos avaliações de todos os pontos acima referidos e desenvolvemos Planos de Acção com metas e objectivos definidos e acordados com os trabalhadores.
- d) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos, que revemos e actualizamos periodicamente a todos os níveis, e em consulta com os/as trabalhadores/as, adoptando medidas correctivas nas situações em que os objectivos não são atingidos.

1) Ausências por Acidentes de Trabalho?

2) Ausências por Doença Profissional?

3) Nº Total de Horas x Homens Trabalháveis?

I - RECURSOS HUMANOS

II – SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

III - SEGURANÇA

SECÇÃO 4 – AMBIENTE

Todos os sectores de negócio têm impacte no ambiente. Muitos desses impactes verificam-se a nível global, como por exemplo as alterações climáticas e é fácil supor que a contribuição das grandes empresas é importante. Porém, as pequenas organizações, no seu conjunto, geram mais poluição do que as grandes.

As organizações podem limitar os efeitos negativos da sua actividade no ambiente reduzindo as emissões, a geração de resíduos e a utilização de recursos dispendiosos. Está provado que estes procedimentos podem não só reflectir-se em poupanças significativas como contribuir para uma vantagem competitiva.

Os prejuízos ambientais provocados pelas emissões directas são variáveis. Existe um nível até ao qual os sistemas naturais conseguem absorver e assimilar os resíduos produzidos, mas as evidências científicas provam que estes já ultrapassaram os níveis aconselháveis.

Esta área tem como objetivo a avaliação do desempenho ambiental ao nível do consumo de recursos naturais ou do potencial de degradação ambiental.

A caracterização das práticas da empresa em termos de impacte no Ambiente é efectuada na dimensão qualitativa do “Questionário de Avaliação de Energia e Ambiente” de preenchimento obrigatório para a avaliação das práticas de Responsabilidade Social incorporando-se aqui apenas um conjunto de indicadores quantitativos base para uma avaliação genérica destas práticas. Para uma caracterização mais detalhada sugere-se o preenchimento completo do “Questionário de Avaliação de Energia e Ambiente”.

1) Custos de Energia: Custos do último ano de toda a energia incluindo o petróleo, electricidade, gás e outros combustíveis.

2) Custos de Água: Totalidade dos custos do último ano do consumo de água.

3) Custos de eliminação de resíduos/ remoção: custos líquidos, deduzir os valores dedicados aos resíduos (por ex. reciclagem).

4) Custos de eliminação de resíduos perigosos: Não contar os custos da reciclagem dos resíduos perigosos. Limite-se aos resíduos perigosos resultantes do fabrico dos produtos e dos serviços.

SECÇÃO 4 – AMBIENTE

1) Custos de Energia

2) Custos de Água

3) Custos de eliminação/remoção de resíduos

4) Custos de eliminação/remoção de resíduos perigosos

5) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente ao impacte que a sua empresa está a provocar no ambiente?

a) Não fazemos ideia do impacte que estamos a provocar no ambiente.

b) Fazemos avaliações de algumas áreas como o consumo de energia, consumo de água, resíduos sólidos e emissões e fazemos reciclagem, mas nem sempre actuamos em função das conclusões retiradas.

c) Fazemos avaliações de todos os pontos referidos em b) e desenvolvemos Planos de Acção com metas e objectivos definidos.

d) Temos um Plano de Acção com metas e objectivos definidos, que revemos e actualizamos periodicamente adoptando medidas correctivas nas situações em que os objectivos não são atingidos, no quadro da gestão integrada da qualidade, ambiente e segurança.

SECÇÃO 5 - PRÁTICAS OPERACIONAIS – Instituições Públicas

O relacionamento das organizações empresariais com as entidades públicas responsáveis pela concepção e implementação de instrumentos de política pública constitui uma actuação estratégica e de parceria, no sentido de acompanhar e participar na evolução das políticas públicas que influenciam a resposta empresarial aos desafios que concorrem para as dimensões da responsabilidade social das organizações.

O “Questionário de Avaliação de Excelência” integra um conjunto de indicadores que permitem avaliar diferentes práticas operacionais de Responsabilidade Social. Neste contexto, esta dimensão apenas pretende abordar o aspecto relativo ao relacionamento com as Instituições Públicas.

SECÇÃO 5 - PRÁTICAS OPERACIONAIS – Instituições Públicas

1) Criou algum plano de acção ou estabeleceu objectivos que determinem o tipo de relacionamento da sua empresa com entidades públicas?

- a) Não temos uma prática regular de relacionamento com entidades públicas.
- b) Temos um relacionamento pontual com instituições públicas, essencialmente decorrente de solicitações externas e visando dar resposta a essas solicitações.
- c) Temos um relacionamento regular e positivo com instituições públicas, embora não exista um plano de acção formal que nos permita manter um relacionamento pro-activo, baseado em objectivos definidos.
- d) Existe uma política formal de relacionamento com instituições públicas, baseado num plano de acção formal, com objectivos definidos, que nos permite manter um relacionamento pro-activo com as entidades públicas.

2) A empresa perspectiva vir a estabelecer mecanismos de actuação conducentes a uma maior proximidade às entidades públicas e demais actores da envolvente empresarial, por forma a permitir a participação na evolução das políticas públicas que influenciam a resposta empresarial aos desafios que concorrem para as dimensões da responsabilidade social.

- a). As questões da aproximação às entidades públicas e outros actores empresariais não se enquadram na estratégia da empresa, focamos a actividade no nosso “core-business”.
- b) As questões da aproximação às entidades públicas e outros actores e da participação activa ainda não foram ponderadas.
- c) Estamos abertos e procuramos, sempre que solicitados, cooperar com as entidades públicas e demais actores da envolvente empresarial, participando em particular em acções de maior relevância para a nossa actividade.
- d) Temos uma política formal de participação e cooperação com entidades públicas e demais actores da envolvente empresarial, baseado no estabelecimento dum programa estruturado

de cooperação/participação, com objectivos definidos, havendo uma pessoa responsável pela gestão desse programa de acção.

SECÇÃO 6 – CONSUMIDORES

O mercado é um ponto de intersecção crítico entre o negócio e a sociedade. O impacto social que uma organização tem no mercado está relacionado com o impacto dos seus produtos e como compra e vende, como por exemplo:

- Como é a sua abordagem de marketing, da publicidade e a forma como efectua as suas compras? É séria e honesta e também eficaz?

A necessidade imperiosa que as organizações têm de atrair os/as clientes com preços aliciantes, com boa qualidade e serviços competentes não diminuiu. Mas também é verdade que já não são estes os únicos fatores em que os/as consumidores/as se baseiam para decidirem sobre as suas compras. Factores como a globalização e o incremento da Internet fizeram aumentar a importância dos "bens intangíveis", os quais têm a ver tanto com os valores emocionais e a confiança que o/a consumidor/a associa à empresa ou à marca como com qualquer outro aspecto.

As organizações podem reagir de formas diversas. Mas o mais importante é reconhecer as grandes oportunidades e ameaças que podem surgir por trás das vantagens da actividade ou serviço duma empresa, bem como manter os padrões de comportamento na publicidade, nas vendas e nas compras e garantir que o objetivo seja alcançado com segurança e adequação.

1) Número de clientes – No ano anterior: Número de clientes que fizeram encomendas à empresa no ano anterior ao em análise;

2) Número de clientes com condições especiais: Número total de clientes com quem tem algum acordo especial, como seja condições especiais de pagamento ou acordos de entrega.

SECÇÃO 6 – CONSUMIDORES

1) Número de clientes – Ano anterior

2) Número de clientes com condições especiais

SECÇÃO 7 – ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE/DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Todas as organizações, grandes ou pequenas, têm impacto nas comunidades onde exercem a sua actividade. Quando bem gerido, esse impacto pode trazer grandes vantagens tanto para a comunidade como para as organizações. Os benefícios para as comunidades resultam das oportunidades de emprego que as organizações proporcionam, assim como dos bens e serviços que as mesmas fornecem e que podem ser consumidos localmente.

Uma organização pode adicionar uma outra dimensão tomando a iniciativa de apoiar a comunidade através de um programa de investimento empresarial socialmente responsável. O programa poderá ser na forma de donativos, voluntariado de pessoal, oferta de outros recursos como a utilização de competências profissionais ou a utilização de equipamento e instalações.

Esta poderá ser a parte mais visível que revela a abordagem de uma organização com responsabilidade social e também uma das mais gratificantes.

É evidente que também há que ter em conta o impacto negativo das organizações, que pode incluir a perturbação e o ruído causados pela sua actividade quotidiana no local onde se encontra instalada ou a dificuldade de relacionamento com os principais intervenientes locais.

Um bom programa de apoio à comunidade deve ser acompanhado de medidas que tentem minimizar estes aspectos negativos.

Esta área avalia o comportamento da organização face à comunidade, baseada numa política efectiva de apoio que se reflecta em planos de acção com metas e objectivos, que respondam às necessidades sentidas em termos da comunidade e promovam a participação das diferentes partes interessadas.

1) O valor real do apoio comunitário: inclui o valor do tempo que trabalhadores/as, pagos pela organização, despendem, o valor das ofertas em géneros e dos donativos em dinheiro ao custo real e não à taxa do mercado.

2) O nº de trabalhadores/as da empresa envolvidos/as nos projectos de apoio comunitário: no último ano

3) O número total de testemunhos “positivos” da comunidade: o número total de cartas ou comentários positivos enviadas pela comunidade.

4) O número total de testemunhos “negativos” da comunidade: o número total de cartas ou comentários negativos enviadas pela comunidade.

SECÇÃO 7 – ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE/DESENVOLVIMENTO SOCIAL

1) O valor real do apoio à comunidade

2) O nº de trabalhadores/as envolvidos/as em projectos de apoio à comunidade

3) O número total de testemunhos “positivos” da comunidade:

4) O número total de testemunhos “negativos” da comunidade:

5) Criou algum plano de acção ou estabeleceu metas relativamente ao impacto que a sua empresa está a provocar na comunidade em que está inserida?

a) Não existe nenhum plano formal em acção que nos permita ter projectos de apoio à comunidade.

b) Existe um processo regular de interacção baseado nas actividades normais e inclui o valor real do apoio comunitário.

c) Existe um plano de acção com metas e objectivos definidos desenvolvido com base na estratégia da empresa e tendo em conta as informações e respostas sobre o desenvolvimento dos projectos com a comunidade.

d) Como em c) sendo os objectivos e metas analisados regularmente e havendo uma pessoa responsável pelo plano, que inclui sistemas que permitem perceber o sentimento da comunidade, e envolve medidas de impacte real e avaliação externa.

6) A empresa procura promover uma política de abertura/comunicação no plano interno e externo.

a) Não temos uma prática de comunicação/informação das actividades da empresa para o exterior.

b) Existe um processo regular de comunicação/informação das actividades para responsáveis locais.

c) Existe um processo estruturado, baseado na promoção de reuniões sistemáticas, para informar e auscultar os responsáveis locais relativamente às actividades da empresa.

d) Existe uma política formal de comunicação/relacionamento com a comunidade mediante a manutenção de comissões permanentes ou grupos de trabalho com a participação de responsáveis locais.

CRITÉRIOS DE BENCHMARKING

Por favor seleccione os critérios relativamente aos quais deseja comparar o desempenho da sua organização. Identifique que categorias deseja incluir. Para efectuar selecções regionais pode escolher mais que uma região. No entanto, para as outras categorias apenas pode escolher mais do que um critério. Pode escolher um código CAE ou uma Área de Actividade, mas não ambos.

Regiões Nacionais:

Todas

Alentejo

Madeira

Norte

Algarve

Açores

Centro

Lisboa

CAE – Classificação das Actividades Económicas

Código CAE

Áreas de Actividade:

Agricultura, Silvicultura e Pescas

Minas e Extração de Minérios Alimentação, Bebidas e Tabaco

Têxteis e Vestuário Madeira e Papel Química, Plásticos e Cerâmica

Fabrico de Produtos

Metálicos

Produção de Máquinas em Geral

Indústria Eléctrica e Electrónica

Indústria de Transportes Serviços Públicos, Energia, Correios e Telecomunicações

Comércio por Grosso e de Retalho

Turismo Serviços de Transporte Serviços Financeiros/ Imobiliários

Serviços Sociais/ Governamentais

Outros Serviços Construção Civil/ Obras

Públicas

Outras Indústrias Educação

Volume de Negócios:

Mais de 0m€ 1m€ 5m€ 10m€ 50m€

Menos de 1m€ 5m€ 10m€ 50m€

Número de Trabalhadores:

Mais de 0 10 20 50

100 250 500

Menos de 10 20 50 100

250 500