



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS:
EM BUSCA DO EQUILÍBRIO ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL**

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

Doutorando: Mário Rui de Abreu Duarte Moura
Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2014



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS
E TECNOLÓGICAS**

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA

ESPECIALIDADE EM ECONOMIA DE EMPRESA

***Responsabilidade Social das Empresas: em busca do equilíbrio
económico, social e ambiental***

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

Doutorando: Mário Rui de Abreu Duarte Moura

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2014

“Sinto-me nascido a cada momento para a eterna novidade do mundo...”

Fernando Pessoa, 8 de Março de 1914

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Álvaro Lopes Dias o apoio, orientação, estímulo e disponibilidade permanente ao longo de todo o estudo.

Agradeço aos meus amigos. Professora Doutora Célia Quintas e Mestre Victor Coelho a disponibilidade que manifestaram para me ouvirem e debaterem comigo sobre aspetos particulares do estudo.

RESUMO

O estudo de responsabilidade social das empresas (RSE) que se apresenta é resultado de três questões de base: (a) Quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a RSE; (b) Qual é a relação que existe entre as práticas empresariais e as variáveis de gestão selecionadas; (c) Qual é a influência da dimensão das empresas e do setor de atividade nas práticas?

Trata-se de um estudo descritivo e correlacional baseado em duas amostras de empresas portuguesas (2613 e 69 empresas) e pressupõe que a RSE varia de acordo com o comportamento empresarial relativamente a clientes, direitos humanos, liderança, práticas laborais, parcerias e recursos, ética e desenvolvimento da comunidade. Analisa-se quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a configuração de empresas socialmente responsáveis e testa-se seis hipóteses que permitem determinar o sentido e a intensidade dos níveis de responsabilidade social.

O estudo estabelece paralelo com outros estudos para identificar a evolução e a intensidade de aplicação dos recursos nas dimensões económica, social e ambiental. Os resultados revelam que a aplicação dos recursos relevantes para a RSE incide predominantemente na dimensão económica, relegando para segundo plano os recursos relativos às dimensões social e ambiental. Estes resultados assemelham-se aos encontrados em estudos portugueses entre 2004 e 2009, indiciando um persistente desequilíbrio no ‘tripé da sustentabilidade’.

As seis hipóteses testadas são confirmadas em cinco casos, com a possibilidade de confirmação em todos os casos mediante um estudo mais aprofundado sobre a hipótese relativa às práticas de respeito dos direitos humanos.

Os resultados mostraram que as variáveis de gestão selecionadas exercem influência sobre os níveis de responsabilidade social das práticas. A variável dimensão da empresa não exerce muita influência sobre as práticas de RSE, mas em termos descritivos verifica-se a existência de padrões sequenciais de melhores práticas por dimensão das empresas e setores de atividade. Os resultados alcançados constituem um desafio às empresas no sentido de incluírem a RSE na estratégia global adotada e promoverem o equilíbrio do ‘tripé da sustentabilidade’ a médio prazo.

ABSTRACT

The study of corporate social responsibility (CSR) presented is the result of three basic questions: (a) What are the business practices that most contribute to CSR; (b) What is the relationship between business practices and the selected management variables; (c) What is the influence of company size and the activity sector in the practices?

This is a descriptive and correlational study based on two samples of Portuguese companies (2613 companies and 69) and assumes that the CSR varies with corporate behavior regarding clients, human rights, leadership, labor practices, partnerships and resources, ethics and community development. It analyzes the business practices that contribute most to the setting of socially responsible companies and tests six hypotheses for determining the direction and the intensity levels of social responsibility.

The study establishes parallel with other studies to identify the evolution and intensity of resource application in economic, social and environmental dimensions. The results show that the application of resources relevant to CSR focuses predominantly on the economic dimension, relegating to the background resources that are part of the social and environmental dimensions. These results are similar to those found in Portuguese studies between 2004 and 2009, indicating a persistent imbalance in the 'triple bottom line'.

The six hypotheses tested are confirmed in five cases, with the possibility of confirmation in all cases by a more extensive study on the hypothesis concerning human rights practices.

The results showed that the selected management variables influence the levels of social responsibility practices. Company size variable does not exert much influence on CSR practices, but in descriptive terms, it is observed a sequential patterns of best practices by company size and activity sector. The results achieved constitute a challenge to the companies in order to include CSR in the global strategy adopted and promote the balance of the 'triple bottom line' in the medium term.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL DE ESTUDO	10
1. A TEORIA BASEADA NOS RECURSOS	10
1.1. O pensamento económico neoclássico	10
1.2. Modelo de análise estrutural da indústria	11
1.3. A teoria baseada nos recursos	15
1.4. A escola austríaca	25
1.5. A teoria das competências organizacionais	28
1.6. Realinhamento da visão baseada nos recursos	32
2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	35
2.1. Teoria baseada nos recursos e responsabilidade social das empresas	35
2.2. Origens e evolução da responsabilidade social das empresas	40
2.3. A responsabilidade social das empresas: um instrumento estratégico de gestão	61
2.3.1. As perspetivas de obrigação social, reação social e sensibilidade social	61
2.3.2. As três gerações de responsabilidade social das empresas	62
2.3.3. As cinco perspetivas que configuram a evolução da RSE	65
2.3.3.1. Primeira perspetiva	65
2.3.3.2. Segunda perspetiva	67
2.3.3.3. Terceira perspetiva	72
2.3.3.4. Quarta perspetiva	79
2.3.3.5. Quinta perspetiva	80
2.4. Concluindo	84
CAPÍTULO 2 – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DO ESTUDO	88
1. DAS QUESTÕES INICIAIS AO MODELO DE ANÁLISE DO ESTUDO	88
1.1. Questões de partida	88
1.2. Objetivos	88
1.3. Hipóteses	89
1.4. Modelo de análise	90
2. A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	93
2.1. Tipo de estudo	93

2.2. Recolha de informação	93
2.3. As amostras de empresas	94
2.4. Caracterização das empresas das amostras	94
2.4.1. Caracterização da amostra 1	97
2.4.2. Caracterização da amostra 2	99
3. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	101
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
1. AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL OBTIDAS COM A ESCALA DE TIPO LIKERT	103
1.1. Avaliação dos níveis de responsabilidade social	103
1.2. Avaliação das práticas de responsabilidade social	106
1.2.1. Práticas de gestão de clientes	106
1.2.2. Práticas de respeito dos direitos humanos	108
1.2.3. Práticas de liderança	110
1.2.4. Práticas laborais de gestão das pessoas e suas condições de trabalho	112
1.2.5. Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	113
1.2.6. Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	115
1.3. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por setor de atividade	119
1.4. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por região de implantação	122
1.5. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por dimensão das empresas	124
2. CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS E DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	126
2.1. Práticas de gestão de clientes	127
2.1.1. Correlação entre as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes	127
2.1.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de gestão de clientes e utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes	129
2.1.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas e setor de atividade	129
2.1.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas	130
2.1.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por setor de atividade	131

2.2. Práticas de respeito dos direitos humanos	131
2.2.1. Correlação entre as práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações recebidas pelas empresas últimos três anos	131
2.2.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de respeito dos direitos humanos e número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas	134
2.2.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por dimensão das empresas e setor de atividade	135
2.2.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por dimensão das empresas	135
2.2.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por setor de atividade	135
2.3. Práticas de liderança	136
2.3.1. Correlação entre as práticas de liderança e a partilha das boas práticas de comunicação	136
2.3.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de liderança e partilha de boas práticas de comunicação	138
2.3.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas e setor de atividade	138
2.3.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas	139
2.3.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por setor de atividade	140
2.4. Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	141
2.4.1. Correlação entre as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental	141
2.4.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental	143
2.4.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e suas condições de trabalho por dimensão das empresas e setor de atividade	143
2.4.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por dimensão das empresas	144

2.4.3.2.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por setor de atividade	145
2.5.	Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	146
2.5.1.	Correlação entre as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas	146
2.5.2.	Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas	148
2.5.3.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas e setor de atividade	148
2.5.3.1.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas	149
2.5.3.2.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por setor de atividade	150
2.6.	Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	151
2.6.1.	Correlação entre as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade	151
2.6.2.	Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade	153
2.6.3.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por dimensão das empresas e setor de atividade	154
2.6.3.1.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por dimensão das empresas	154
2.6.3.2.	Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por setor de atividade	154
CONCLUSÕES		155
1.	A responsabilidade social praticada no tecido empresarial português	155
2.	Práticas de gestão de clientes	161
3.	Práticas de respeito dos direitos humanos	163

4. Práticas de liderança	165
5. Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	167
6. Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	168
7. Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	170
8. Implicações para a decisão empresarial, limites e perspetivas	172
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
SÍTIOS DA INTERNET RELEVANTES NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE ECONÓMICA, SOCIAL E AMBIENTAL	199
ANEXO	204

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01. Algumas iniciativas para o desenvolvimento da RSE	46
Tabela 02. Dimensão das empresas por número de empregados (amostra 1)	97
Tabela 03. Regiões de implantação das empresas (amostra 1)	97
Tabela 04. Atividades económicas das empresas (amostra 1)	98
Tabela 05. Dimensão das empresas por número de empregados (amostra 2)	99
Tabela 06. Regiões de implantação das empresas (amostra 2)	99
Tabela 07. Atividades económicas das empresas (amostra 2)	100
Tabela 08. Níveis de responsabilidade social por grupos de questões	103
Tabela 09. Níveis de responsabilidade social por grupos de variáveis mais valorizadas	104
Tabela 10. Níveis de responsabilidade social por grupos de variáveis menos valorizadas	105
Tabela 11. Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes	106
Tabela 12. Níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos	108
Tabela 13. Níveis de responsabilidade social das práticas de liderança	109
Tabela 14. Níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	112
Tabela 15. Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias	113
Tabela 16. Níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	115
Tabela 17. As práticas mais valorizadas	117
Tabela 18. As práticas mais valorizadas	118
Tabela 19. Níveis de responsabilidade social das empresas por setor de atividade	119
Tabela 20. Níveis de responsabilidade social das empresas por região de implantação	122
Tabela 21. Níveis de responsabilidade social das empresas por dimensão das empresas	124
Tabela 22. Correlação entre as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes	127

Tabela 23. Correlações entre os indicadores das práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes	128
Tabela 24. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de gestão de clientes e utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes	129
Tabela 25. Correlação entre as práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas	131
Tabela 26. Correlações entre os indicadores das práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas	133
Tabela 27. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de respeito dos direitos humanos e número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas	134
Tabela 28. Correlação entre as práticas de liderança e a partilha de boas práticas de comunicação	136
Tabela 29. Correlações entre os indicadores das práticas de liderança e a partilha de boas práticas de comunicação	137
Tabela 30. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de liderança e partilha de boas práticas de comunicação	138
Tabela 31. Correlação entre práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental	141
Tabela 32. Correlações entre os indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental	142
Tabela 33. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental	143
Tabela 34. Correlação entre as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas	146
Tabela 35. Correlações entre os indicadores das práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas	147
Tabela 36. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas	148

Tabela 37. Correlação entre as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade	151
Tabela 38. Correlações entre os indicadores das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade	152
Tabela 39. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas	130
Gráfico 02. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas	139
Gráfico 03. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por setor de atividade	140
Gráfico 04. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por dimensão das empresas	144
Gráfico 05. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por setor de atividade	145
Gráfico 06. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas	149
Gráfico 07. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por setor de atividade	150

LISTA DE SIGLAS

CEPAA	Órgão de Credenciação do Conselho de Prioridades Económicas
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EUA	Estados Unidos da América
FIDES	FIDES Desenvolvimento Sustentável, Lda.
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
RBV	Resource-Based View
RDH	Relatório Anual de Desenvolvimento Humano
SCP	Structure-Conduct-Performance
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UE	União Europeia

INTRODUÇÃO

O estudo ‘Responsabilidade Social das Empresas: em busca do equilíbrio económico, social e ambiental’ pretende conhecer o estado da responsabilidade social das empresas portuguesas nas suas dimensões económica, social e ambiental, analisando quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a responsabilidade social e qual é a relação que existe entre essas práticas e determinadas variáveis de gestão.

A economia da empresa e das ciências de gestão têm por preocupação compreender os fatores que contribuem mais decisivamente para que as empresas sejam competitivas no mercado e equacionar os melhores modos de gestão que favoreçam objetivos económicos, sociais e ambientais de todas as partes envolvidas, num quadro de ética empresarial, responsabilidade social e desenvolvimento sustentado.

Acresce, ainda, que a rapidez das mudanças sociais, económicas, tecnológicas e políticas atingiu um ponto de celeridade que impõe repensar a gestão das empresas no quadro de uma sociedade de inovação e de conhecimento que conhece graves crises financeiras.

Nesse quadro, os desenvolvimentos teóricos, políticos e de praxis da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) têm ganho cada vez mais foro de cidadania, especialmente com as mudanças sociais das décadas de 1960-1970, as mudanças económicas e tecnológicas das décadas de 1980-1990 e, no século XXI, com a emergência da ética empresarial e da sustentabilidade das empresas.

Efetivamente, o chamado *triple bottom line* (ou o ‘tripé da sustentabilidade’) constituído pelas componentes *People, Planet, Profit*, emergiu no dia-a-dia das preocupações políticas e empresariais, correspondendo aos resultados de uma empresa medidos em termos económicos, sociais e ambientais.

As empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável produzem relatórios anuais, estimando-se que na Europa Ocidental mais de 70% das multinacionais produzam tais relatórios (Dias, 2010).

Sendo uma preocupação claramente política das sociedades mais desenvolvidas, também as empresas perceberam que, no futuro imediato, com ou sem crises financeiras mundiais, os clientes e os consumidores exigem cada vez mais qualidade dos produtos e qualidade de gestão das empresas que os produzem no sentido de se tornarem empresas ‘socialmente responsáveis’ que se preocupam com o seu impacto económico, social e ambiental nos mercados em particular e na sociedade em geral.

Em tais circunstâncias, a responsabilidade social, que emergiu em períodos de mudança, designadamente em meados da década de 1960, em meados da década de 1970 e na viragem para o século XXI, torna-se um assunto candente no léxico da economia de empresa e das ciências de gestão visando contribuir decisivamente para as performances empresariais através do equilíbrio económico, social e ambiental mediante as suas melhores práticas.

Escolheu-se como suporte teórico deste estudo a Teoria Baseada nos Recursos porque considera não apenas os recursos tangíveis de uma empresa, mas também os recursos ‘invisíveis’ ou ‘intangíveis’, de natureza humana, organizacional e relacional (Pike, Roos & Marr, 2005), considerando-se apropriada a um estudo sobre responsabilidade social das empresas. A combinação de recursos ‘históricos’ e características *sui generis* de uma empresa torna possível engendrar recursos únicos e valiosos que permitem diferenciar as empresas e dificultar significativamente a concorrência no que respeita à sua capacidade de imitação, sem se perder de vista as implicações da envolvente (Hill & Deeds, 1996).

Efetivamente, a teoria debruça-se sobre um conjunto de recursos que as empresas dispõe e que claramente não podem ser trocados livremente nem comprados ou vendidos no mercado, o que significa que estamos na presença de recursos únicos, essenciais e dinâmicos para elevar a *performance* empresarial (Barney, 1991, 1997, 2001; Rugman & Verbeke, 2002; Fahy, 2002; Barney & Hesterly, 2004, 2007; Foss, 2011; Jang, 2013).

Nas empresas de alta performance pressupõe-se que existe uma limitação na oferta dos recursos e que a sua raridade pode provir de razões estruturais (físicas, naturais, legais) ou de comportamento das empresas (desenvolvimento de recursos únicos de difícil imitação). Enquanto a raridade dos recursos se mantiver e a oferta for restrita obtêm-se lucros acima da média.

Geralmente, as empresas combinam esses recursos em ‘feixes’ que se caracterizam por relações de complementaridade e de co-especialização (Teece, 1988). A natureza interdependente dos recursos e a dependência contextual das competências e do *know-how* das empresas determinam configurações específicas mediante esses recursos únicos (Black & Boal, 1994). Esta perspectiva introduz maior complexidade na gestão porque as empresas são obrigadas a repensar as suas opções, as suas orientações estratégicas e a combinação de recursos num quadro de dinamismo empresarial sujeito à pressão das mudanças operadas na envolvente. Ora, uma das opções é a integração da RSE na estratégia e na gestão corrente, mediante o recurso a práticas diversas, porquanto as empresas são cada vez mais avaliadas em função das suas repercussões económicas, sociais e ambientais.

As consequências das atividades empresariais têm contribuído, em muitos casos, para a devastação do planeta e para o crescimento das desigualdades sociais, entre outros fatores relevantes. Por isso, a vinculação da RSE à estratégia, defendida por Porter & Kramer (2006), considerando o impacte social genérico, os impactes sociais da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo, torna-se crucial para o equilíbrio económico, social e ambiental, bem como para o sucesso das empresas que cada vez mais são avaliadas pelos consumidores em função dos seus contributos quer para a qualidade dos produtos e serviços quer para a qualidade da sua presença na sociedade.

No entanto, o foco de Porter na indústria não permite uma explicação cabal da heterogeneidade de cada empresa. Por isso, Barney & Hesterly (2007) reforçam a importância de se considerar os recursos e as competências de cada empresa, porque são as capacidades organizacionais que permitem às empresas gerir os seus recursos de modo diferenciado.

Garcia & Hexsel (2010), corroborando Barney & Hesterly, sublinham que as capacidades organizacionais não são as mesmas em cada empresa ainda que possam pertencer ao mesmo ramo de atividade económica. Efetivamente, por contraposição ao posicionamento estratégico defendido por Porter, estes autores realçam o facto de cada empresa possuir internamente recursos e experiências variadas, que conduzem à heterogeneidade e permitem delinear especificidades próprias, pertencendo ou não ao mesmo aglomerado empresarial, e gerir os seus recursos de modo a obter vantagem competitiva através da configuração de recursos únicos e inimitáveis (Kirzner, 1989) com vista a alcançar performances acima da média.

Justificação do tema

O debate sobre a relação entre a empresa, os seus empregados e a envolvente externa surgiu ainda durante o século XIX, sob os auspícios da moral e da sua extensão ao mundo dos negócios. Desde o início do século que as questões sociais e as consequências externas da ação empresarial suscitaram reflexões sobre os limites para a ação dos empregadores e das empresas, bem como para lhes atribuir algumas responsabilidades específicas. Porém, tais reflexões eram claramente ancestrais do contemporâneo conceito de RSE, porquanto se centravam na ideia de ‘função social’ e deram protagonismo ao ‘industrial’, ao indivíduo, ao empresário, num período durante o qual dominava o ‘capitão de indústria’, cuja riqueza, iniciativa e poder pessoal ainda dispensavam a lógica da profissionalização da gestão, da burocratização e da racionalização das empresas.

Somente em 1929 o conceito encontra uma tradução política importante através da Constituição Alemã da República do Weimar, que desenvolveu o conceito de “função social da propriedade”. Porém, a atenção ainda é predominantemente centrada sobre o ‘detentor do capital’ e não tanto sobre a ‘organização’ ou a ‘empresa’. Porém, a chegada do ‘fordismo’ possibilitou um novo equilíbrio social entre trabalho e capital e entre individual e coletivo, com o Estado de permeio, consagrando-se o Estado do Bem-Estar que superou as preocupações com a função social do empresário.

O assunto somente retornou à luz do dia, significativamente, com a emergência de novos valores sociais na década de 1960, protagonizados, no caso da RSE, pelo Movimento pela Responsabilidade Social das Empresas, nos Estados Unidos da América, e pela Declaração de Delhi (1965) que enriqueceu a noção de ‘responsabilidade social das empresas’ com o lançamento da ‘teoria das partes interessadas’ (*stakeholders theory*), que acentuava a necessidade de as empresas encararem a comunidade como parte interessada pela sua gestão, entendendo-se por ‘parte interessada’ pessoas ou grupos suscetíveis de influenciar as empresas ou ser afetados pelos seus efeitos.

Na sequência, o início da década de 1970 transforma a ‘responsabilidade pessoal’ em ‘responsabilidade social’, migrando-se da figura do empresário para a figura da empresa, num quadro de interesses sociais mais amplos que encontra eco em diversos estudiosos do assunto que lançam novas proposições (Davis & Blomstrom, 1975; Sethi, 1975; Preston & Post, 1975;

Carroll, 1979). A nova década traz como novidades o lançamento do primeiro balanço social de uma empresa (Singer) e o debate do Código de Conduta dirigido às empresas, no âmbito do Conselho Económico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU). Com a crise que pôs fim aos ‘30 Gloriosos Anos’ de desenvolvimento económico e social harmonioso (1945-1975) a questão da RSE tomou ‘foro de cidadania’.

Nas décadas de 1980 e 1990 o assunto ganha inusitada ascensão. Na França e em Portugal os balanços sociais passam a ser obrigatórios, a Declaração Interfaith (1993) institui um Código de Ética sobre o comércio internacional e Europa, Japão e Estados Unidos da América implicam-se no assunto da responsabilidade social das empresas, alargando o debate às implicações da atividade empresarial no ambiente e à exclusão do *Domini 400 Social Index* (Estados Unidos da América) das empresas implicadas no tabaco, no álcool, no jogo, nas armas e na geração de energia nuclear. Foi promulgada a ISO14000 sobre gestão ambiental, foi criada a Norma AA1100 e a SA8000 de certificação sobre as condições de trabalho e o *Global Reporting Initiative* (GRI) uniformiza os relatórios socioambientais publicados pelas empresas. A década de 1990 é reconhecida como um período que aposta fortemente na integração de outros temas no âmbito do conceito de RSE, tais como a ética empresarial, a teoria dos *stakeholders*, o desempenho social corporativo e as preocupações com o meio ambiente (Swanson, 1995; Hopkins, 1997).

O século XXI abre com a Presidência Portuguesa da União Europeia (2000) que identifica o novo paradigma da inovação e do conhecimento e define uma nova estratégia para a Europa (Estratégia de Lisboa), formulando, no Conselho Europeu de Lisboa (Cimeira de Lisboa), “um apelo especial no que respeita à implementação das melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável” (Comissão Europeia, 2001a, p. 3).

Os modelos propostos a partir do virar do século incidem ainda mais fortemente no apelo à dimensão ética (Schwartz & Carrol, 2003, 2007; Porter & Kramer, 2006) como guia para as demais dimensões da responsabilidade social das empresas. Por outro lado, verifica-se uma grande similitude no que diz respeito à dimensão económica e ao nível de análise, interno e externo à empresa, para o estabelecimento de estratégias comuns nas formulações de Schwartz & Carroll (2003, 2007) e Porter & Kramer (2006).

Neste último período identifica-se o surgimento de novas dimensões que ampliam o quadro já definido em algumas dessas dimensões, como nos casos da inter-relação das dimensões económica, ética e legal de Schwartz & Carroll (2003). Por seu lado, Porter & Kramer (2006) reforçam a inclusão da RSE na estratégia da empresa, considerando o impacto social genérico, os impactos sociais da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo.

Tal perspetiva ganhou sentido num quadro internacional em que as consequências das atividades empresariais contribuem para a devastação do planeta e para o crescimento das desigualdades sociais, entre outros fatores relevantes. A vinculação da RSE à estratégia, abordada por Porter & Kramer (2006), evidencia que a RSE recrudescer quando as empresas provocam disfuncionalidades económicas, sociais e ambientais.

Com um enfoque conciliador, Baker & Comer (2012) defendem um modelo de boas práticas organizacionais que privilegia a ética empresarial, enquanto Schwartz & Carroll (2003, 2007) admitem que seja adequada a integração de alguns temas que mantêm inter-relação com a RSE, como a ética empresarial, a gestão de *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania corporativa.

Em consequência, além da importância que a RSE já tem no quadro dos desenvolvimentos associados a modelos de gestão empresarial moderna, também se constata que os momentos de crise trazem consigo um apelo maior à RSE no sentido de as atividades empresariais se pautarem por condutas éticas e por valores sociais que facilitem a adoção de estratégias favoráveis a ações socialmente responsáveis, valorizando o reequilíbrio económico, social e ambiental ameaçado por práticas de gestão empresarial indesejadas.

Não obstante os estudos de Moura et al. (2004) e Santos, Santos, Pereira & Silva (2006), sobre a realidade da RSE no tecido empresarial português, alertam para um conjunto de situações em que as práticas de responsabilidade social não cobriam todas as dimensões da RSE satisfatoriamente, torna-se fundamental reanalisar a realidade empresarial no sentido de se averiguar o estado da situação atual, quer no sentido de verificação do nível de cobertura das dimensões da RSE, quer a pertinência de um conjunto de hipóteses a considerar na modelação do tecido empresarial português visando corresponder de forma adequada aos pressupostos teóricos da RSE.

As três gerações de responsabilidade social apontadas por Zadeck & Sabapathy (2003) evidenciam, claramente, a necessidade de as empresas se envolverem em novas ações de responsabilidade social, em especial as que se relacionam com a perspetiva social patente na segunda geração de RSE e na importância de se considerar as relações existentes entre estratégia empresarial e gestão das pessoas, conforme referem Chan, Shaffer & Snape (2004). Num patamar mais avançado, a terceira geração de RSE realça a ética empresarial e a cidadania responsável que sugerem novas parcerias de desenvolvimento com vista a suprimir ou mitigar a pobreza numa dada região e a travar a exclusão social e a degradação ambiental.

Estas lacunas, apontadas já nos estudos mencionados e nos autores referidos, são retomadas no presente estudo, com a particularidade de se procurar uma integração das dimensões económica, social e ambiental, tal como Schwartz & Carroll (2007) admitem ser fundamental numa ótica de inter-relação da ética empresarial, da gestão de *stakeholders*, da sustentabilidade e da cidadania corporativa com a responsabilidade social das empresas.

Questões de partida

Com base no exposto anteriormente, as questões de partida que conduziram ao estudo da responsabilidade social das empresas orientaram-se em três sentidos:

- Quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a Responsabilidade Social das Empresas?
- Qual é a relação que existe entre as práticas empresariais e as variáveis de gestão seleccionadas?
- Qual é a influência da dimensão das empresas e do setor de atividade nessas práticas?

Objetivos

Então, definiram-se os seguintes objetivos para o presente estudo:

Objetivo geral

- Conhecer o estado da responsabilidade social das empresas portuguesas nas suas dimensões económica, social e ambiental.

Objetivos específicos

- Analisar quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a configuração de empresas socialmente responsáveis.
- Relacionar as práticas empresariais com variáveis de gestão das empresas.
- Avaliar em que medida é que as práticas de responsabilidade social das empresas confirmam tendências socialmente responsáveis nos domínios económico, social e ambiental.
- Verificar se as práticas de responsabilidade social variam segundo o setor de atividade, a região de implantação e a dimensão da empresa.

Hipóteses

O estudo parte do pressuposto que a Responsabilidade Social das Empresas varia de acordo com o comportamento empresarial no que respeita a ‘clientes’, ‘direitos humanos’, ‘liderança’, ‘pessoas e condições de trabalho’, ‘parcerias e recursos’, ‘ética e desenvolvimento da comunidade’. Nessa perspetiva, elaboraram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- As práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes.
- As práticas de respeito dos direitos humanos atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos.
- As práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação.
- As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental.

- As práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto mais amplos forem os conhecimentos e competências das pessoas utilizados pelas empresas.
- As práticas de ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

Organização do estudo

O estudo inicia-se com a presente Introdução que aborda genericamente a problemática da responsabilidade social das empresas, a justificação do tema escolhido, as questões de partida, os objetivos a alcançar e as hipóteses a testar.

O Capítulo 1 corresponde à revisão de literatura das matérias em estudo e à abordagem conceptual a partir da leitura dos principais autores e de artigos internacionais de nível A.

O Capítulo 2 trata de descrever a metodologia seguida, que inclui o método e as técnicas de investigação, bem como caracteriza as amostras utilizadas no estudo. Neste capítulo será explicada a dinâmica e a estrutura do inquérito por questionário utilizado para a recolha dos dados, bem como os instrumentos de medida considerados adequados para a validação das hipóteses de pesquisa.

O Capítulo 3 refere-se à apresentação dos resultados obtidos e à sua análise e discussão, designadamente a responsabilidade social praticada no tecido empresarial português, segundo as respostas das empresas ao inquérito (escala de tipo *Likert*) e os resultados dos testes aplicados às seis hipóteses do estudo.

Finalmente, apresentam-se as conclusões mediante uma síntese dos aspetos mais relevantes do estudo, incluindo as suas limitações e as suas potencialidades para futuras investigações.

Em Anexo inclui-se o questionário aplicado aos empresários, ou aos gestores que representavam os proprietários e ou acionistas das empresas.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL DE ESTUDO

1. A TEORIA BASEADA NOS RECURSOS

1.1. O Pensamento económico neoclássico

A teoria neoclássica, inspirada na teoria walrasiana, predominou até à década de 1970 no que respeita à explicação do comportamento económico das empresas / organizações. Todavia, a empresa neoclássica constituía uma simplificação que não reunia as condições adequadas e necessárias para que fosse possível definir o comportamento efetivo das empresas, justificando, por isso, a não existência de aplicação às empresas de análises de cariz económico clássico e, outrossim, não ter desempenhado papel relevante no que respeita aos esforços realizados no sentido do desenvolvimento da estratégia empresarial.

A vantagem competitiva era considerada pelo modelo clássico de empresa como algo que ocorria apenas em situações excecionais e, por conseguinte, fora da normalidade, ou em virtude de uma imperfeição considerada temporária do funcionamento regular do mercado.

Ademais, a microteoria clássica também não abria espaço à empresa modelada como um fenómeno coletivo e, por conseguinte, teorizada como uma instituição, o que significa que a empresa constituía um agente sem consistência e sem dimensão (Touraine, 1992; Coriat & Weinstein, 1995). A empresa apresenta-se, então, com a mesma relevância teórica que é atribuída a qualquer consumidor, limitando-se a aplicar mecanicamente as regras do cálculo económico e fazer funcionar a sua predestinada função transformadora de *inputs* em *outputs*.

Teece (1984) refere que a economia não tinha uma teoria da empresa. Na sua ótica, o melhor que se pode encontrar na economia neoclássica é tão-somente uma teoria de produção, a qual representa a teoria de empresa clássica. De facto, as empresas tendem a ser identificadas e representadas como funções de produção, o que significa que a empresa neoclássica é vista apenas como um espaço que transforma os fatores de produção em produtos comercializáveis.

Efetivamente, a teoria neoclássica desenvolveu-se a partir de pressupostos de um meio envolvente muito simples e estável, de processos burocratizados e de supervisão direta, redundando numa perspetiva de certeza e de racionalidade perfeita, as quais se baseiam numa análise estática e numa atitude lenta e reativa no que respeita à tomada de decisão que, por sua vez, se centra exclusivamente na maximização da função ‘utilidade’. Em consequência, a teoria neoclássica não considera, em nenhum momento da sua análise, uma organização que seja capaz de reconverter os meios de que dispõe, seja de natureza humana, organizacional, relacional ou técnica. Ora, a não consideração destes aspetos da empresa obsta, segundo Teece, à aplicação estratégica dos modelos de análise económica. A ideia de uma empresa efetuar as suas escolhas mediante um conjunto restrito de estratégias implica que os seus recursos e capacidades só consigam ser generalizáveis no longo prazo. As estratégias específicas implicam decisões específicas sobre configurações estruturais, culturas organizacionais, competências, formação e desenvolvimento, investimento tecnológico, entre outros, o que quer dizer que uma parte muito significativa da estratégia apenas se pode concretizar no longo prazo. Essa concretização decorre da dinâmica da empresa, da aceitação da mudança e da incerteza, que não são fenómenos simplesmente atribuíveis a imperfeições temporárias dos mercados, mas componentes fundamentais do funcionamento da empresa.

Em suma, a noção de estratégia é alheia aos pressupostos neoclássicos, segundo os quais as decisões das empresas são centradas na alocação de recursos que se gastam rapidamente face a alternativas finitas e conhecidas. Em consequência, na perspetiva neoclássica, todas as noções relacionadas a estratégia e planeamento são desnecessárias e podem inclusivamente tornar-se disfuncionais ao bom funcionamento da empresa.

1.2. Modelo de análise estrutural da indústria

A noção de ‘estratégia organizacional’ foi inicialmente identificada por Peter Drucker (1954), num livro notável de antecipações gestionárias, mas somente nas décadas de 1960 e 1970 a teorização evoluiu significativamente com os importantes contributos de Igor Ansoff e Kenneth Andrews. Estes autores, aproximando-se da noção holística de empresa, consideravam que era absolutamente necessário pensar a empresa com um todo e não de uma forma fracionada e desligada, isto é, função a função.

Para Ansoff (1965) a estratégia era um ‘traço comum’, quer para as atividades da empresa, quer para os seus produtos e mercados, que definiam a natureza empresarial e o modo como era planeado o seu futuro, porque a sua perspetiva era a da definição de objetivos com avaliação da melhor combinação possível de entre as capacidades internas e as oportunidades externas.

Andrews (1971) definia a estratégia como um padrão de decisões que revela os objetivos e as metas empresariais, que produz políticas e planos para concretizar tais metas e que define a escala dos negócios e o tipo de organização económica e humana que se pretendia para o envolvimento dos *stakeholders* – acionistas, empregados, clientes e comunidade / região na qual a empresa se insere.

Em consequência, a partir da década de 1970 assistiu-se a diversas correntes do pensamento económico que se debruçaram sobre a ‘vantagem competitiva’ com abordagens diferenciadas – o que não foi o caso da economia neoclássica.

No caso das teorias da ‘estratégia’ que tomaram em consideração a ‘vantagem competitiva’ verifica-se a existências de duas orientações, uma baseada na estrutura da indústria e na concorrência, que explicaria a vantagem competitiva, e outra que considera serem os recursos internos que explicam elevadas performances da empresa.

Mason & Bain, citados por Perloff, Karp & Golan (2007), contribuíram para analisar a ‘vantagem competitiva’ através de um modelo criado pelos próprios, designado por ‘nova organização industrial’, que se centrava numa análise *structure-conduct-performance* (Análise SCP). O tipo de abordagem efetuada parte da análise de uma indústria em particular, e o comportamento de quem vende e de quem compra no que respeita a fixação de preços, níveis de cooperação e de competição, investimentos, políticas de investigação e desenvolvimento, entre outros, influencia a *performance* empresarial (Kretzer & Menezes, 2006).

Em consequência, a estrutura da indústria (número e tamanho relativo da concorrência, compradores e vendedores, diferenciação dos produtos, grau de integração vertical, entre outros), configura o comportamento das empresas, que por sua vez define a sua performance. Portanto, a análise SCP pressupõe que a performance das empresas resulta diretamente de

custos, fixação de preços, investimentos, que caracterizam o comportamento das empresas, e que este depende da estrutura industrial da qual faz parte uma empresa.

As pesquisas de Mason e Bain tinham por objetivo o desenvolvimento de políticas capazes de contrariar objetivos de monopólio e de oligopólio que ambos os autores consideravam como nefastos, quer à sociedade, quer ao equilíbrio económico desejável.

Michael Porter baseou-se no modelo de Mason e Bain para a formulação de estratégias empresariais, mas perspetivou os monopólios como algo que favoreceria as empresas e não na ótica da regulamentação a partir do Estado como Mason e Bain defendiam.

A primeira análise de Porter sobre a ‘vantagem competitiva’ aproveita alguns elementos do modelo de Mason e Bain, designadamente no que se refere a considerar a indústria como unidade de análise e não como empresa individual. Por outro lado, a causalidade inerente ao modelo de organização industrial é evidente, porquanto é a estrutura da indústria que condiciona os agentes económicos e que estabelece a performance empresarial. Portanto, independentemente de poderem existir outros fatores condicionadores, é o posicionamento da empresa no âmbito da estrutura da indústria que constitui o fator principal de competitividade e que, em última análise, determina o destino competitivo da empresa (Porter, 1991).

Mais tarde, Porter avança com os conceitos de ‘atividade’ e ‘fatores determinantes’ para a obtenção de vantagens competitivas. A atividade é analisada segundo a noção de ‘unidade básica da empresa’ enquanto lugar de produção e a sua configuração organizacional específica orienta a estratégia a implementar, pelo que a vantagem competitiva de uma empresa reside na sua capacidade de eficiência na concretização das atividades desenvolvidas com vista a acrescentar valor aos compradores, mediante um custo mais atrativo que o da concorrência ou através de modalidades de organização únicas no desenvolvimento das atividades produtivas.

Porter via nas ‘condições iniciais’ e na ‘escolha dos gestores’ os únicos fatores capazes de assegurar vantagem competitiva, sendo que as condições iniciais referem-se aos ativos acumulados e a estratégia remete para o modo como a empresa se posiciona na estrutura da indústria e no quadro da sua envolvente externa – funcionando como proteção à empresa no que respeita à ação das forças competitivas. Este alinhamento estratégico de Porter pretende

assegurar a proteção da empresa, para o que se torna imprescindível estabelecer obstáculos à entrada de outras empresas na indústria e travar a diminuição das margens de lucro, designadamente através de entendimentos entre os agentes económicos da indústria, quer de forma sistemática quer através de medidas a adotar aquando das ameaças de novas empresas.

Neste quadro, a noção de estratégia está profundamente comprometida com a noção de ‘adaptação’, o que significa a necessidade de se agregarem atributos de coerência interna e atributos de adaptação externa. A adaptação externa está implícita na perspetiva do posicionamento que a empresa tem na indústria, porque é a análise ao ambiente que determina a identificação da posição mais favorável e que permite selecionar uma estratégia que favoreça a adaptação da empresa à estrutura da indústria. A coerência interna da estratégia é consagrada na adaptação dos elementos internos da empresa à posição na indústria. As atividades da empresa (Porter, 1991) devem ser dotadas de coerência de modo a estabelecer complementaridades que são condição essencial para que uma estratégia obtenha o sucesso esperado.

O paradigma de Porter foi, provavelmente, o mais influente de todos no que respeita ao domínio da estratégia empresarial, porque assentou numa estrutura teórica consistente e verificável empiricamente e foi capaz de prever os comportamentos empresariais em muitos casos. Porém, persistiram aspetos mais críticos que importa mencionar.

Efetivamente, no quadro dos contributos de Porter, as diferenças existentes entre empresas são dirigidas unicamente para os aspetos relacionados com a dimensão da empresa e o seu posicionamento, ignorando-se os processos organizacionais. Daí as críticas à sua teoria porque o foco na indústria não permite uma explicação cabal da heterogeneidade. Barney & Hesterly (2004) referem que esse debate deve introduzir a questão dos recursos e das competências que cada empresa detém e, mais tarde, ainda Barney & Herterly (2007) defendem e reforçam que o conjunto das capacidades organizacionais de uma empresa está diretamente relacionado com as habilidades próprias para gerir os recursos que detêm ou que controlam. Garcia & Hexsel (2010) sublinham que as capacidades organizacionais variam consoante as características das empresas na medida em que cada empresa apresenta experiências e recursos diversificados que conduzem à heterogeneidade e permitem que, num mesmo aglomerado industrial, as empresas se configurem a partir das especificidades que geram, administrando os seus recursos de maneiras diferenciadas.

Portanto, os processos organizacionais que ocorrem no interior de uma empresa não podem ser ignorados, como no âmbito da teoria da organização industrial, e remetidos para uma situação irrelevante que contraria a visão baseada nos recursos. Na medida em que a indústria é assumida como ‘unidade de análise’, a empresa não passa de uma simples entidade que organiza atividades produtivas. Por outro lado, a racionalidade económica das teorias da economia industrial é muito aproximada à teoria neoclássica porque se admite que os responsáveis das empresas – empresários e gestores – são capazes de dominar os aspetos mais importantes da indústria onde a empresa está inserida e, por conseguinte, gizarem estratégias empresariais otimizadas.

Em suma, a questão mais delicada relaciona-se com o facto de as teorias da economia industrial sobrevalorizarem as forças externas em detrimento das forças internas da empresa, tal como defende a teoria baseada nos recursos, o que implica que as estratégias adotadas sejam confrontadas *a posteriori* com fortes necessidades de adaptação para que se possam adequar à dinâmica externa à empresa.

1.3. A teoria baseada nos recursos

Em alternativa à teoria de análise estrutural da indústria, que minimiza os aspetos endógenos da empresa, privilegiando os exógenos, desenvolveu-se a Teoria Baseada nos Recursos ou Visão Baseada nos Recursos (*Resource-Based View* – RBV), que preconiza a primazia dos recursos e das competências da empresa sobre a posição dominante do modelo SCP, relegando para segundo plano a estrutura do setor baseada na análise de posicionamento de Porter.

A novidade consiste na empresa ser vista como ‘feixes de recursos’ (Wernerfelt, 1984) ou como conjuntos de saberes fazer e de competências nucleares (Prahalad e Hamel, 1990), os quais são justamente observados como recursos raros e cuja imitação e substituição no âmbito de outra empresa é praticamente inalcançável (Barney, 1991).

Esta abordagem da RBV, que começou por colocar em dúvida a noção da vantagem competitiva externa à empresa, ganhou fôlego na década de 1980 e nos primeiros anos da

década de 1990 através de vários contributos, tais como os de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993).

Barney (1991) identificou algumas características que são atributos dos recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável, designadamente recursos “valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis” (Barney, 1991, p. 111). Estas características, segundo o autor, tornam os recursos ‘imperfeitamente substituíveis’.

Além da inclusão dos recursos físicos e financeiros na abordagem RBV, são incluídos também os ‘recursos intangíveis’ ou ‘ativos invisíveis’ (Itami & Roehl, 1987; Jacobson, 1992; Michalisin, Smith & Kline, 1997). Galbreath & Galvin (2004) referem que os recursos tangíveis são fatores que contêm valores possíveis de serem contabilizados ou registados nos balanços contabilísticos e que os recursos intangíveis são recursos ‘não físicos’ ou ‘não financeiros’ na sua natureza e que raramente são incluídos nos balanços contabilísticos.

Pike, Roos & Marr (2005) definiram como recursos intangíveis os recursos humanos, organizacionais e relacionais e como recursos tangíveis os recursos monetários e físicos. No que respeita aos recursos intangíveis, os ‘recursos humanos’ referem-se à criatividade, comportamento, conhecimento e capacidades humanas; os ‘recursos organizacionais’ são a marca, imagem, *know-how*, cultura, responsabilidade social, sistemas e estratégias desenvolvidos pela empresa; os ‘recursos relacionais’ são os recursos externos necessários à empresa, tais como fornecedores, clientes, reguladores e parceiros. Quanto aos recursos tangíveis, os ‘recursos físicos’ referem-se a prédios, equipamentos, materiais e produtos que são propriedade da empresa; os ‘recursos monetários’ correspondem a dinheiro da empresa ou outros bens financeiros passíveis de se transformarem em dinheiro para a empresa.

Na década de 1930, Chamberlain & Robinson davam os primeiros passos na teoria baseada nos recursos (Fahy, 2000), mas é com Wernerfelt (1984) que surgem os passos decisivos para a RBV ao sugerir que os ativos e as capacidades específicas de cada empresa criavam possibilidades de lucros acima da média, tanto em ambientes de monopólio como de competição imperfeita, o que, ressaltando as questões ambientais de estabilidade, aproximasse do conceito desenvolvido na década de 1980.

Selznick (1957) retomou algumas linhas teóricas que começaram a desenvolver-se na década de 1950 e avançou com a ideia de que as organizações são entidades que constroem recursos específicos por meio de um processo de institucionalização, passando de um mero instrumento à materialização de um conjunto particular de valores. Para Selznick as organizações adquirem uma configuração específica mediante as suas escolhas estratégicas.

No entanto, foi Edith Penrose (1959) que lançou, a partir de pesquisas intensivas, as bases para uma visão baseada na heterogeneidade das organizações. A sua investigação foi considerada pioneira da RBV, porque Penrose concluiu ser deveras importante a presença de um conjunto de recursos únicos, essenciais e dinâmicos para elevar a *performance* empresarial (Rugman & Verbeke, 2002).

Efetivamente, Penrose tornou-se pioneira na conceção da empresa como um ‘feixe de recursos’, adotando uma perspetiva bastante diferente dos defensores do neoclassicismo, porque a sua preocupação relacionava-se com o crescimento das empresas, definindo, então, a empresa, como uma entidade ‘administrativa’ portadora de recursos, contrariando as tradicionais ideias de que a empresa se constituía como uma abstração que transformava os *inputs* em *outputs*.

A mudança operada é muito significativa, porque a conceção de ‘recursos’ em lugar do conceito ‘fatores de produção’ gera processos de desenvolvimento caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas oportunidades internas derivadas dos recursos da empresa (Penrose, 1959). O reconhecimento da ‘heterogeneidade’ é fundamental porque conduz à valorização do processo de aprendizagem levado a efeito dentro da própria empresa.

Nesta perspetiva, o equilíbrio das empresas e dos mercados depende da utilização plena dos recursos. Mesmo considerando situações de estabilidade na indústria e na empresa, a procura empresarial de otimização do seu ‘feixe de recursos’ tende a promover o desequilíbrio. Nestas circunstâncias, Penrose antecipa muitos aspetos que irão enformar a teoria baseada nos recursos, designadamente a especificidade das empresas e a heterogeneidade dos recursos, bem como o conhecimento sobre as suas possíveis utilizações.

Efetivamente, a vantagem competitiva fundada nos recursos e nas competências da empresa, bem como no seu respetivo desenvolvimento e controlo, é o aspeto mais relevante

da RBV, secundarizando o posicionamento da empresa na estrutura da indústria (Wernerfelt & Montgomery, 1986; Rumelt, 1991).

Não obstante Penrose e outros autores se terem debruçado sobre os traços iniciais que configurariam mais tarde a teoria baseada nos recursos, é com Wernerfelt (1984) que, em geral, se considera ter havido o grande impulso da teoria com base no facto de a empresa ser possuidora de um ‘feixe de recursos’ que indiciava um aumento da performance da empresa mais por via dos seus recursos do que pela sua posição no mercado. Esta ideia foi desenvolvida ulteriormente com outros investigadores (Barney, 1986; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), que intentaram compreender a razão pela qual as empresas tinham diferentes desempenhos na mesma indústria e em ambientes de alta competição.

Na medida em que os recursos que cada empresa controla possuem determinadas características que conduzem a diferenças de performance, estava iminente a emergência de “um modelo teórico que se baseia nos pressupostos de que os recursos das empresas devem ser heterogêneos e imóveis” (Barney, 1991, p. 105). Efetivamente, a ‘heterogeneidade dos recursos’ de uma empresa cria dificuldades a outras empresas para competirem de igual para igual, por oposição à ‘homogeneidade de recursos’, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis; a ‘imobilidade dos recursos’ de uma empresa torna muito difícil movimentar facilmente esses recursos, por oposição àqueles que são facilmente móveis e que, por isso mesmo, são de fácil acesso à concorrência.

Nesta perspetiva, Barney & Hesterly (2007) reforçam a importância das capacidades organizacionais e das habilidades próprias de cada empresa para alavancar recursos orientados para estratégias competitivas. Por seu lado, Prahalad & Hamel (1990) demonstraram que o percurso concorrencial das empresas, especialmente no caso das empresas que alcançaram a liderança no seu setor de atividade, não se ajustava a uma abordagem clássica da estratégia empresarial, porque não havia nenhuma razão plausível para que as empresas em posição concorrencial mais desfavorável fossem capazes de alterar as regras de jogo da concorrência e mudar o xadrez a seu favor.

Prahalad & Hamel defendiam a necessidade de substituir a ‘adequação estratégica’, fundada no posicionamento, por uma ‘intenção estratégica’, baseada no movimento. Enquanto a adequação estratégica era resultado do modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças) e da vantagem competitiva, a intenção estratégica baseava-se na teoria dos recursos e na transformação permanente, embora se deva considerar que a perspetiva interna e externa da análise SWOT tinha afinidades com as propostas da teoria baseada nos recursos.

O modelo SWOT, desenvolvido pela escola de Harvard, tornou-se a base da formulação estratégica na década de 1950 e nas décadas ulteriores. Foi também neste período que surgiu a escola do planeamento estratégico que determinava a existência de um propósito para a empresa e, conseqüentemente, a obrigava a estipular uma ‘visão’ de médio ou longo prazo. A partir daqui a empresa conseguia identificar com muito mais rigor as suas forças e fraquezas e as suas ameaças e oportunidades. Porém, Mintzberg (1973) questionou o modelo de planeamento estratégico, introduzindo nele uma noção de dinâmica. Mintzberg opunha-se à perspetiva estática da definição estratégica e considerava que os quatro elementos da SWOT careciam de relativização temporal, introduzindo, então, a noção de mudança, que passou a estimular a reflexão sobre o futuro e a desenvolver um pensamento traduzido por cenários possíveis e desejáveis. Incrementa-se, assim, a utilização crescente de métodos de previsão.

No entanto, embora exista planeamento sem previsões, prever não é exatamente o mesmo que planear. Neste quadro, surge uma importante obra de Abel (1980) ligada aos estudos de segmentação, na qual o autor considera que a análise SWOT só é significativa se a sua aplicação incidir num único mercado e num único produto de uma empresa. Nesta ótica, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas segundo uma perspetiva de segmentos, que, em grande parte dos casos, se enquadra em esquemas concorrenciais muito específicos.

Foi neste quadro de debate económico e empresarial que Prahalad & Hamel (1990) colocaram em causa a abordagem clássica da estratégia empresarial nos termos anteriormente mencionados, defendendo a substituição da ‘adequação estratégica’ pela noção de ‘intenção estratégica’, baseada no movimento. Os autores defendiam que era essencial colocar as empresas no ‘centro da formulação estratégica’, visando transformar as regras do jogo do meio envolvente e criar novos espaços concorrenciais mais favoráveis. Tal perspetiva conduzia à elaboração de uma visão, ambiciosa e de longo prazo, e ao desenvolvimento baseado num conjunto de competências centrais. Estava introduzida uma nova abordagem através de um novo parâmetro: o ‘movimento’.

O modo como Prahalad & Hamel se opuseram ao determinismo da abordagem clássica permitiu conceber uma estratégia radicalmente oposta à ‘adequação estratégica’, asseverando que, ao partir dos seus próprios recursos e competências centrais (*core competence*), a empresa pode transformar as condições da envolvente a seu favor. Para a maioria das empresas, as capacidades mais importantes são aquelas que emergem da integração de capacidades funcionais individuais, e isso resulta nas competências centrais que Prahalad & Hamel definiram como aquelas que efetivamente permitem que a empresa introduza inovações radicais e interfira nos mercados de modo a revertê-los a seu favor e ou buscar novos mercados.

Para os autores, a noção de ‘competência nuclear’ consiste numa aprendizagem coletiva da empresa, e em especial no modo de coordenação de diferentes saberes produtivos e integrando uma diversidade de correntes tecnológicas. Tal proposta visava dois objetivos: por um lado, definir com precisão a noção de ‘recurso’ e, por outro lado, compreender a ligação entre recursos e vantagem competitiva. Portanto, estamos perante uma ênfase colocada do lado da ‘oferta’ em detrimento do lado da ‘procura’.

É ao longo deste amplo debate, iniciado no final da década de 1950 por Edith Penrose, que Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984) efetuam uma importante aproximação à visão baseada nos recursos. Definindo recurso como algo que pode ser pensado como ponto forte ou ponto fraco de uma empresa, Wernerfelt considera que uma empresa obtém vantagem competitiva ao adquirir ou desenvolver recursos superiores aos da concorrência. Nassif & Hanashiro (2003) consideram que existe uma ‘vantagem competitiva sustentável’ quando os recursos e capacidades da empresa originam benefícios económicos e não podem ser imitados pelos concorrentes.

Conner (1991) refere que o principal alvo de uma empresa é a criação e manutenção de valor, e que a RBV desenvolve a vantagem competitiva recorrendo aos recursos para criar valor (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Porém, a mera posse de recursos não assegura nem o desenvolvimento de vantagens competitivas nem a criação de valor (Barney & Arian, 2001; Priem & Butler, 2001).

Para concretizar a criação de valor, as empresas devem acumular, combinar e explorar adequadamente os seus recursos (Grant, 1991; Sirmon & Hitt, 2003). Segundo Lippman &

Rumelt (2003), a criação, avaliação, manipulação, administração e implantação de combinações de recursos especializados constituem o centro de gestão dos negócios da empresa. Foss (1997) define que a RBV se fundamenta em dois axiomas baseados nas seguintes asserções:

- As diferenças de performance são originadas em diferenças de dotações de recursos.
- As empresas procuram permanentemente a melhoria da sua performance económica.

Foss refere, ainda, que a RBV se fundamenta em duas generalizações empíricas:

- A ocorrência de diferenças significativas no que concerne ao controlo dos recursos indispensáveis para a implementação das estratégias.
- A estabilidade relativa dessas diferenças.

A primeira generalização conflitua com a visão neoclássica que perceciona as diferenças entre empresas como diferenças devidas ao acaso, e que por isso constituem um epifenómeno (Nelson, 1991). A estabilidade das diferenças também contradiz a ideia neoclássica do equilíbrio geral do sistema económico, porquanto defende que as diferenças podem ser anuladas no tempo através dos mecanismos de mercado e da concorrência. No que respeita às diferenças qualitativas entre empresas também existe contradição, porque se a RBV destaca os recursos específicos detidos por cada empresa, a visão clássica atribui essas diferenças a fatores externos, designadamente o posicionamento dentro da indústria.

Todavia, não é suficiente que as empresas apresentem recursos distintivos, mas que também esses recursos originem produtos e serviços comercializáveis (Collis, 1996). Efetivamente, para que as diferenças de performance sejam concretizadas é absolutamente necessário que os recursos distintivos possam gerar valor para os clientes (Hamel, 1995) ou que evidenciem contributos integráveis na implementação de estratégias diferenciadas (Barney, 1997).

Nesta ótica ocorre uma mudança fundamental sobre a natureza da concorrência: a concorrência entre produtos desloca-se para a concorrência entre recursos e competências (Hamel, 1994; Sanchez & Heene, 1996). A vantagem competitiva pressupõe a heterogeneidade dos recursos disponíveis nas empresas, cujos contributos são fundamentais

para promover as diferenças de performance e justificam a existência de empresas com lucros baixos e outras com lucros exceccionalmente elevados.

Nas empresas de alta performance pressupõe-se uma oferta limitada dos recursos. A sua raridade pode provir de razões estruturais (físicas, naturais, legais) e pelo comportamento das empresas (desenvolvimento de recursos únicos de difícil imitação). Enquanto a raridade dos recursos se mantiver e a oferta for restrita obtêm-se lucros muito acima da média.

A ‘imitabilidade imperfeita’ e a ‘substituibilidade imperfeita’ (Peteraf, 1993) são dois mecanismos fundamentais para manutenção da vantagem competitiva. A imitabilidade imperfeita dos recursos de uma empresa obsta a que a concorrência consiga identificar e duplicar os recursos de competitividade, assim como a substituibilidade imperfeita não permite à concorrência adotar recursos de uma empresa que pela sua especificidade produzem resultados acima da média.

A ação simultânea dos dois mecanismos configura-se como um sistema que isola as forças concorrenciais e assegura a heterogeneidade dos recursos e os ganhos a eles associados (Rumelt, 1984). Na visão clássica a criação de obstáculos de ‘entrada’ e de ‘saída’ são os elementos de explicação das diferenças de resultados obtidos, enquanto na visão baseada nos recursos são salientados os fatores e os mecanismos que asseguram a inimitabilidade de recursos únicos de uma empresa. As empresas que obtêm resultados acima da média têm a seu favor a dificuldade que outras empresas enfrentam em transferir para si mesmas os recursos específicos de outra empresa. A literatura refere que, além dos fatores económicos e organizacionais, os fatores naturais e os mecanismos institucionais e legais também podem constituir-se em mecanismos de desenvolvimento de recursos únicos.

Teece (1988) refere que tais recursos das empresas são conjugados em ‘feixe’ e estabelecem relações de complementaridade entre si, o que significa que a interligação dos recursos e as competências próprias das empresas permitem estabelecer configurações empresariais específicas que se transformam em recursos únicos para a empresa.

Se se considerar, também, que se conhece o custo dos recursos estratégicos, que esses custos são aproximadamente os mesmos e que esses recursos são suscetíveis de transferência de uma empresa para outra, então esses recursos são semelhantes a quaisquer outros *inputs*

como fator de produção. Isso significa que a existência de mercados imperfeitos é sumamente importante para que exista vantagem competitiva (Barney, 1986).

Porém, não somente os mercados de recursos são imperfeitos como também são incompletos, porque uma boa parte deles não é negociável no mercado. Na medida em que esses recursos não podem ser comprados nem vendidos, torna-se evidente que eles terão que ser desenhados no âmbito de uma organização específica. À medida que se acumulam recursos configurados internamente, forma-se um conjunto de recursos distintivos e específicos de uma dada empresa, cuja organização permite tirar partido do potencial acumulado de vantagem competitiva (Dierickx & Cool, 1989; Black & Boal, 1994; Vergne & Durand, 2011).

Portanto, pode-se afirmar com segurança que o facto de os mercados serem imperfeitos e incompletos torna possível a uma empresa gerar uma heterogeneidade de recursos específicos e únicos. A teoria baseada nos recursos destaca a diversidade de escolhas efetuadas pelos empresários / gestores, as quais permitem diferenciar as empresas. Essas escolhas, segundo Arthur (1989), encontram-se normalmente relacionadas com o historial de cada empresa, que determina uma profunda ligação entre o passado e o presente, que se torna irreversível e que concomitantemente traz consigo restrições relacionadas com as escolhas efetuadas.

Efetivamente são os conjuntos específicos de recursos organizados em torno de competências únicas que potencializam o sucesso das orientações baseadas na diversificação (Collis, 1991; Grant, 1991; Barney, 1997). Desta forma, contrariando a lógica da estratégia clássica fundada na preponderância do mercado, a teoria baseada nos recursos realça a adoção de recursos e competências como os elementos orientadores da estratégia empresarial em detrimento dos condicionalismos impostos pela envolvente externa.

No seguimento da perspetiva enunciada, os resultados excecionais obtidos por uma empresa não podem estar ancorados nas oportunidades da envolvente, porque essas encontram-se acessíveis a todas as empresas concorrentes e, por isso, não se consegue criar especificidades que possam garantir vantagens competitivas.

Em suma, segundo Barney (1986), são as informações e as técnicas de análise internas à empresa e protegidas por mecanismos de bloqueamento de empresas concorrentes que

constituem a orientação estratégica da empresa, sustentada numa informação assimétrica no que respeita aos recursos utilizados e às competências mobilizadas, assegurando-se uma diferenciação clara face à concorrência e obtendo-se vantagem competitiva.

Porém, segundo Foss (1997), a teoria baseada nos recursos apresenta três limitações principais: a ênfase dada à noção de equilíbrio; a ênfase nos recursos discretos; a secundarização da influência da envolvente externa.

Foss realça que ainda existiam bastantes semelhanças com as opções neoclássicas no que respeita a questões como a racionalidade, a estabilidade e a previsibilidade dos mercados. Porém, quando a envolvente externa se torna turbulenta e revela um grau de instabilidade muito elevado, como, por exemplo, no caso de setores de atividade económica em emergência ou que atravessem processos de internacionalização, então as mudanças operadas na envolvente externa constituem uma séria ameaça à sobrevivência das empresas.

Deve-se referir que em tal contexto podem emergir situações concorrenciais de tipo ‘schumpeteriano’ que determinam um processo de ‘destruição criadora’ suscetível de modificar profundamente a estrutura das atividades económicas e que convoca novas estratégias, novas formas de organização do trabalho e novas competências (Schumpeter, 1982), cujas consequências para a visão baseada nos recursos é a introdução de maior dinâmica.

Por outro lado, constata-se outro limite relacionado com a ênfase dada aos recursos discretos com base numa análise estática e *a posteriori*, descrito por Grant (1991) e Levinthal (1995). Esta ênfase pode originar problemas relevantes na medida em que os recursos individuais estão relacionados frequentemente com a configuração de vários recursos interdependentes no âmbito de uma empresa.

Foss (1997) realça que a prevalência de uma estratégia desenhada de dentro para fora da empresa tende a secundarizar o papel desempenhado pela envolvente externa, a qual pode ser determinante, e fazer submergir as estratégias baseadas nos recursos.

1.4. A escola austríaca

Entretanto, surgiram novas contribuições sobre a vantagem competitiva com a ênfase colocada na articulação entre dinâmica da empresa, mercados e concorrência. Esta perspectiva pretende realçar os processos de mudança e de inovação em lugar de atribuir um privilégio excessivo às estruturas ou à estabilidade de recursos interdependentes entre si.

Esse movimento da RBV também se deveu aos contributos da escola austríaca de economia, cuja produção teórica se centrou em quatro temas principais: os processos de mercado; o papel do empresário / gestores; a heterogeneidade das empresas; fatores não observáveis.

As contribuições sobre a vantagem competitiva colocam maior ênfase na articulação entre dinâmica da empresa, mercados e concorrência. Esta perspectiva pretende realçar os processos de mudança e de inovação compensando o privilégio excessivo que as teorias davam às estruturas ou à estabilidade de recursos interdependentes entre si.

O papel do mercado, na literatura neoclássica, assume-se como um mecanismo de redução das diferenças de performance das atividades económicas mediante o mecanismo de preços, o qual corrige todos os fenómenos de desequilíbrio que se verifiquem. No entanto, alguns autores, tendo verificado que as discrepâncias do mercado são muito comuns relativamente a diversos aspetos (inovação, mudança, etc.), realçam o modelo que gera essas diferenças e que as preserva ao longo do tempo. Para Kirzner (1989) o mercado não é caracterizado pelo equilíbrio, mas pela influência de conhecimentos diversos e de informações assimétricas que implicam que, face a novas oportunidades surgidas na envolvente externa, as empresas construam diferentes níveis de competitividade, designadamente através da mobilização dos seus recursos específicos e da inovação que engendram performances desiguais e, consequentemente, desequilíbrios nos mercados.

Portanto, o papel do empresário / gestor é buscar novas oportunidades, explorar novos conhecimentos e novas informações e mobilizar os recursos da empresa (Mintzberg, 1973) numa interatividade que permita obter recursos únicos e inimitáveis com vista a resultados que alcancem performances acima da média (Kirzner, 1989).

Nestas circunstâncias, a heterogeneidade das empresas é uma consequência de comportamentos empresariais que geram e mantêm desequilíbrios permanentes no mercado. À medida que as empresas procuram imitar as inovações da concorrência e, simultaneamente, geram novos desequilíbrios, o fenómeno das diferenças de performance acentua-se e os desequilíbrios deixam de ser transitórios para passarem a desequilíbrios permanentes.

Kirzner considera, ainda, que os processos de mercado são mantidos não pela ‘concorrência perfeita’ mas justamente pela ‘competição’, porquanto as empresas procuram sempre inovar nos seus produtos e nos seus serviços, desequilibrando a concorrência com o objetivo de obtenção de maiores lucros. A condição para que a competição se mantenha depende da liberdade dos fluxos de capital e da supressão de barreiras no que respeita às entradas de novas empresas no setor de atividade.

Neste quadro, os empreendedores procuram obter novas informações (preços, recursos, etc.), gerar novos conhecimentos e aumentar a capacidade de inovação no sentido de aproveitarem as oportunidades da envolvente que assegurem a continuidade da competição.

Em consequência, o aumento de lucros depende da capacidade produtiva das empresas e das combinações únicas dos seus recursos. A noção de lucro deixa de ser associada ao designado ‘custo de oportunidade do capital’ e passa a depender da emergência de ações que permitam aumentar a produtividade e obter situações vantajosas no mercado. Na perspetiva da escola austríaca, e segundo Rumelt (1987), os preços correspondem ao valor relativo daquilo que a empresa conseguir inovar, gerando oportunidades de lucro muito acima da média e estabelecendo novos ‘ganhos de empreendedorismo’.

A noção de empreendedor / empresário e de empreendedorismo alcança o seu maior significado com as pesquisas de Schumpeter (1966), segundo o qual são as inovações introduzidas pelo empreendedor / empresário que geram o desequilíbrio das forças competitivas presentes no mercado. À renovação permanente de produtos, de processos e de modelos organizacionais, Schumpeter designou por ‘destruição criadora’ – que ao destruir os fatores que prevaleciam cria novos horizontes e impede que as posições de equilíbrio no mercado se mantenham.

As novas oportunidades de produção baseiam-se na utilização de métodos científicos e na mobilização de conhecimentos explícitos, bem como no aproveitamento dos conhecimentos tácitos associados ao contexto local, que permitem aumentar a eficiência produtiva e gerarem novos produtos e serviços mais eficazes para o mercado. Na busca dos seus objetivos, os empreendedores / empresários procuram compatibilizar dois aspetos:

- Inovações baseadas nas melhores práticas mundiais (*benchmarking*) e ajustamento dessas práticas à realidade para onde são transferidas.
- Inovações radicais associadas ao processo de ‘destruição criadora’ de modo a tornar as inovações incrementais e radicais muito difíceis de imitar.

Ambas as estratégias de inovação, uma fundada no ajustamento e outra na rutura, são importantes, especialmente se forem combinadas com o historial e as características *sui generis* de cada empresa, dificultando significativamente a concorrência no que respeita à sua capacidade de imitação. Tais estratégias tornam a replicação mais difícil e protegem a empresa da concorrência, facilitando a obtenção de performances acima do normal.

Porém, ainda segundo a escola austríaca, para se alcançarem tais objetivos é necessário que seja introduzida a noção de ‘fatores inobserváveis’, que são fatores subjetivos que a concorrência não consegue identificar (Jacobson, 1992). Efetivamente, apesar da concorrência se esforçar por imitar empresas com alta performance no que concerne, entre outros fatores, às suas estratégias, produtos e processos, as diferenças de performance persistem no tempo. Tais diferenças de performance baseiam-se nos fatores ‘inobserváveis’ e subjetivos que servem de suporte aos fatores objetivos dos processos de produção da empresa inovadora.

Na ótica de Hill & Deeds (1996) a competição entre empresas não depende da estrutura industrial porque essa é uma característica do sistema capitalista, contrariando, assim, a premissa fundamental da teoria da organização industrial, o que significa que as diferenças de performance não são o resultado da organização industrial, mas o resultado de determinantes internas da empresa geradoras de importantes diferenças de performance ao longo do tempo.

Em suma, os autores da escola austríaca, comparativamente aos defensores da teoria da organização industrial, assumem claramente que o objetivo estratégico não deve girar em torno do estabelecimento de obstruções às forças competitivas, mas em torno de ações de

inovação empreendedora, que provoca desequilíbrios no mercado, que privilegia a construção de altas performances assentes sobretudo na diversidade e que os fatores de sucesso não são as ‘fatores observáveis’, mas os ‘fatores inobserváveis’, ou invisíveis.

A adoção dos ‘fatores invisíveis’ é mais um elemento de afastamento da escola austríaca em relação à ‘teoria da organização industrial’, aproximando-se mais da visão baseada nos recursos, e complementando-a, ao reconhecer que é a combinação dos recursos ‘históricos’ e das características *sui generis* de uma empresa, que permitem dificultar significativamente a concorrência no que respeita à sua capacidade de imitação.

1.5. A teoria das competências organizacionais

Além dos contributos da escola austríaca, surgiram autores que procuraram desenhar uma teoria das competências organizacionais tendo em vista a existência crescente de envolventes empresariais muito complexas e em permanente transformação, recuperando, para o efeito, ideias quer das teorias que realçam os processos de mercado quer das que defendem a empresa baseada nos recursos.

Segundo essa perspetiva tem-se verificado uma coincidência evolutiva no que respeita, por um lado, às envolventes empresariais cada vez mais complexas e, por outro, à diversidade de recursos que a empresa mobiliza para as suas atividades (Gorman et al., 1996).

Ademais, também se colocou como questão fundamental (Sanchez & Heene, 1996) a premência de se analisarem as componentes organizacionais de forma tão aprofundada quanto possível, no sentido de se determinar como é que se acumulam os recursos únicos e inimitáveis que caracterizam cada empresa e como é que se configura essa base de recursos de modo a contribuir para performances mais elevadas do que as de outras empresas.

Na medida em que a empresa é concebida como um organismo caracterizado por um conjunto de recursos, a proposta desses autores vai no sentido de se analisar com precisão os mecanismos e os processos que geram as decisões e as ações capazes de criarem um suporte de recursos únicos, de preservarem no tempo esses recursos únicos e de destruírem os recursos que se tornam obsoletos criando novos recursos capazes de manter a empresa na frente das forças competitivas.

Hogarth & Michaud (1991) avançam com quatro fatores que, numa ótica de recursos, geram vantagem competitiva:

- Recursos raros e valiosos relacionados com a região de implantação da empresa, a propriedade de patentes e a concessão de instalações, entre outros.
- Métodos de produção mais eficientes do que a concorrência de modo a superar capacidades e processos que são fixos e que não podem ser mudados facilmente.
- Aperfeiçoamento e combinação inédita de recursos de modo a ser possível dinamizar novas competências e novos recursos necessários à manutenção de vantagem competitiva.
- Inovação permanente, regeneração dos seus recursos e das suas capacidades de modo a criarem-se competências distintivas de alto valor acrescentado.

Os dois primeiros tipos de recursos podem ser suficientes para que uma empresa obtenha vantagem competitiva no longo prazo, todavia, os autores realçam que a dependência de fatores estáticos pode ser um risco, porque somente os dois últimos tipos de recursos são capazes de dinamizar processos e enfrentar a concorrência com capacidades mais desenvolvidas.

A capacidade de acumulação e de variação de combinações de recursos é fundamental para a obtenção de melhores performances e, por isso, é fundamental analisar os mecanismos e os processos organizacionais em profundidade de modo a ser possível identificar com precisão a forma como são produzidos os recursos tangíveis e intangíveis. Segundo Teece et al. (1997), o conjunto de mecanismos e processos organizacionais assenta em três conceitos:

- Conceito estático, que se relaciona com uma função que coordena e que integra a utilização dos recursos empresa, quer interna quer externamente.
- Conceito dinâmico, que corresponde a uma função de aprendizagem focalizada a partir de processos repetitivos que asseguram a melhor utilização dada aos recursos.
- Conceito transformacional, que compreende os mecanismos que prospetivam e identificam competências emergentes, bem como de métodos que favoreçam a consolidação de elevadas performances através de novas e sucessivas configurações.

Autores como Coimbatore Krishnarao Prahalad, Gary Hamel e Colm O'Gorman situam-se na corrente das capacidades dinâmicas e, tendo em consideração a necessidade de análise dos mecanismos e processos organizacionais geradores de decisões e de ações que visem a criação de um suporte de recursos únicos, orientaram-se para a questão das relações que ocorrem entre a cognição dos empreendedores / gestores e as decisões estratégicas tomadas.

A empresa prossegue um conceito transformacional que exige lideranças inovadoras para a promoção de processos de antecipação no que respeita à emergência de novas competências e à utilização de novos métodos capazes de transformar e redesenhar os recursos que servem de suporte a performances superiores. A noção de capacidades dinâmicas realça essa visão empresarial baseada nos recursos, em que o empreendedor / gestor é uma figura central de coordenação, gestão e implementação de novos recursos e habilidades orientados para o desenvolvimento de competências e a gestão do conhecimento.

Em suma, em vez da visão que trata os recursos como elementos estáveis foi formulada uma teoria estratégica focada predominantemente nos processos organizacionais cuja maleabilidade é bastante maior, permitindo realçar, entre outros recursos, aqueles que se enquadram na responsabilidade social das empresas..

Tais orientações teóricas recuperaram a análise nas condições da envolvente empresarial externa, já que esta perspetiva externa quedava-se por uma posição secundária na RBV no que respeita à tomada de decisão relativamente a domínios estratégicos, passando a concorrência a ser analisada à luz dos recursos valiosos e raros que resultam dos processos inerentes a cada empresa.

Amit & Schoemaker (1993) consideram que em resposta às mudanças operadas na envolvente é crucial que a empresa seja capaz de regenerar as suas competências e os seus recursos fundamentais, prospetivando as transformações suscetíveis de beneficiar a configuração de novos recursos objetivados à continuidade da vantagem competitiva e à manutenção de diferenças de performances no tempo.

Autores como D' Aveni & Gunther (1994) e Chakravarthy (1997) debruçaram-se sobre as questões relacionadas com ambientes altamente competitivos e muito turbulentos, concluindo ser fundamental à empresa desenvolver competências de redefinição contínua da sua base de

recursos e de transformação rápida dessa base em qualquer momento de maior exigência de tais ambientes turbulentos.

Desta perspectiva decorre que as competências de administração de uma empresa, fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva, resumem-se a um conjunto circunscrito de competências que se assumem como *core competence* ou ‘competências nucleares’, tal como anteriormente já davam conta Prahalad & Hamel (1990). Estas competências são cruciais quer para apoiar a atividade empresarial no seu conjunto, quer para acompanhar o desenvolvimento de produtos e serviços de uma empresa. Assim, as competências nucleares surgem através da ‘aprendizagem coletiva’ da empresa, designadamente mediante a articulação de diversas competências de produção e a integração das diversas tecnologias presentes (Rumelt, 1994).

Nesta ótica, os processos de gestão e desenvolvimento do conhecimento assumem um importante papel face ao processo de configuração dos recursos (Burgelman, 1994; Nonaka & Takeuchi, 2008). A aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos desempenham um papel crucial para identificar e desenvolver adequadamente as ‘competências centrais’.

Para os teóricos que postulam a teoria baseada nos recursos e que defendem uma visão dinâmica das capacidades organizacionais, os recursos e as capacidades de uma empresa decorrem de um processo de aprendizagem através da experiência (*learning by doing*) que reverte para as inúmeras possibilidades da ação coletiva. Portanto, as competências centrais são baseadas nos conhecimentos tácitos que envolvem a aplicação dos recursos próprios da empresa (Sobol & Lei, 1994; Spender & Grant, 1996). Para as empresas intensivas em conhecimento, a importância desse mesmo conhecimento torna-se ainda mais significativa (Tiergarten & Alves, 2008), sendo necessário definir os atributos e condições que caracterizam o conhecimento intensivo e os esforços necessários a realizar no sentido de se efetuar a ‘gestão do conhecimento’ com vista a constituir vantagem competitiva e aumentar os resultados positivos da empresa.

As empresas assumem-se, então, como entidades que criam e integram conhecimento (Nonaka, 1994; Grant, 1996) e que desafiam os investigadores a encontrar novas metodologias e abrir novos caminhos para o desenvolvimento empresarial (Godfrey & Hill, 1995).

1.6. Realinhamento da visão baseada nos recursos

As perspectivas teóricas da visão baseada nos recursos, assentes em conceitos que supriam a insuficiência de análise da teoria da organização industrial, tornaram-se fundamentais no domínio da gestão das empresas e são fonte de desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas (Priem & Butler, 2001), especialmente a partir do momento em que foram discutidas e incorporadas na RBV – que continua em evolução permanente –, as componentes do conhecimento e do ambiente externo que respeitam a importantes recursos humanos, organizacionais e relacionais, sobretudo em empresas que atuam em rede e que dependem fortemente destes recursos.

Importa realçar que as limitações teóricas da RBV apontadas por Foss foram reforçadas por Barney, Wright & Ketchen (2001), cujas observações se tornaram pertinentes no que respeita à prossecução de pesquisas futuras que se estendessem ao empreendedorismo, aos recursos humanos e aos negócios internacionais.

Na perspectiva de superar as limitações apontadas, os estudiosos de estratégia e organização que utilizam a RBV, enveredaram pela descoberta de diversos fenómenos gestionários, entre os quais se podem contar temas como diversificação (Silverman, 1999), cooperação inter-empresarial (Combs, 1999), gestão estratégica (Barney, 2001), negócios internacionais (Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001), inovação organizacional (Moura, 2003) empreendedorismo (Zahra, Hayton & Salvato, 2004), aliança estratégica (Wassmer & Dussauge, 2012), inovação no produto (Henard & McFadyen, 2012), entre outros, que projetam a RBV numa perspectiva muito mais dinâmica.

Estudos como os de Ray, Barney e Muhanna (2004) têm demonstrado que a visão baseada nos recursos constitui um suporte fundamental na melhoria do desempenho organizacional das empresas, em especial nas que conseguem reter recursos fundamentais durante longos períodos de tempo, sendo por isso propensas ao desenvolvimento da sua vantagem competitiva. A superioridade de recursos daí resultantes é decisiva para que as empresas nessas condições obtenham sucesso (Barney, 1995; Fahy, 2002).

Jang (2013) defende, ainda, que além das empresas acumularem e reterem recursos, obtendo por essa via vantagem competitiva, a capacidade de inovação / criação é muito importante para reforçar um núcleo de recursos empresariais cuja dinâmica resultante de novas combinações e de novos recursos pode assegurar uma duradoura vantagem sobre a concorrência com a reposição de novos equilíbrios. Jang refere, também, que os pesquisadores têm encontrado resultados de empresas modernas muito associados à sua capacidade inovadora e ao uso adequado de recursos.

Ademais, em cerca de 25 anos de estudos com um enfoque na teoria baseada nos recursos, os resultados indicam que as empresas que conseguem acumular e gerir adequadamente os seus recursos mantêm a sua vantagem competitiva e, simultaneamente, inibem a concorrência. Jang defende, ainda, que as vantagens obtidas mediante a superioridade em recursos podem efetivamente inibir ao aumento dos recursos da concorrência. Oliver (1997) já afluara este assunto a propósito de a posse de certos recursos poder inibir a concorrência de obter e utilizar outros recursos valiosos no campo da competitividade empresarial.

Jang considera, também, que a geração de valor próprio nas empresas mediante a associação entre recursos valiosos e capacidade de inovação pode diminuir a importância dos recursos detidos pela concorrência. Efetivamente, tal como foi mencionado anteriormente, há dois fatores que, numa ótica de recursos, dinamizam processos e enfrentam a concorrência gerando vantagem competitiva: a capacidade para aperfeiçoar e combinar de forma inédita recursos suscetíveis de dinamizar novas competências e a inovação permanente que permite regenerar recursos e capacidades criando-se novos recursos distintivos de alto valor acrescentado.

O importante papel que os recursos desempenham nas empresas levou especialistas em estratégia e organização a abordar, inspirados na tradição de ciências sociais, os fundamentos micro dos recursos de modo a obterem uma maior compreensão da importância desses recursos em contexto empresarial e aprofundar novas formas de aperfeiçoar, recombina e inovar os recursos com vista a torná-los dinâmicos e distintivos (Foss, 2011; Barney, Ketchen, & Wright, 2011).

De entre os vários recursos intra-organizacionais de uma empresa, diversos autores, focados numa perspetiva micro, destacam o papel relevante que o capital humano e a

componente sócio-organizacional desempenham no valor acrescentado das empresas, designadamente no que respeita a conjuntos de saberes fazer e de competências nucleares, os quais constituem recursos raros cuja imitação e substituição no âmbito de outra empresa é praticamente impossível (Lippman & Rumelt, 2003; Fellin & Foss, 2005; Minbaeva, Foss, & Snell, 2009; Foss, 2011), inibindo a concorrência e privando-a de competir em igualdade de circunstâncias em razão de possuir mais e melhores recursos.

No caso concreto dos recursos humanos e dos recursos organizacionais, verifica-se uma tendência de as correntes de pesquisa enquadradas na RBV fazerem convergir para a estratégia empresarial aspetos relacionados com a gestão das pessoas, os seus conhecimentos, competências e condições de trabalho ambientais e motivacionais, entre as quais se destacam as temáticas das recompensas, reconhecimento e motivação, entre outras (Foss, 2010).

Na ótica da definição de recursos intangíveis como sendo os recursos humanos, organizacionais e relacionais, Pike, Roos & Marr (2005) referem, tal como mencionado anteriormente, que os ‘recursos humanos’ se relacionam com a criatividade, o comportamento, o conhecimento e as capacidades humanas, que os ‘recursos organizacionais’ são a marca, imagem, *know-how*, cultura, estrutural organizacional, responsabilidade social, sistemas e estratégias desenvolvidos pela empresa e que os ‘recursos relacionais’ são os recursos externos necessários à empresa, tais como fornecedores, clientes, reguladores e parceiros, para desenvolver as suas atividades.

Diversos estudos têm realçado a importância da ‘gestão de recursos humanos e suas condições de trabalho’, ‘gestão das pessoas’, ‘capital humano’, ‘cultura organizacional’, ‘gestão do conhecimento’, ‘aprendizagem organizacional’ e ‘responsabilidade social das empresas’. O enfoque nos recursos micro intangíveis detidos pela empresa, designadamente os recursos humanos, os recursos organizacionais e os recursos relacionais, têm dado um contributo fundamental para a melhoria do valor acrescentado (Foss, 2011) mediante fatores como a aquisição, gestão e retenção de talentos e a assunção de que a cultura organizacional e a responsabilidade social, entre outros, são recursos que integram o potencial de vantagem competitiva empresarial e inibem a concorrência.

É justamente da responsabilidade social das empresas versus teoria baseada em recursos que trata o próximo capítulo.

2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

2.1. Teoria baseada nos recursos e responsabilidade social das empresas

De um modo genérico pode-se considerar a responsabilidade social das empresas como um conceito que introduz uma perspetiva socioambiental na estratégia empresarial e ao longo do ciclo de gestão, na medida em que comporta uma dimensão social e uma dimensão ambiental associadas à dimensão económica da empresa, interagindo, assim, com a envolvente interna e envolvente externa, utilizando-se das diversas funções e recursos para alcance dos objetivos e das metas traçadas pela empresa (Nascimento, Lemos & Mello, 2008).

Surgida, como se fez notar anteriormente, como alternativa ao paradigma da ‘organização industrial’ que preconizava a preponderância do ambiente externo como forma de sucesso empresarial, a RBV construiu-se em torno do realce dado às competências internas da empresa, evidenciando que a vantagem competitiva começava precisamente nos recursos internos da empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Prahalad & Hamel, 1990)

Para o efeito, Jay Barney definiu que um recurso de uma empresa:

(a) deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e ou neutralizar ameaças da envolvente, (b) deve ser raro para as empresas atuais e no potencial competitivo, (c) deve ser imperfeitamente imitável, e (d) não pode haver substitutos equivalentes estratégicos para este recurso.” (Barney, 1991, p. 105-106)

Por outro lado, desde Hart (1995) que se introduziu a Natural-Resource-Based-View, segundo a qual o ambiente circundante impõe restrições à prossecução de uma vantagem competitiva sustentável, o que, tendencialmente, realça o papel que as atividades económicas ambientalmente sustentáveis podem assumir como suporte base da estratégia e da vantagem competitiva.

A RBV assume-se, então, como uma ferramenta essencial para analisar as políticas sociais e ambientais da empresa, porquanto reconhece a importância decisiva de conceitos / recursos intangíveis caros à responsabilidade social das empresas, tais como exercício dos direitos

humanos, ética e reputação empresarial, práticas de liderança e cultura organizacional, pessoas, *know-how* e condições de trabalho, entre outros.

Por outro lado, Russo & Fouts (1997) e Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) fazem notar a existência de importantes relações entre desempenho económico e desempenho social e ambiental, chamando a atenção para a importância das correlações favoráveis que encontraram nos seus estudos entre o desempenho social e ambiental e o desempenho económico, o que significa que os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis preconizados na RBV devem estar presentes quer nas estratégias quer nas ações levadas a cabo pela responsabilidade social das empresas.

Efetivamente, as dimensões geralmente contempladas pela RSE estão presentes na RBV, permitindo, assim, que a responsabilidade social das empresas faça uso de recursos geradores de benefícios quer internos quer externos para uma tripla perspetiva económica, social e ambiental.

Uma empresa socialmente responsável gera normalmente uma reputação muito positiva no mercado, atraindo potencialmente novos clientes, fornecedores e recursos humanos e, quiçá, um desempenho económico, social e ambiental de nível superior (Moura et al., 2004). Efetivamente, a integração da RSE na vida da empresa potencializa o desenvolvimento de estratégias de diferenciação, quer ao nível do corpo social que ao nível do negócio. Por isso, a RSE, numa perspetiva de uso de recursos “valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis” (Barney, 1991, p. 111) e, conseqüentemente, de difícil substituição, pode ser considerada como um investimento estratégico, que mesmo não sendo agregada a um produto ou a um processo produtivo, pode apoiar decisivamente a imagem e a reputação da empresa enquanto entidade socialmente responsável.

Todavia, Branco & Rodrigues (2008) referem expressamente que no seu estudo sobre a divulgação de informações de responsabilidade social em empresas portuguesas cotadas na Bolsa há estratégias empresariais principalmente orientadas para a produção de uma imagem socialmente responsável visando legitimar os seus comportamentos e grupos de interesses e influenciar a sua reputação externa.

No que respeita à estratégia de diferenciação de produtos é patente quando os consumidores preferem um produto alternativamente a outro. Por exemplo, se uma empresa produz uma linha automóvel que consome menos combustível e que emite menos poluição (modelo híbrido), e se simultaneamente possui uma marca de empresa socialmente responsável no mercado, então é provável que uma parte significativa de consumidores prefira esse produto a outro que não tenha essas características e não esteja agregado a uma ideia de responsabilidade social (McWilliams et al., 2006).

A crescente quantidade de consumidores do dia-a-dia que tomam as suas decisões de compra na base nas preocupações sociais e ambientais das empresas, é realçada por Eisingerich, Rubera, Seifert & Bhardwaj (2011), enquanto Sommerville (2013) e Kardashian (2013) realçam a importância do uso de recursos locais, quando for caso disso, porque as populações reagem positivamente e estabelecem laços de lealdade com a empresa.

Segundo McWilliams et al. (2006), a diferenciação que a empresa consegue criar através de estratégias de responsabilidade social pode efetivamente corroborar a reputação da empresa e permitir responder a uma procura específica do mercado mediante o designado ‘consumo ético’. A relação reputação / consumo ético é considerada promissora, quer porque existem empresas que pretendem obter benefícios comerciais através do aumento da sua reputação, realizando programas de responsabilidade social adequados às suas atividades, quer porque a maioria dos consumidores concorda com a associação desenvolvimento de negócios / responsabilidade social e acredita que as empresas com programas de RSE acabam por beneficiar de um ‘consumo ético’ (Knopf et al., 2011).

Tais orientações evidenciam uma interdependência ‘empresa-sociedade’ e realçam o princípio do valor de partilha entre as decisões de natureza económica da empresa e as políticas socioambientais, quer numa ótica de dentro para fora quer de fora para dentro, isto é, por um lado a empresa produz um impacto na sociedade através das atividades desenvolvidas na cadeia de valor e, por outro lado, o contexto competitivo influencia a empresa e as suas atividades (Porter & Kramer, 2006).

Na ótica destes autores, as questões sociais que afetam a empresa são de três ordens de razão:

- As genéricas, que são valorizadas pela sociedade mas não afetam significativamente a empresa, quer em termos de funcionamento quer de competitividade numa perspetiva de longo prazo.
- As que afetam a cadeia de valor, evidenciando um impacte causado pelas atividades da empresa.
- As sociais no contexto da competitividade, que podem afetar o funcionamento e a competitividade da empresa nos contextos onde desenvolve as suas atividades.

Nesta perspetiva, Husted e Allen (2001) preconizam que a relação existente entre a dimensão económica e a dimensão social não se compadece da mera introdução de um programa de responsabilidade social ou de atitudes filantrópicas. A imbricação entre uma e outra dimensão deve ser cuidadosamente construída, porque quanto maior for a relação entre uma questão social e a atividade da empresa, maiores são as possibilidades de essa ‘aliança’ gerar benefícios positivos para todas as partes interessadas.

Essa construção conta com o uso de importantes recursos organizacionais, designadamente os recursos intangíveis, mas pode variar quer no que respeita ao setor de atividade da empresa, quer no que respeita à região de implantação e à dimensão das empresas. Por exemplo, o setor de atividade e a região de implantação das empresas podem exigir estratégias de responsabilidade social diversificadas como no caso de empresas cuja atividade encontre na região possibilidades de fazer uso dos recursos locais no seu processo produtivo (Sommerville, 2013; Kardashian, 2013), sabendo-se que as populações reagem positivamente e estabelecem laços de lealdade com as empresas, especialmente no consumo do dia-a-dia, tal como foi referido por Eisingerich, Rubera, Seifert e Bhardwaj (2011).

Por outro lado, Moura et al. (2004) verificaram existir diferenças ao nível das inovações produzidas pelas empresas no que respeita a estratégias de responsabilidade social segundo a região de implantação e a dimensão das empresas. Em termos de regiões continentais destaca-se pela positiva a região industrializada e terciarizada de Lisboa e Vale do Tejo, enquanto o Alentejo, região mais ruralizada, apresenta os níveis de inovação mais fracos. No que respeita à dimensão verificou-se um padrão segundo o qual as inovações produzidas pelas empresas ao nível da responsabilidade social aumentam à medida que aumenta a dimensão das empresas.

Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010), estudando empresas portuguesas, cotadas na Bolsa, encontraram diferenças significativas quer na qualidade quer na quantidade de informação divulgada acerca da RSE, por setor de atividade e por dimensão das empresas, com base em Relatórios de Sustentabilidade publicados anualmente, verificando-se que, na generalidade dos indicadores utilizados, as empresas financeiras e de serviços veiculam mais e melhor informação sobre a responsabilidade social em comparação com o setor industrial, assim como as empresas de maior dimensão se sobrepõem às de menor dimensão na qualidade e quantidade da informação divulgada. Também a Comissão Europeia (2001a) e Deegan, Cooper & Shelly (2006) mencionam a variação da responsabilidade social das empresas, nas suas diversas formas e motivações, consoante a dimensão, a capacidade, o rendimento, o setor e a atividade das empresas.

Porém, independentemente das suas condições de variação, a RSE tem um efeito positivo na reputação e no desempenho das empresas na justa medida em que consiga promover o desenvolvimento dos recursos intangíveis, mais difíceis de imitar, esperando-se que o inverso também ocorra, isto é, que o desempenho económico estabeleça uma relação causal com o desenvolvimento desses recursos e, consequentemente, contribua para um desempenho social mais amplo. Pode-se considerar que existe uma relação indireta entre o desempenho económico e o desempenho social através dos recursos intangíveis gerados pela empresa, e que o desenvolvimento de um ‘círculo virtuoso’ entre ambos os desempenhos depende da emergência de novos recursos intangíveis (Surroca et al., 2010).

Isto quer dizer, segundo Orlitzky, Schmidt, & Rynes (2003), que um determinado desempenho económico pode prever um desempenho social específico e vice-versa, sugerindo que as atividades geradas pelos dois desempenhos podem se reforçar mutuamente e que contribuem para novos recursos disponíveis para investimentos na componente socioambiental da empresa, favorecendo ganhos superiores.

No entanto, deve-se realçar que as vantagens que a empresa pode obter com a aposta numa estratégia de RSE suscetível de conseguir lucros acima da média somente pode almejar esse benefício se forem tomadas medidas de prevenção quanto à possibilidade de a concorrência imitar a estratégia desenvolvida (Reinhardt & Stavins, 2010). Portanto, é essencial que as empresas impeçam as imitações colocando os seus recursos internos estrategicamente ao serviço de uma vantagem competitiva que pela sua originalidade outros não possam imitar.

O desenvolvimento de uma estratégia social deve basear-se, preferencialmente, em relações de confiança diferenciadas entre a empresa e os seus *stakeholders*, nomeadamente os clientes, os fornecedores e os empregados, quiçá outras entidades locais, porque esse é um dos recursos difícil de imitar pela concorrência.

A credibilidade é um dos recursos fundamentais para que se possa engendrar e desenvolver estratégias de diferenciação social e não pode ser facilmente imitada (Fombrun & Shanley, 1990). Os clientes / consumidores somente aderem a um determinado produto e se dispõem a pagar um preço mais alto se estiverem na posse de informações credíveis que assegurem a reputação da empresa e a sua ética nos negócios. Por isso é que Wieland & Handfield (2013) recomendam, além de uma gestão financeira irrepreensível, a auditoria a produtos e fornecedores e o uso dos recursos relacionais que aprofundem a ligação aos diversos parceiros locais, visando assegurar o sucesso da RSE nas cadeias de abastecimento com base em relações de confiança diferenciadas entre a empresa e os seus *stakeholders*, cujo desenvolvimento exige sempre uma atitude empresarial consistente no longo prazo.

Efetivamente, a perspectiva de longo prazo é essencial, especialmente quando se trata de implementar a responsabilidade social. Curry, Guiyon, Sheridan & Donnellan (2012) aconselham a que as empresas que adotem a RSE no seu planeamento estratégico não pretendam retornos financeiros no curto prazo porque, em diversas empresas estudadas, os ciclos de planeamento da responsabilidade social não são inferiores a cinco anos, o que significa que é necessário consistência e persistência empresarial no longo prazo.

2.2. Origens e evolução da responsabilidade social das empresas

Historicamente, o debate sobre a relação que se estabelece entre empregadores, empregados e o contexto em que se insere a empresa vem de longa data. No século XIX verificaram-se as primeiras abordagens ao assunto num quadro de reflexões orientadas pela moral e pelo seu prolongamento a uma esfera até aí separada do mundo dos negócios.

Diversos problemas foram levantados em torno da perspectiva social e das consequências derivadas da ação empresarial, os quais permitiram desenvolver reflexões que foram contribuindo para a delimitação dos empregadores e das suas empresas, atribuindo-lhes

determinadas responsabilidades específicas. Praticamente desde os primórdios da Era Industrial a questão da responsabilidade social das empresas foi um assunto abordado.

No século XIX Auguste Comte colocou o problema numa perspetiva mais ampla, embora ainda vaga. Admitindo que os principais agentes do desenvolvimento económico do mundo moderno eram os empresários / industriais, o autor considera que tais agentes deveriam desempenhar uma ‘função social’ decorrente das implicações económicas na sociedade (Carvalho et al., 1995).

Paralelamente, a doutrina social da Igreja Católica também se ocupou do problema no sentido de limitar a discricionabilidade na utilização do produto da propriedade privada, atribuindo-lhe uma ‘função social’. Efetivamente, era entendimento da Igreja que os maiores beneficiários do sistema económico deveriam utilizar o ‘supérfluo’ a favor dos mais desfavorecidos, o que significa que na prática e no plano moral a proposta sugeria claramente a imposição de limites ao uso de utilização plena e discricionária do produto da propriedade privada (Guerry, 1968). Aliás, em 1918, já no campo empresarial esse problema da responsabilidade social era defendido, designadamente pelo industrial e filantropo inglês Seebohm Rowntree que escreveu uma obra – *The Human Needs of Labor* – na qual defendia que a responsabilidade social emergia do próprio poder e riqueza que o empresário dispunha.

Esse conceito vai evoluir numa perspetiva política, em 1929, com a Constituição Alemã da República do Weimar, a qual desenvolve o conceito de “função social da propriedade”, ainda assente sobre o ‘detentor do capital’ e não sobre a ‘organização’ ou a ‘empresa’. Isso significa que o conceito de responsabilidade social ainda não fazia parte da estratégia da empresa, sendo algo de natureza ‘pessoal’, que, contudo, podia induzir a um aumento do desempenho comercial mediante o aumento da reputação da empresa.

Estes primeiros contributos para o conceito de RSE sublinhavam a ‘função social’ e atribuíam um grande protagonismo ao empresário, reflexo de um período de emergência do capitalismo moderno liberal no qual predominava como figura central o ‘capitão de indústria’, cuja riqueza e influência pessoal se sobrepunham à lógica ulterior de profissionalização da gestão e de institucionalização das ‘relações industriais’.

Nesse período, é esse ator, que ainda ninguém enfrenta, que ninguém detém (incluindo o Estado), e que apenas se sujeita aos caprichos do ‘mercado’, que recolhe a atenção de todos aqueles que observam receosos o fim de uma longa época marcada pelo que foi apelidado de ‘economia moral’. O mundo tradicional fora marcado por um regime de interdependências sociais que, estando muito longe de ser idílico e correspondendo basicamente a um quadro específico de relações de dominação e subordinação entre grupos sociais, instituía limites morais à atividade económica, garantindo por esta forma um certo equilíbrio social.

Nos primeiros tempos da modernidade tal ‘equilíbrio’ desvaneceu-se sem que nada no horizonte se avistasse em alternativa. Assim, não é de estranhar que os primeiros apelos fossem ‘morais’ ou até mesmo provenientes dos setores mais identificados com uma concepção moral e tradicional do mundo – seja o caso da doutrina social da Igreja ou de Auguste Comte, em representação de vários pensadores sociais do seu tempo.

Efetivamente, sempre que a noção de ‘função social’ era colocada, o debate girava em torno dos limites morais que deveriam balizar a ação e a riqueza privada visando remediar maiores males sociais conducentes à desordem civil ou à revolução que a nova ordem económica e social indiciava trazer.

Nessa perspetiva, pode-se afirmar que se tratava de assentar em velhos princípios as soluções de novos problemas sociais, apelando-se ao ‘paternalismo’ empresarial. A ideia era que os atores sociais de um novo tempo se mantivessem no âmbito estrito da ordem moral tradicional, marcada por grandes desigualdades.

Esse foi o início do debate em torno da responsabilidade social, mas logo acabaria por chegar o Fordismo que alteraria essa lógica. É certo que o Fordismo também se fundou no ‘culto do indivíduo’, mas afastou-se dessa primeira lógica que caracterizou o século XIX e o início do século XX para lançar novas bases que alteraram o equilíbrio social tradicional em favor de novas relações estabelecidas entre a empresa, os empregados e o Estado (Coriat, 1991).

As relações de dominação e de subordinação social mantiveram-se, mas também é certo que durante muitas décadas não houve debates em torno da responsabilidade social das empresas, o que significa que um conjunto de novas relações foram estabelecidas entre o

trabalho e o capital e entre o individual e o coletivo, com o Estado a regular essas novas relações (Moura, 2009).

Essa nova situação, caracterizada pelo Estado do Bem-Estar, implicou interdependências sociais muito diferentes, dispensando as antigas preocupações com a ‘função social’ dos empresários. Henry Ford anunciou mesmo que a maior poupança que fizera em toda a sua vida devia-se ao aumento do salário diário dos empregados para cinco dólares, fixado em 1914, bem como a jornada de oito horas de trabalho ou a participação dos empregados nos lucros obtidos pela empresa.

O conceito regressa muitos anos depois, na década de 1960, quando o efeito de crise se começa a sentir, mas já com contornos bastante diferentes do conceito inicial. O imperativo ‘moral’ e de responsabilidade pessoal dos empresários é substituído por uma responsabilidade que deve arcar com todos os problemas decorrentes do exercício de uma atividade empresarial própria, independentemente da sua natureza e do seu alcance, visando a resolução de problemas sociais mais vastos e que sofrem repercussões da atividade empresarial (Drucker, 1977). Portanto, a empresa já não é responsável somente pelos seus empregados, mas por todas as consequências sociais da sua atividade.

Esfumou-se a ideia de que os problemas resultantes das repercussões empresariais na sociedade eram da alçada do Estado, passando a entender-se que é à empresa que cabe assumir e regulamentar as suas atividades de modo a mitigar as consequências negativas da atividade empresarial exercida.

Nesta época também se começa a desenhar, além das responsabilidades referidas, que os problemas sociais e ambientais em geral devem ser considerados pelas empresas porque se pressupõe que o desenvolvimento das atividades em ambientes saudáveis se traduz em melhores resultados económicos e sociais para as empresas.

Face a envolventes sociais e ambientais em rápida degradação, à quebra de coesão social e à emergência de grandes danos e de desastres ambientais significativos, atribuíveis em grande medida a um grande desenvolvimento urbano e industrial, cada vez mais a ideia de menos Estado e mais Ambiente constitui o novo caminho a trilhar, resultando, necessariamente, em

maior responsabilidade social e ambiental das empresas, tanto mais quanto se descobre que os ambientes são decisivos para o exercício da atividade empresarial e organizacional em geral.

É certo que já se sabia da importância dos ambientes, designadamente desde que a abordagem sociotécnica, protagonizada por Fred Emery e Eric Trist, se iniciou na passagem da década de 1940 para a década de 1950, com uma grande intervenção do Instituto Tavistock de Londres nas minas de carvão inglesas e, mais tarde, no início da década de 1960, na Noruega (Emery, 1969).

Porém, somente quando as coisas passam a ser objetos sociais relevantes, desafiando a normalidade e aumentando os receios, se pode instituir uma nova ‘normalidade’, neste caso resultante da importância do ambiente, o qual exigia abordagens contingenciais que realçassem não apenas os ambientes organizacionais, mas também a dimensão ecológica que começa a ganhar peso.

Contudo, as coisas só passam a ‘existir’ como objetos sociais relevantes quando desafiam a ‘normalidade’, despertam a atenção, obtêm o receio e a preocupação, e arriscam tornar-se elas próprias a nova norma ou, melhor, a nova ‘normalidade’. São as ‘abordagens contingenciais’, desde os anos de 1960, que dão destaque à importância dos ambientes organizacionais (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Lawrence & Lorsch, 1967). No que respeita à dimensão ecológica, essa década marca também o ponto de viragem, pelo menos ao nível da ‘consciência de um problema’.

À intensificação de preocupações de RSE seguiu-se o enriquecimento da noção de responsabilidade das empresas na decorrência de um seminário realizado em Delhi (Declaração de Delhi, 1965), que definiu a *stakeholder theory* (teoria das partes envolvidas), apoiada por americanos que manifestaram a necessidade de as empresas considerarem a ‘comunidade’ como parte envolvida, incluindo pessoas ou grupos que possam refletir ou ser afetados pelos efeitos decorrentes das atividades empresariais.

Em 1972 foi identificado o primeiro balanço social de uma empresa e o Conselho Económico e Social da ONU adotou uma resolução que tinha em vista analisar o papel das multinacionais em países emergentes e a sua interferência nas relações internacionais. Em resultado disso debateu-se a criação de um ‘código de conduta’ que abrangesse as empresas

internacionais. Desde aí, as iniciativas sobre responsabilidade social das empresas visando mitigar os impactes negativos da ação empresarial, multiplicaram-se em vários domínios:

- Influência sobre as economias dos países emergentes; as relações estabelecidas entre culturas e religiões diferentes (Declaração Interfaith).
- ‘Agenda 21’ e norma ISO14000 sobre Gestão Ambiental com vista ao desenvolvimento de um modelo sustentável para o século XXI.
- Normas sobre condições de trabalho propostas, por exemplo, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* ou o “*Domini 400 Social Index*”, que negativamente nomeavam empresas com negócios de tabaco, álcool, jogo, armas e energia nuclear.
- Criação da Norma internacional SA 8000 de avaliação da RSE para empresas fornecedoras e vendedoras, baseada em convenções da OIT e outras convenções das Nações Unidas, desenvolvida pelo Órgão de Credenciação do Conselho de prioridades Económicas (CEPAA), ligada à ONU e que reunia ONG, empresas e sindicatos.
- Criação da Norma ISO 26000 (2010); adaptação através da Norma Portuguesa NP ISO 26000, que regulamenta as Linhas de Orientação da Responsabilidade Social (2011).
- Estratégia de Responsabilidade Social das Empresas 2011-2014, da União Europeia, que amplia a noção de RSE e estabelece uma Agenda para o período.

Tabela 01. Algumas iniciativas para o desenvolvimento da RSE

ANOS	INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA RSE
1929	Constituição de Weimar (Alemanha) desenvolve o conceito de “função social da propriedade”.
1960	EUA: movimento pela responsabilidade social das empresas.
1965	Declaração de Delhi.
1966	Pacto sobre os direitos económicos, sociais e culturais.
1972	(1) A Singer realiza o que se identifica como primeiro balanço social de uma empresa. (2) O Conselho Económico e Social da ONU adota a Resolução 1721, determinando o estudo do papel das multinacionais no processo de desenvolvimento dos países emergentes e a sua interferência nas relações internacionais. Discute-se a criação de um Código de Conduta dirigido às empresas transnacionais.
1977	Em França, a Lei n.º 77.769/77 determina a publicação do balanço social orientada para as relações de trabalho. Surgiram posteriormente nos EUA, Europa e América Latina outras propostas de balanço social.
1985	Em Portugal a Lei n.º 141/85 torna obrigatória a apresentação do balanço social por empresas com mais de 100 empregados.
1988-1993	Foi elaborada a “Declaração Interfaith” que constitui um código de ética sobre o comércio internacional para cristãos, muçulmanos e judeus.
Década 1990	Foi criada por líderes económicos da Europa, Japão e Estados Unidos, a mesa redonda “Principles for Business - The Caux Round Table”.
1992	(1) Foi realizada a ECO 92 pela ONU, e proposta a “Agenda 21”, que traduz o compromisso das nações para alteração do modelo de desenvolvimento no século XXI. Foi criada uma norma de certificação sobre as condições de trabalho, pelo Institute of Social and Ethical Accountability (Norma AA1000; SA8000). (2) Foi promulgada a ISO14000 sobre Gestão Ambiental, na sequência da ECO/92. Nos EUA o “Domini 400 Social Index” exclui empresas implicadas no tabaco, no álcool, no jogo, nas armas e na geração de energia nuclear.
1997	(1) Projeto de Lei n.º 3.116/97, posteriormente PL n.º 32/99, visando estabelecer a obrigatoriedade de apresentação do Balanço Social para entidades públicas e empresas no Brasil. Movimento internacional pela adoção e uniformização dos relatórios socioambientais publicados pelas empresas (Global Reporting Initiative). (2) É criada a norma SA8000, que inclui todos os requisitos e a metodologia de auditoria para a correta avaliação das condições do local de trabalho.
2000	O Conselho Europeu de Lisboa apela à responsabilidade social das empresas no que respeita à aprendizagem contínua, à organização do trabalho, à igualdade de oportunidades, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável.
2001	(1) Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas da União Europeia. (2) A FIDES (Brasil), apresenta uma proposta de Balanço Social, realiza um Seminário Internacional e produz o livro “Balanço Social na América Latina”. (3) A ONU no quadro do Global Compact propõe a promoção e implementação de 9 princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. (4) Nos EUA é criado o índice “Dow Jones Sustainability Index (DJSI)”, que define a sustentabilidade empresarial de acordo com critérios económicos, sociais e ambientais. (5) Livro Verde da Comissão Europeia sobre a responsabilidade social das empresas.

Tabela 01. Algumas iniciativas para o desenvolvimento da RSE (continuação)

ANOS	INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA RSE
2001	(1) Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas da União Europeia. (2) A FIDES (Brasil), apresenta uma proposta de Balanço Social, realiza um Seminário Internacional e produz o livro “Balanço Social na América Latina”. (3) A ONU no quadro do Global Compact propõe a promoção e implementação de 9 princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. (4) Nos EUA é criado o índice “Dow Jones Sustainability Index (DJSI)”, que define a sustentabilidade empresarial de acordo com critérios económicos, sociais e ambientais. (5) Livro Verde da Comissão Europeia sobre a responsabilidade social das empresas.
2002	Comunicação da Comissão Europeia "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas".
2003	(1) Comunicação da Comissão Europeia "Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável". (2) 2003 Resolução do Conselho da União Europeia relativa à responsabilidade social das empresas, que reforça a necessidade de integração da RSE em políticas nacionais e comunitárias.
2006	(1) Comunicação da Comissão Europeia intitulada "Promover um trabalho digno para todos - Contributo da União Europeia para a realização da agenda do trabalho digno no mundo". (2) Relatório da Comissão Europeia sobre “A responsabilidade social das empresas: uma nova parceria”.
2006	(1) Comunicação da Comissão Europeia intitulada "Promover um trabalho digno para todos - Contributo da União Europeia para a realização da agenda do trabalho digno no mundo". (2) Relatório da Comissão Europeia sobre “A responsabilidade social das empresas: uma nova parceria”.
2009	Agenda do Trabalho Digno e o Pacto Mundial para o Emprego da OIT, para ultrapassar a crise com responsabilidade social face ao emprego.
2010	(1) Noventa países e meia centena de organizações internacionais reconhecem que a RSE é o caminho para a Sustentabilidade, com a criação da Norma internacional ISO 26000, que fornece diretrizes para a integração da RSE em toda a empresa. (2) Comunicação da Comissão Europeia "Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo", que destaca a luta contra a pobreza e a necessidade de confiança a longo prazo dos empregados e dos consumidores. (3) Estratégia da União Europeia 2020, que afirma existir uma relação umbilical entre a RSE e a governação das empresas. (4) Comunicação da Comissão Europeia "Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014". (5) Comunicação da Comissão Europeia intitulada Pacote "Empresas responsáveis", que sublinha a importância da RSE para as empresas serem mais competitivas.
2012	(1) Fórum Multilateral Europeu Para a Responsabilidade Social das Empresas, que sublinha a importância de uma visão moderna da RSE. (2) Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), que debateu a renovação do compromisso público com o desenvolvimento sustentável.

Decorrente dos avanços verificados multiplicou-se o número de iniciativas no sentido de analisar a ação empresarial interna na perspetiva social, surgindo então o conceito de ‘balanço social’. Em 1972 surge o primeiro balanço social (Singer) e em 1977 a França legisla sobre o Balanço Social orientado para as relações de trabalho, seguindo-se muitas outras propostas nos Estados Unidos da América, Europa e América Latina. Em Portugal, o Balanço Social foi tornado obrigatório para as empresas com mais de cem empregados através da Lei nº 141/85.

Inicialmente o Balanço Social limitava-se à descrição de iniciativas e projetos desenvolvidos no âmbito da empresa, mas gerou-se, a partir daí, sob impulso da GRI, um movimento internacional que reivindicou a uniformização e o aprofundamento do Relatório a questões de natureza socioambiental.

Em 1993 Jacques Delors formulou um apelo “às empresas no sentido de estas participarem na luta contra a exclusão social” (Comissão Europeia, 2001a, p. 3) e desde aí aumentou a mobilização das empresas e criaram-se redes europeias de empresas para o efeito.

Em Janeiro de 1999, no Fórum Económico Mundial, o Secretário-Geral das Nações Unidas propôs a criação do Pacto Global (*Global Compact*) porque constatou que face ao crescente cenário de preocupação com os efeitos da globalização, a cidadania empresarial – também denominada de ‘responsabilidade empresarial’, ‘desenvolvimento sustentável’ e ‘resultado triplo’, entre outros termos – emergia como uma tendência no mundo dos negócios, e não existia estrutura internacional para assistir às empresas no desenvolvimento e na promoção da gestão global com base em valores (Instituto Ethos, 2004).

O Pacto Global é uma iniciativa voluntária de cidadania empresarial que procura aproximar as empresas de outras organizações e atores da sociedade civil, com vista a desenvolver práticas de responsabilidade social assentes em princípios gerais de cidadania. Por isso não se trata de uma iniciativa reguladora, confiando no interesse próprio e esclarecido das empresas, das entidades de trabalho e da sociedade civil, porquanto há uma crescente evidência de conexão entre as atividades de cidadania empresarial e um desempenho positivo nos negócios (Instituto Ethos, 2004). A iniciativa baseia-se em princípios específicos fundados em três acordos internacionais:

- Declaração Universal de Direitos Humanos de 10 de Dezembro de 1948 (Diário da República, 1978).
- Declaração da Organização Internacional de Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho: Do compromisso à ação (Conferência Internacional do Trabalho, 2012).
- Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU, 1992).

Pretende-se atingir objetivos específicos até 2015 entre os 191 países signatários do Pacto Global e a rede conta com centenas de empresas, associações industriais e comerciais, sindicatos e outras organizações da sociedade civil.

O objetivo do Pacto Global não é ‘pregar para os convertidos’, mas induzir a mudança naqueles setores empresariais onde se faz necessária a melhoria (Instituto Ethos, 2004).

Outras iniciativas, tais como a “*The Caux Round Table*” e a “Declaração Interfaith”, levantaram a questão de estender as responsabilidades da empresa além da responsabilidade relativa aos acionistas, designadamente ao conjunto dos agentes nela envolvidos, tais como empregados, clientes, fornecedores, financiadores e comunidade (governos locais e nacionais) (Kung, 1999).

A tendência iniciada na década de 1990 acerca da substituição de experiências voluntaristas de auto-regulação por regras aplicáveis a setores inteiros da economia desencadeou um significativo aumento de iniciativas envolvendo empresas. Paralelamente, criaram-se mecanismos de responsabilização de diversos atores sociais, do nível local ao nível internacional, das empresas aos poderes públicos, sob o lema de que a recuperação da natureza é limitada e que o progresso tecnológico e o lucro não se podem desligar do desenvolvimento de sociedades sustentáveis.

Efetivamente, a ideia de crescimento económico constante colide com a realidade ambiental (Ethos, 2001) porquanto o seu impacto na sociedade promove desequilíbrios de diversa ordem. As empresas e a sociedade em geral perceberam que a sustentabilidade não deriva apenas da capacidade económica e financeira, mas da manutenção do seu modelo de crescimento. A interiorização desta linha de pensamento implica compromissos para a preservação dos recursos limitados da natureza e de relações sociais equilibradas que permitam um desenvolvimento coletivo mais coeso e solidário.

A lógica empresarial da RSE na atualidade é concebida no médio e no longo prazo, integrando responsabilidades que ultrapassam a ação do empresário (Ethos, 2001) e a visão com contornos exclusivamente ‘moralistas e moralizadores’ de outros tempos.

A nova lógica assume a responsabilidade social como um pilar empresarial absolutamente necessário para a manutenção da atividade empresarial e da sua rentabilidade, percebendo que há vantagens na negociação em sede de concertação social e numa articulação adequada com a comunidade numa ótica de ‘ganhar-ganhar’.

Verifica-se que também é crescente a coordenação entre a ação pública e privada, especialmente por parte dos governos dos Estados Unidos da América e dos países da União Europeia. O *World Economic Forum* tem apelado aos investidores, empregadores e produtores multinacionais que se envolvam na defesa dos direitos do homem, das condições de trabalho e do ambiente. Outras entidades como o Conselho Económico e Social da ONU, a OIT, o Banco Mundial ou a OCDE desenvolveram iniciativas para melhoria as condições de trabalho e emprego e desenvolvimento de códigos de política social e de investimento internacional que considere as normas fundamentais do trabalho.

Em março de 2000 o Conselho Europeu de Lisboa definiu para a União Europeia um novo objetivo estratégico, consagrado pela designação de Estratégia de Lisboa, que consistia em “tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (Conselho Europeu, 2000a, p. 3).

Nesse contexto de construção do que foi designado como Sociedade da Inovação e do Conhecimento, o Conselho Europeu lançou um apelo especial à responsabilidade social das empresas “no que toca às melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável” (Conselho Europeu, 2000a, p. 16), visando contribuir para “uma economia competitiva, dinâmica e baseada no conhecimento” (Conselho Europeu, 2000a, p. 2).

O Conselho Europeu (2000b), realizado em Nice, no contexto da Agenda de Política Social, em que reforça o apelo à responsabilidade social das empresas no sentido de estas se associarem aos parceiros sociais, às ONG, às autoridades locais e à gestão de serviços sociais, refere a necessidade de uma maior atenção para a “qualidade do emprego e para a sua importância para o crescimento enquanto elemento importante de atração e de incentivo ao trabalho... (nomeadamente no que toca às condições de trabalho, saúde e segurança,

remuneração, igualdade entre os sexos, equilíbrio flexibilidade / segurança, relações sociais)” (Conselho Europeu, 2001b, p. 2).

Esta referência à qualidade é sublinhada pelo Conselho Europeu de Estocolmo quando trata a questão do emprego:

A recuperação do pleno emprego não significa apenas que se centre a atenção no aumento do número de empregos, mas também na sua qualidade... incluindo igualdade de oportunidades para os deficientes, a igualdade entre os sexos, uma organização do trabalho correta e flexível que permita uma melhor articulação entre a vida profissional e a vida privada, a aprendizagem ao longo da vida, a saúde e a segurança no trabalho, a participação dos trabalhadores e a diversidade da vida profissional (Conselho Europeu, 2001a, p. 8).

A Presidência sueca, baseada na comunicação da Comissão Europeia sobre desenvolvimento sustentável, vai ainda mais longe no que respeita à responsabilidade social e à evolução das empresas na nova sociedade em mutação através da mensagem básica da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, aprovada no Conselho Europeu, realizado em Gotemburgo: “a longo prazo da sustentabilidade, na qual o crescimento económico, a coesão social e a protecção do ambiente são indissociáveis” (Conselho Europeu, 2001b, p. 1).

Este debate liga-se igualmente ao ‘Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas’, “porquanto a responsabilidade social das empresas pode contribuir significativamente para a criação de um clima favorável ao espírito empresarial e articular-se ainda com outro objetivo da Comissão: criar uma Europa aberta, inovadora e empreendedora” (Comissão Europeia, 2001a).

Nesta ótica, o entendimento dos europeus sobre a RSE foi mais longe ao incentivar as empresas a abordarem proativamente o desenvolvimento sustentável. Tal evolução manifesta claramente as preocupações e as expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e até dos investidores no que respeita ao rumo das empresas no quadro da globalização e das profundas reestruturações económicas e industriais.

Não obstante as empresas manterem a sua orientação para o lucro, tomou-se consciência que os objetivos sociais e ambientais são fundamentais para o seu sucesso e devem integrar a

própria estratégia económica, reconhecendo-se que a responsabilidade social tem valor económico direto.

De tais iniciativas resultou, em Julho de 2001, o ‘Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas’ (Comissão Europeia, 2001a), que se centra na responsabilidade social das empresas em termos económicos, sociais e ambientais e cuja abordagem permite a construção de um modelo de análise que justamente considera essas três dimensões, embora se preocupe particularmente com os aspetos sociais, porquanto se afigurava como a componente mais frágil das práticas de responsabilidade social.

Esta acção leva ao desenvolvimento de novas parcerias e de novos níveis nas relações existentes dentro da empresa no âmbito do diálogo social, da aquisição de competências, da igualdade de oportunidades, da previsão e gestão da mudança; a nível local ou nacional, em termos do reforço da coesão económica e social e da protecção da saúde; e, a um nível mais global, no domínio da protecção ambiental e do respeito dos direitos fundamentais (Comissão Europeia, 2001a, p. 3).

O Livro Verde refere que a aplicação generalizada do conceito pelas PME e pelas microempresas é de “importância capital, uma vez que elas são os maiores contribuintes para a economia e o emprego” (Comissão Europeia, 2001a, p. 6), fazendo notar, ainda, que “um conjunto de empresas que obteve bons resultados em termos sociais e ecológicos indica que estas actividades podem resultar num desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucro superiores” (Comissão Europeia, 2001a, p. 7). No mesmo documento ainda se considera que:

“é difícil avaliar com rigor os factores que determinam a rentabilidade financeira de uma empresa socialmente responsável. Estudos (Semana da Indústria, 15 de Janeiro de 2001) demonstraram que 50% do desempenho acima da média de empresas socialmente responsáveis se pode imputar à sua responsabilidade social, enquanto os outros 50% se devem ao seu desempenho no respectivo sector de actividade. Espera-se que os lucros financeiros das empresas socialmente responsáveis se situem acima da média, porquanto a capacidade de uma empresa de dar uma resposta cabal a questões ecológicas e sociais constitui um indicador credível da qualidade da gestão.» (Comissão Europeia, 2001a: 8).

Daqui resultou uma ampla discussão em toda a União Europeia, cujos resultados principais foram dados a conhecer pela Comissão Europeia na sua comunicação de Julho de 2001, e desenvolveram-se várias iniciativas a partir dos Governos europeus e da sociedade civil.

No ano de 2001, outras regiões do mundo desenvolveram ações sobre responsabilidade social de empresas / cidadania empresarial, entre as quais se destacam as seguintes:

- A ONU, no quadro do *Global Compact*, operacionaliza uma estrutura de promoção e implementação de nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente.
- Nos EUA é criado o índice *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), que define a sustentabilidade empresarial de acordo com critérios económicos, sociais e ambientais.
- No Brasil, o Instituto Ethos lança os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial e a FIDES apresenta uma proposta de Balanço Social produzindo o livro *Balanço Social na América Latina*.

Na União Europeia o assunto continua a ter muita relevância, designadamente através de diversas comunicações da Comissão Europeia: Comunicação da Comissão Europeia ‘Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas’ (2001a); Comunicação da Comissão Europeia ‘Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável’ (2002e); Resolução do Conselho da União Europeia relativa à responsabilidade social das empresas, que reforça a necessidade de integração da RSE em políticas nacionais e comunitárias (1997); Comunicação da Comissão Europeia ‘Promover um trabalho digno para todos - Contributo da União Europeia para a realização da agenda do trabalho digno no mundo’ (2006); Relatório da Comissão Europeia sobre ‘A responsabilidade social das empresas: uma nova parceria’ (2007); Comunicação da Comissão Europeia ‘Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo’, que destaca a luta contra a pobreza e a necessidade de confiança a longo prazo dos empregados e dos consumidores (2010); ‘Estratégia da União Europeia 2020’ em que afirma a existência de um vínculo inextricável entre a responsabilidade das empresas e a governação das empresas (2009); Comunicação da Comissão Europeia ‘Pacote Empresas responsáveis’, que sublinha a importância da RSE para as empresas serem mais competitivas (2011b); Comunicação da Comissão Europeia ‘Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014’ (2011a).

Outras iniciativas foram desenvolvidas nos últimos anos, designadamente a Agenda do Trabalho Digno e o Pacto Mundial para o Emprego da OIT, para ultrapassar a crise com

responsabilidade social face ao emprego (2009); Norma internacional ISO 26000, que fornece diretrizes para a integração da responsabilidade social em toda a empresa e se assume como um instrumento de apoio no processo de transição do atual paradigma de desenvolvimento para o modelo da Sustentabilidade (2010); Fórum Multilateral Europeu Para a Responsabilidade Social das Empresas, que sublinha a importância de uma visão moderna da RSE (2012); Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), que debateu a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável (2012).

Em Portugal também se tomaram iniciativas públicas a favor da responsabilidade social das empresas, designadamente a partir de 2002, quando o Conselho Económico e Social e a Secção Portuguesa do Centro Europeu das Empresas com Participação Pública promoveram um seminário sobre a RSE que apresentou casos de boas práticas de grandes organizações e incentivou as Pequenas e Médias Empresas (PME) a envolverem-se no assunto, porque, independentemente das suas limitações, já muitos pequenos e médios empresários possuem parcerias com diversas entidades das comunidades em que se inserem.

A problemática da RSE chega ao nosso país devido à sua integração no espaço mais alargado da União Europeia, mas a própria reflexão nacional já se iniciara, de tal modo que a Cimeira de Lisboa, em 2000, apelou à responsabilidade Social das Empresas e originou diversas tomadas de posição em Conselhos Europeus ulteriores, bem como a elaboração do Livro Verde e várias comunicações importantes da Comissão Europeia sobre o assunto.

O modelo de análise sugerido pelo Livro Verde em 2001 foi afinado e aplicado em Portugal num estudo pioneiro (Moura et al., 2004) que avaliou as práticas de responsabilidade social das pequenas e médias empresas portuguesas, bem como a análise de casos em empresas multinacionais sediadas em Portugal. Esse estudo dava conta de diferenças significativas em termos de boas práticas nas três componentes das temáticas económica, social e ambiental nas empresas portuguesas, verificando-se uma predominância das boas práticas económicas e muito menor importância das boas práticas sociais e ambientais.

O estudo baseou-se na inquirição de 50 PME e realizou estudos de caso presenciais em 6 Grandes Empresas, tendo-se constatado que relativamente a práticas de inovação sistemática e de inovação permanente apenas 20% das empresas o faziam no que respeita às questões económicas, 16% relativamente a questões ambientais e somente 4% no que concerne a

inovações sociais, evidenciando a pouca importância dada à dimensão social interna das empresas. O comportamento global das três dimensões agregadas revelou que apenas 4% das empresas faziam ‘inovação sistemática ou permanente’, 62% ‘inovação incremental’ e 32% ‘pouca ou nenhuma inovação’.

Efetivamente, no domínio social, as práticas com pouca ou nenhuma inovação atingiam 78% relativamente à aprendizagem ao longo da vida, 70% na participação dos empregados, 70% na gestão dos aspetos ambientais, 66% na conciliação profissional / família, 58% nas políticas não discriminatórias, 46% na saúde e segurança no trabalho (Moura et al., 2004: 125).

O estudo criou um *ranking* das PME e comparou as seis melhores empresas com seis GE com casos de boas práticas, constatando-se a enorme superioridade das práticas das GE comparativamente com as das PME, designadamente na segurança e saúde no trabalho, recrutamento e seleção de empregados, formação profissional, gestão de carreiras, igualdade de direitos e conciliação da vida profissional / família, política salarial, participação dos empregados, gestão da mudança, relações com a comunidade local, relações com o mercado.

As melhores práticas das PME reportavam-se à preocupação com ‘os produtos e serviços prestados’, essenciais no que respeita a satisfazer o cliente, e com a ‘saúde e segurança no trabalho’, sendo neste caso por via de imposições legais.

A análise dos resultados apurados evidenciou a fraca vocação empresarial para a gestão das pessoas e para o desenvolvimento de competências no domínio da responsabilidade social das empresas. A investigação concluiu, claramente, que nas pequenas e médias empresas portuguesas ainda se estão a dar os primeiros passos no sentido do exercício de práticas socialmente responsáveis.

Outro estudo de responsabilidade social realizados dois anos depois em 235 PME em Portugal, com inquirição através de correio, apresentou os seguintes resultados gerais:

A análise dos resultados do inquérito evidenciou que a situação portuguesa não é significativamente diferente das suas congéneres europeias. Predominam práticas informais de carácter ocasional, não estruturadas e, formalmente, não integradas na estratégia da empresa. Verifica-se, sobretudo, um grande desconhecimento acerca do tema. (...) RS adoptada, predominantemente, numa lógica de obrigação: por obrigação legal ou por imposição das regras do mercado. (...) O facto da RS ainda não ser perspectivada de forma completa e de

não surgir como uma forma integrada de gestão, conduz a que seja gerida, ainda, como um conjunto avulso de práticas, desenquadradas da estratégia global da organização (Santos et al., 2006, p. 225).

Ambos os estudos portugueses evidenciavam que a RSE ainda era uma novidade nas PME portuguesas, requerendo uma avaliação a prazo. Os resultados positivos da adoção de tais práticas não são geralmente mensuráveis no curto prazo, mas as empresas parece que reconhecem cada vez mais a necessidade de assumir as suas responsabilidades sociais, embora não exista uma prática sistemática de materializar a RSE em procedimentos gestionários formais.

Outros estudos anteriormente mencionados e baseados na análise aos Relatórios de Sustentabilidade anuais de empresas cotadas na Bolsa evidenciaram que as práticas de RSE ainda se encontram aquém das expectativas. Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010), estudando empresas portuguesas, todas cotadas na Bolsa, verificaram que apenas menos de metade dos Relatórios de Sustentabilidade que serviram de suporte às suas pesquisas apresentam dados estruturados sobre a RSE em quantidade e em qualidade satisfatórias.

Por outro lado, nos estudos mencionados, Moura et al. (2004) verificaram existir diferenças ao nível das inovações produzidas pelas empresas no que respeita a estratégias de responsabilidade social segundo a região de implantação e a dimensão das empresas, enquanto os estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010) encontraram diferenças significativas quer na qualidade quer na quantidade de informação divulgada acerca da RSE segundo o setor de atividade e a dimensão das empresas.

Entretanto, foi criada, em 2010, a Norma ISO 26000, tendo Portugal feito a adaptação e, em 2011, passou a aplicar-se no país a Norma portuguesa NP ISO 26000. A Norma constitui um Índice que visa avaliar o desempenho e o cometimento de um conjunto de empresas enquadradas em setores de atividade considerados relevantes no desenvolvimento da economia e do ponto de vista social, baseando-se na seleção de empresas segundo o seu volume de vendas, como critério primordial, bem como a capacidade empregadora da empresa, caso seja necessário considerar um segundo fator. Apenas são consideradas empresas com atividade em Portugal e apenas será considerada atividade e práticas em território nacional. O Índice RS ISO 26000 é publicado anualmente, no terceiro trimestre de cada ano civil.

Em 2011 a Comissão Europeia lançou uma nova Estratégia de Responsabilidade Social das Empresas para o período 2011-2014. Esta nova estratégia justificava-se na medida em que, por um lado, a crise económica que a Europa atravessa trouxe graves consequências sociais que fizeram ruir a confiança nas empresas privadas e alertaram as populações europeias para as questões sociais e éticas das empresas, e, por outro lado, era necessário alargar o conceito de RSE e introduzir uma nova noção de responsabilidade social.

Efetivamente, já Moura et al. (2004, p. 123) haviam chamado a atenção para a necessidade de “aceitação da noção de desenvolvimento sustentável, pelo que as empresas devem considerar as repercussões económicas, sociais e ambientais da e na sua gestão”. Essa perspetiva mostrava que não bastaria apelar às empresas numa base voluntária de integração de preocupações sociais e ambientais na sua gestão, mas, também, envolver diretamente as empresas no processo e introduzir novos elementos que configurassem a noção de sustentabilidade.

A nova estratégia consagrou essas ideias e contempla um envolvimento maior de todas as partes interessadas, o resgate da confiança das populações e o desenvolvimento de práticas de RSE conducentes à inovação e ao crescimento (Comissão Europeia, 2011a).

Nesse sentido, a nova estratégia teve em consideração as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais, a Norma ISO 26000 e a Declaração Universal dos Direitos do Homem, da ONU, dotando a estratégia de uma natureza multidimensional, que passou da noção de ‘voluntarismo’ à noção de ‘responsabilização’ pelos impactes sociais e ambientais, além de se acrescerem novas preocupações éticas, de direitos humanos e de consumo.

Para o efeito, a estratégia seleciona oito áreas de ação que constituem a Agenda para 2011-2014 (Comissão Europeia, 2011a):

- Dar mais visibilidade à responsabilidade social das empresas e à divulgação de boas práticas.” (p. 10)
- “Melhorar e acompanhar os níveis de confiança nas empresas.” (p. 11)
- “Aperfeiçoar os processos de co-regulação e auto-regulação.” (p. 11)

- “Melhorar a remuneração do mercado para a responsabilidade social das Empresas.” (p. 12)
- “Mais transparência no plano social e ambiental.” (p. 13)
- “Integrar melhor a responsabilidade social das empresas na educação, formação e investigação.” (P. 14)
- “Dar relevo às políticas nacionais e subnacionais em matéria de responsabilidade social das empresas.” (p. 15)
- “Harmonizar as perspectivas europeia e mundial no que se refere à responsabilidade social das empresas.” (p. 15)

Em suma, a ideia da RSE baseada numa visão moral e moralista restrita, ligada a obrigações individuais decorrentes da propriedade e da responsabilidade sobre o pessoal empregado, foi claramente substituída por uma visão com um espectro de ação muito mais amplo e muito mais racional.

O percurso da RSE, tanto nas suas fases de existência afirmativa quanto nas décadas da sua ausência, é o reflexo da evolução do sistema económico, da mudança social e até mesmo das alterações do ambiente físico. Inicialmente, as preocupações sociais e a consideração da responsabilidade da atividade empresarial surgiram associadas aos primórdios da indústria moderna e do capitalismo liberal. Nessa época ainda não existiam as novas formas de regulação e equilíbrio de relações entre os agentes do novo sistema económico e os grupos sociais emergentes. Ao empresário – o ‘capitão de indústria’ – pedia-se apenas que fosse um ‘senhor’ do Antigo Regime, que mitigasse o duro destino inelutável dos seus ‘inferiores’ por intermédio do poder pessoal que exercia na sociedade. Porém, a sociedade emergente seria cada vez mais dominada por ‘princípios impessoais’, como ficou patente em diversos domínios da vida empresarial com os desenvolvimentos teóricos havidos conducentes à racionalização e à objetivação: o Taylorismo (Frederic Taylor), com a sua orientação para a máxima eficiência laboral; o Fayolismo (Henri Fayol), com a sua orientação para a máxima eficiência organizacional; o Weberianismo (Maximilian Weber), com o seu modelo burocrático de organização.

O burguês moderno dificilmente saberia replicar a atitude do aristocrata tradicional, porque quer as culturas quer os contrastes a que cada uma destas figuras pertencia, eram abissais. À época, a ‘responsabilidade social’ era restringida à ‘responsabilidade pessoal’, e nada mudaria

enquanto o burguês industrialista não se pautasse pela modernidade e pela vantagem económica, superando a moral de outrora. Mas eis que uma voz audível se destacou das demais – a de Henry Ford:

Pagando mal aos homens preparamos uma geração de crianças subalimentadas e subdesenvolvidas tanto física como moralmente; teremos uma geração de operários débeis de corpo e de espírito que, por essa razão, se mostrarão ineficazes quando entrarem na indústria. Definitivamente, será a indústria a pagar a conta (Ford citado por Coriat, 1991, p. 61).

Ford também era um moralista, mas a sua moral não coincidia com a do mundo tradicional, especialmente no que respeita à sua aplicação aos empregados e aos seus comportamentos no trabalho, e até mesmo na vida privada, criando a dupla cidadania de produtores / consumidores.

Nas décadas que se seguiram parece ter havido um equilíbrio entre os interesses das empresas e os dos empregados, porquanto não se verificaram grandes conflitos sociais nem se continuou o debate sobre a questão da RSE. Por outro lado, no que respeita às grandes questões sociais o Estado assumiu a responsabilidade de assegurar um pacto de estabilidade social e de crescimento económico.

No que concerne ao ambiente físico não existiam grandes problemas, porque estávamos nos primórdios da era industrial, e em vez de se mapear os primeiros indícios do comprometimento da ‘saúde’ ambiental, o período fordista foi de certo fascínio pelos ‘progresso’ verificado com o desenvolvimento da indústria e o crescimento económico.

O debate sobre a responsabilidade social retorna apenas na década de 1960, com grandes desenvolvimentos nas décadas subsequentes. É a partir deste período que se avolumam e se diversificam as preocupações com a problemática da responsabilidade social das empresas.

Na década de 1990 o debate sobre a responsabilidade social assume enorme importância, sendo então criada a Norma internacional SA8000, em 1997, e em 2000 o Conselho Europeu de Lisboa apelou à responsabilidade social das empresas no contexto da estratégia europeia de Lisboa, situando esta problemática no contexto do novo paradigma da economia da inovação e do conhecimento.

Em primeiro lugar, os fatores que impulsionam este novo paradigma prendem-se com (Moura & Duarte, 2003) a redução da tendência inflacionária do passado, do incremento da produtividade, da elevação das competências, das reestruturações empresariais, do desenvolvimento dos serviços e da implementação de empregos mais flexíveis, e, em segundo lugar, há que considerar, também, o dinamismo crescente do setor industrial das tecnologias de informação, o crescimento rápido das indústrias intensivas em informação, a substituição progressiva das indústrias baseadas em trabalho intensivo, o desenvolvimento dos serviços de capital de risco e a explosão de novas empresas com impacto ao nível do emprego sustentável. Neste quadro, Portugal e a Europa têm que, claramente, redefinir a sua estratégia no que respeita a um novo modelo social europeu sustentado, que passa pela sua renovação e, naturalmente, pela criação de novos fatores competitivos.

A nova realidade económica e social exige a “adoção de princípios de criação de uma economia competitiva e de um modelo social competitivo; de maximização do desenvolvimento económico e minimização da exclusão e dos conflitos sociais; de desenvolvimento de uma cultura de participação e de uma cultura baseada numa abordagem crítica à aprendizagem e à solidariedade ao longo da vida; optimização das novas tecnologias através de aplicações sustentáveis para o ambiente, os recursos naturais e as pessoas” (Moura & Duarte, 2003, p. 13). Trata-se, enfim, de combinar o bem-estar económico com dinâmica social e pluralismo político.

Como vimos, a responsabilidade social das empresas tornou-se mais ampla no que respeita ao seu objeto, passando a incluir o ambiente físico e, no plano social, transcende a dimensão interna da empresa ou relativa aos empregados. A nova estratégia europeia alargou as preocupações aos domínios da ética empresarial, dos direitos humanos no trabalho e dos direitos dos consumidores. Tal perspetiva é francamente compreensível no novo quadro económico, social e físico em que vivemos, marcado pela globalização, pela realidade e a consciência de que o nosso futuro (e até já o presente) ambiental pode ser planetário e ‘solidariamente’ sinistro, pela ideologia e a prática do neo-liberalismo económico, pela ‘situação’ do Estado e dos Estados com menos recursos, menos autoridade e menor capacidade de controlo interno e externo, e a situação das ‘ordens’ sociais nacionais e internacionais marcadas pela exclusão social.

A acumulação das desigualdades está a aumentar, quer nos países mais pobres, quer nos países mais ricos, nos quais uma entre cada oito pessoas é afetada por algum dos mais correntes fenómenos que marcam a exclusão humana: desemprego de longa duração, baixas qualificações para enfrentar o mercado de trabalho, e ou rendimento abaixo da linha nacional de pobreza, entre outros (Moura & Duarte, 2003, p. 14). De alguma forma, foi este contexto que fez ‘regressar’ às empresas uma responsabilidade maior do que a que alguma vez lhe fora reconhecida ou atribuída. Se antes os visados eram os empresários, após o período fordista foi a empresa que passou para o centro da atenção. É de admitir, pese embora a crise que atravessa os países desenvolvidos, e em especial a Europa, que as empresas mais competitivas tenderão a interiorizar cada vez mais a responsabilidade social, porque a sua aplicação representa vantagem económica e, simultaneamente, assegura a ‘boa consciência’ face aos empregados e à comunidade.

Um novo pacto social, cuja necessidade é sentida há muito pela União Europeia, tal como se encontra expresso na Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social, adotada em 1994 por iniciativa do presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, e de vinte presidentes de empresas, não poderá ser ancorado num ‘pacto de consciência’ ou numa ‘cedência moral’, segundo a qual as empresas substituem outras entidades na resolução de problemas sociais, mas sim numa abordagem essencialmente centrada na cooperação e na responsabilização, pela construção de um mundo qualitativamente mais sustentado e mais ativo para todos, cujos traços distintivos darão primazia no mercado concorrencial às empresas que os adotarem.

2.3. A responsabilidade social das empresas: um instrumento estratégico de gestão

2.3.1. As perspetivas de obrigação social, reação social e sensibilidade social

Existem diferentes posicionamentos no que respeita à RSE que conduzem a abordagens teóricas diversas e que configuram contornos específicos, cuja evolução gradual para comportamentos socialmente mais responsáveis abrange novos vetores de ação voluntária que as empresas incorporam na sua estratégia.

Alguns autores classificam a ‘responsabilidade social’ segundo três perspectivas: obrigação social; reação social; sensibilidade social (Montana & Charnov, 1998; Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000).

A ‘obrigação social’ consiste num comportamento socialmente responsável das empresas em busca do lucro dentro dos parâmetros legais trocando-o pela criação de bens e serviços, e cujos benefícios dados pelas empresas à sociedade consistem na criação de novos empregos, pagamento de salários justos e boas condições de trabalho, além do contributo fiscal obrigatório. Esta perspectiva coincide com a ‘responsabilidade económica’ definida por Friedman & Friedman (1982), pelo que se pode considerar que esta responsabilidade é meramente económica e não consubstancia realmente ‘responsabilidade social’ devido à atitude de passividade adotada sobre a matéria.

A ‘reação social’ consiste na adoção de atitude reativa da empresa visando a satisfação de grupos de interesses, como associações comerciais, associações de consumidores, sindicatos, movimentos sociais, que pressionam as empresas no sentido de atenderem a responsabilidades económicas, legais e éticas, havendo a noção de que o não atendimento da empresa a essas pressões poderá ser destrutivo no longo prazo ao ignorar determinados problemas sociais.

A ‘sensibilidade social’ consiste na adoção de uma atitude de proatividade social geradora de comportamentos socialmente responsáveis que antecipam e previnem certas situações problemáticas, superando os comportamentos reativos e reparadores, visando a resolução de problemas sociais numa base de proatividade, a qual coloca empresários / gestores e empresas numa posição de responsabilidade social que alcança muito maiores preocupações do que apenas as que se referem a meios e fins meramente económicos.

2.3.2. As três gerações de responsabilidade social das empresas

As perspectivas enunciadas abriram caminho para a definição de três gerações de responsabilidade social propostas por Zadek & Sabapathy (2003), as quais correspondem a três fases distintas das práticas de responsabilidade social e, de certo modo, acompanham a própria evolução dos modelos de empresa.

Segundo os autores, a primeira geração refere-se à responsabilidade social não estratégica, traduzida por um conjunto de atividades de gestão que podem contribuir para a RSE e, simultaneamente, para melhores proventos comerciais mediante o aumento externo da reputação da empresa. Em consequência, mantém-se o primado do lucro, acompanhado de ‘ações responsáveis’ capazes de beneficiar os objetivos essencialmente económicos da empresa, numa base de comprometimento com as regras legais. Contudo, observa-se um aprofundamento do respeito dos direitos humanos na medida em que crescem atitudes voluntárias de apoio aos mais desfavorecidos. Efetivamente, apesar de estas ações se efetuarem em regime de ‘voluntariado pessoal’, o que significa que a responsabilidade social ainda não foi integrada na estratégia, nem por isso deixam de configurar uma primeira geração de responsabilidade social, bastas vezes traduzida, internamente, por uma aproximação à noção de igualdade de oportunidades e, externamente, por doações ou apetrechamento de escolas, hospitais ou outras entidades, com ou sem colaboração dos funcionários da empresa.

A segunda geração já se refere a uma responsabilidade social estratégica, porquanto os empresários / gestores das empresas envolvem-se em ações de responsabilidade social devidamente estruturadas, designadamente as que se referem a novas abordagens de natureza externa no relacionamento com os clientes / consumidores e a sua satisfação, bem como de natureza interna no que respeita, principalmente, a novas formas de liderança empresarial e a novas práticas laborais, na medida em que o estágio de evolução das empresas determina uma preocupação muito maior com os recursos humanos através da gestão de competências, da gestão da formação profissional e do reconhecimento da importância crescente das pessoas numa organização. Estas orientações permitem que a empresa beneficie economicamente da sua implicação em estratégias de responsabilidade social, já que aumenta o seu foco sobre os clientes e o posicionamento sobre os recursos humanos é estratégico, aumentando a sua qualidade de produção e melhorando a sua reputação.

A terceira geração vai ainda mais longe nos objetivos de responsabilidade social, embora atualmente ainda seja uma prática bastante circunscrita a empresas de maior dimensão. Trata-se do envolvimento da empresa em práticas de ética empresarial e de desenvolvimento da comunidade, mediante uma perspetiva de desenvolvimento sustentável da empresa no longo prazo. Em consequência, verifica-se uma intervenção direta, mediante parcerias de desenvolvimento, que conjugam diversas entidades de uma dada região com vista a suprimir

ou mitigar a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental através de ações de cooperação entre a sociedade civil e os poderes públicos.

Tal geração de responsabilidade social coincide com os níveis mais elevados de responsabilidade social, já que se trata de encontrar novas formas de regulação, segundo princípios de governação que coincidam com os princípios de sustentabilidade, permitindo que, simultaneamente, a empresa influencie o mercado a seu favor e apoie a resolução de problemas sociais mais vastos, estabelecendo uma relação que favoreça o crescimento sustentado das empresas, o desenvolvimento da comunidade / sociedade e o aumento da competitividade nacional.

De certa forma, estas três gerações de responsabilidade social correspondem a três tipos de orientação empresarial que também evoluíram com as novas exigências das sociedades mais desenvolvidas:

Orientação produto (mercado estável, focagem empresarial na eficiência, núcleo estratégico na área técnica, trabalho muito especializado, formação profissional atomizada, gestão administrativa de pessoal); *Orientação mercado* (mercado instável, focagem empresarial na eficácia, núcleo estratégico na área da gestão, trabalho muito qualificado, formação profissional abstrata e articulada, gestão previsional de recursos humanos); *Orientação sociedade* (mercado turbulento, focagem empresarial na efetividade, núcleo estratégico na área humana, trabalho baseado em competências múltiplas, formação profissional global e integrada, gestão estratégica de pessoas) (Moura, 2004, p. 332-333).

A ‘orientação produto’ corresponde a um tipo de responsabilidade social não estratégica que ocorre numa ótica de ‘responsabilidade pessoal’ e de favorecimento dos *shareholders*, focando as atividades da empresa no seu interior (eficiência dos produtos e serviços) e na área estritamente técnica.

A ‘orientação mercado’ corresponde a um tipo de responsabilidade social estratégica que se consubstancia em ações devidamente estruturadas que favoreçam os *stakeholders*, focando as atividades da empresa no seu exterior (eficácia virada para os mercados) e emergindo o desenvolvimento de trabalho qualificado.

A ‘orientação sociedade’, que acumula a eficiência no trabalho, a eficácia no mercado e a efetividade na sociedade, já se encontra suficientemente burilada para incorporar uma

responsabilidade social segundo princípios de sustentabilidade e, quiçá, de novos princípios de governação corporativa que articulem a ‘responsabilidade civil’ com os poderes públicos numa ótica de ‘ética empresarial’ e ‘cidadania responsável’.

2.3.3. As cinco perspetivas que configuram e evolução da RSE

Os três tipos de responsabilidade social mencionados marcam três fases bem definidas dos modelos empresariais. Porém, houve fases de transição entre os modelos, o que permite configurar desdobramentos nas três gerações de responsabilidade social. Em cada fase acresce-se maior responsabilidade social acumulada ou substitui-se uma determinada orientação por outra, designadamente quando os modelos de empresa já não contemplam apenas a ‘responsabilidade pessoal’ do empresário (ou do ‘Capitão da Indústria’ do final século XIX) e caminham para uma nova noção representando a ‘responsabilidade social’ relacionada a uma empresa e não à sua figura predominante.

Por outro lado, o conceito de ‘responsabilidade social’ mantém-se em evolução, permitindo-nos traçar, a partir das três gerações enunciadas, cinco perspetivas, que não são definitivas, porque o conceito permanece em evolução e espera-se que possa ter novos desenvolvimentos teóricos no futuro próximo.

2.3.3.1. Primeira perspetiva

Uma primeira perspetiva destaca a ‘responsabilidade económica’ como o foco exclusivo da empresa e a responsabilidade social não é mais do que cumprir a ‘obrigação social’, isto é, o que está definido por lei. Esta perspetiva associa-se a Milton Friedman e Rose Friedman (1982) e baseia-se no enunciado de que as empresas possuem um único objetivo, designado por ‘dever fiduciário’, que consiste no seu contributo para a criação de riqueza, devendo orientar-se exclusivamente para o lucro e conseqüente benefício para os seus proprietários ou acionistas. Nesta ótica, qualquer outra atividade que as empresas desenvolvam excede a sua legítima função no âmbito do seu negócio. Portanto, a responsabilidade empresarial restringe-se a gerir eficazmente uma empresa, orientando-a para a produção de produtos e ou serviços, mediante a qual é criada riqueza.

Para os autores, a responsabilidade social é tão-somente utilizar os recursos e desenvolver atividades conducentes ao aumento dos lucros num quadro de ética empresarial, isto é, sem recorrência a qualquer tipo de fraude e cumprindo as obrigações de criação de empregos, pagamento de salários justos e boas condições de trabalho. Em suma, não se configura uma variável de ‘responsabilidade social’ na perspectiva do nosso enquadramento teórico e a empresa vive exclusivamente para a criação de valor que beneficiará os *shareholders* e qualquer atividade que contrarie esta função é considerada ‘socialmente irresponsável’. Nesta ótica, não existe uma responsabilidade social estratégica, porquanto os autores referem-se basicamente a uma ‘responsabilidade económica’.

Assim, admite-se que a ‘responsabilidade social’ de um tal modelo de empresa – além da que é relacionada pelos autores aos *shareholders* – está implicitamente associada ao foco no produto ou no serviço constituindo uma preocupação central no sentido do fornecimento, aos seus clientes / consumidores, dos produtos e serviços que necessitam ou desejam, embora, na ótica dos autores, visem ‘apenas’ o lucro.

Segundo Kotler (2000), um renomado autor de livros sobre *marketing*, ‘cliente’ designa uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização. A definição é ampla e envolve vários tipos de ‘clientes’ que exercem papéis diferentes no processo de compra. Por isso, Kotler prossegue com a definição do conceito, considerando que ‘cliente’ é o destinatário dos produtos ou serviços de uma organização, podendo ser uma pessoa física ou jurídica que adquire (comprador) e ou utiliza o produto (usuário ou consumidor).

Ora, o cliente assume um papel importante em qualquer modelo de empresa, na medida em que se lhe destinam os produtos e serviços produzidos. Por isso, é natural que Kotler (2000) destaque a importância da gestão de clientes, realçando que quanto maior for a diversidade de clientes mais exigências se colocam às práticas de gestão. Efetivamente, a diversidade implica geralmente a recorrência a novas práticas de gestão e os clientes / consumidores de hoje são, segundo palavras do autor, “mais inteligentes e mais exigentes”, o que significa que a Estratégia Europeia 2011-2014 para a RSE (Comissão Europeia, 2011a) é pertinente quando introduz a noção de consumidores que reagem positivamente a empresas socialmente responsáveis e que as empresas necessitam de recorrer sistematicamente a fontes de

informação de todas as partes interessadas relevantes para a prestação do melhor serviço possível.

Configura-se, então, uma primeira hipótese a testar no que respeita à responsabilidade social das empresas:

- **As práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto melhor for a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes (H1).**

Considera-se que as práticas de gestão de clientes percorrem um ciclo que se inicia com a conceção e desenvolvimento dos produtos e termina com a satisfação dos clientes.

Assim, para a hipótese enunciada definiram-se cinco indicadores de medição das ‘práticas de gestão de clientes’, designadamente:

- **Conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços.**
- **Gestão dos processos produtivos.**
- **Produção, venda e assistência aos produtos e serviços.**
- **Gestão e melhorias das relações com os clientes.**
- **Avaliação do desempenho da empresa relativamente à satisfação dos seus clientes.**

2.3.3.2. Segunda perspetiva

Uma segunda perspetiva assenta no que se pode designar por ‘responsabilidade filantrópica’ que é resultado de uma ‘reação social’, isto é, as empresas contribuem para propósitos sociais e ou humanitários, através do envolvimento direto do detentor da empresa no sentido de participar em ações de cidadania e de solidariedade social através de donativos ou outras disponibilidades gratuitas, com ou sem colaboração dos funcionários.

Esta perspetiva surgiu associada a Keith Davis (1967) e trata-se de uma reação de ajustamento social que visa satisfazer determinadas expectativas ou mudanças verificadas na envolvente e que pressionam as empresas. Neste caso a empresa supera os contornos definidos na primeira perspetiva – exclusivamente produção e fornecimento de bens e serviços – e envolve-se na busca de soluções para determinados problemas sociais. No entanto, surge numa posição muito focada na ‘responsabilidade pessoal’ do proprietário e de natureza reativa.

Em consequência, ainda estamos perante uma responsabilidade social não estratégica na medida em que as ações levadas a cabo não são incorporadas na estratégia nem no planeamento das atividades de uma maneira formal. Trata-se, essencialmente, de uma ‘responsabilidade pessoal’ que o empresário assume voluntariamente.

Efetivamente, quando o empresário, no âmbito desta segunda perspetiva, pensa a igualdade de oportunidades no quadro da sua empresa ou na contribuição para a debelação de bolsas de pobreza e de exclusão social na comunidade, não o faz mediante um plano estruturado, mas muitas vezes sob o impulso emocional ou prosseguindo valores morais da sua própria formação pessoal.

Não obstante, a sua atitude filantrópica perante determinados problemas sociais já configura um empresário preocupado com os direitos humanos, designadamente no que respeita aos aspetos mais intimamente relacionados à igualdade de oportunidades, à pobreza e à exclusão social, aproximando-se paulatinamente da introdução do respeito dos direitos humanos na RSE e desta na estratégia empresarial.

Já em 1948 a Declaração Universal dos Direitos do Homem proclama os direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres e o favorecimento do progresso social e da instauração de melhores condições de vida dentro de uma liberdade mais ampla.

Porém, Rabet (2009) considera que o regime de direitos humanos nas empresas encontra-se sob o jugo do sistema económico global, o qual efetua uma seleção de direitos humanos num quadro de o lucro das empresas não ser ameaçado. Efetivamente, a autora defende que o movimento de RSE voluntário e não obrigatório não assegura o respeito dos direitos

humanos, sendo necessário uma mudança de paradigma cuja criação de riqueza assegure, simultaneamente, o respeito dos direitos humanos e o respeito do ambiente, situação que permitiria compatibilizar tais aspetos com o sistema económico global.

Todavia, Lozano & Prandi (2005) discordam dessa perspetiva porque consideram que a realidade contraria a incompatibilidade entre o sistema económico e os direitos humanos. As profundas reestruturações ocorridas nas empresas nas últimas décadas e as novas relações Estado / sociedade caminham para que o respeito dos direitos humanos nas empresas integre a RSE, porquanto as empresas necessitam cada vez mais de assegurar a sua reputação e a solidariedade com o meio envolvente no sentido de ganhar vantagem comparativa sobre a concorrência. A RSE, segundo os autores, está cada vez mais presente nas empresas porque constitui um instrumento fundamental para corrigir práticas e processos inadequados às aspirações das empresas no que respeita, entre outros aspetos, à sua reputação, à sua fiabilidade e ao aumento do designado ‘consumo ético’, que podem constituir vantagem competitiva. Segundo a nossa perspetiva, esta vantagem competitiva, será tanto maior quanto as empresas conseguirem aperfeiçoar e renovar os seus recursos, de modo a tornarem-se únicos e valiosos visando ganhos de competitividade, o que não é incompatível, tal como defendem Lozano & Prandi, com o sistema económico.

Efetivamente, os autores defendem que as questões socioambientais estão cada vez mais presentes na liderança e na tomada de decisão dos empresários / gestores nas suas decisões económicas, interligando as dimensões económica, social e ambiental, entre outras razões, porque as empresas necessitam de debelar a crise de reputação que as atravessa, desencadeada pelos meios de comunicação social e por organizações defensoras dos direitos humanos face a escândalos de corrupção e à desconfiança da ação empresarial. Em consequência, os autores consideram que este assunto é um processo em construção e, por isso, ainda apresenta contradições, ora com avanços, ora com recuos.

Efetivamente, os progressos neste domínio, pese embora as contradições de um processo em construção, têm sido muito significativos. Em 1993 Jacques Delors apela às empresas para participarem na luta contra a exclusão social, tendo-se criado a partir daí redes europeias de empresas solidárias com a mitigação da pobreza e da exclusão social. Como corolário deste movimento, Jacques Delors propôs um novo pacto social expresso na Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social, adotada em 1994 e assinada por vinte

presidentes de grandes empresas. Não se tratou de um ‘pacto de consciência’ ou uma ‘cedência moral’, mas sim uma abordagem essencialmente centrada na cooperação e na responsabilidade de modo a assegurar a igualdade de oportunidades no emprego combatendo a exclusão social.

Em 1998 é aprovada a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativamente aos princípios e direitos fundamentais no trabalho, que defende a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva, a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório, a abolição efetiva do trabalho infantil e a eliminação da discriminação em matéria de emprego e de profissão.

Mais recentemente, em 2010, a CSR Europe lançou a ‘Enterprise 2020’, com uma visão partilhada e um compromisso de liderança, apelando às empresas e organizações de dentro e de fora da Europa para um funcionamento de forma lucrativa que garanta a integração da responsabilidade e da transparência e traga soluções inovadoras para a construção de uma sociedade ‘inteligente, sustentável e inclusiva’.

Em 2011 é lançada a nova Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a), a qual consagra, entre outras noções, a preocupação com os direitos humanos e a noção de ‘responsabilização’ das empresas, o que em parte responde a Rabet (2009) para quem apenas uma mudança de paradigma, que contemplasse o respeito dos direitos humanos e o respeito do ambiente de modo a compatibilizar estas matérias com o sistema económico global.

Efetivamente, a nova Estratégia de Responsabilidade Social das Empresas para o período 2011-2014 consagra maior envolvimento de todas as partes interessadas, resgate da confiança das populações e desenvolvimento de práticas de RSE, dotando a estratégia de uma natureza multidimensional e substituindo a noção de ‘voluntarismo’ pela noção de ‘responsabilização’ das empresas pelos impactes sociais e ambientais das suas atividades, dando azo, assim, a superar as questões levantadas por Rabet.

A garantia de respeito dos direitos humanos definidos pela Declaração Universal dos Direitos do Homem e sublinhados pela OCDE nas suas Diretrizes sobre o assunto, deve traduzir-se em direitos e liberdades básicas de todos os seres humanos. Pressupõe-se que o

respeito pela dignidade da pessoa humana exista em todos os lugares e de maneira igual para todos.

A expressão ‘direitos humanos’ é, assim, uma noção abreviada dos direitos fundamentais da pessoa humana, direitos que são considerados essenciais ao desenvolvimento e à participação plena da vida. Esse conjunto de condições e de possibilidades associa as características naturais dos seres humanos – a capacidade natural de cada pessoa poder valer-se como resultado da organização social. É a esse conjunto que se dá o nome de ‘direitos humanos’.

Na medida em que os direitos humanos devem existir em todos os lugares, então, quando a empresa segue essa preocupação mediante uma atitude meramente ‘filantrópica’ ou de inclusão na sua estratégia, foca-se não apenas no exterior mas também no seu interior, isto é, preocupa-se com os direitos da comunidade em que está inserida e com os direitos básicos dos seus empregados. Como no conceito de direitos humanos se inserem tanto a igualdade de oportunidades como as necessidades básicas da população (alimentação, saúde, habitação, educação), significa que a inclusão do respeito pelos direitos humanos nas preocupações empresariais se enquadra quer na Declaração Universal dos Direitos do Homem, quer nas Diretrizes da OCDE, quer na nova estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a).

A empresa deve medir o efeito das suas práticas no que respeita aos direitos humanos, podendo, entre outras possibilidades, considerar o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos durante um determinado espaço de tempo. Configura-se, então, uma segunda hipótese a testar no que respeita à responsabilidade social das empresas:

- **As práticas de respeito dos direitos humanos atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos (H2).**

Considera-se que o respeito dos direitos humanos percorre um ciclo que vai desde a noção da empresa sobre o conceito de ‘igualdade de oportunidades’ até ao controlo do impacte causado pelas suas atividades ao nível dos direitos humanos.

Assim, a hipótese enunciada considera cinco indicadores de medição de ‘direitos humanos’, designadamente:

- **Significado de igualdade de oportunidades para a empresa.**
- **Plano de ação ou metas relativamente à igualdade de oportunidades.**
- **Políticas e práticas relacionadas com os direitos humanos adotadas pelos fornecedores e parceiros.**
- **Plano de ação ou metas para promover a conciliação entre o trabalho e a vida profissional e familiar dos empregados.**
- **Plano de ação ou metas relativamente ao impacto da empresa nos direitos humanos.**

2.3.3.3. Terceira perspetiva

Uma terceira perspetiva assenta na responsabilidade que convoca a ‘sensibilidade social’ dos empresários e ou dos gestores no sentido de colocarem a empresa numa posição de responsabilidade social mais ampla que ultrapasse a simples postura legal, a filantropia ou o mero auxílio à comunidade.

Neste caso, a empresa está acima dos condicionalismos externos que a pressionam e compromete-se voluntariamente a desenvolver novos mecanismos de responsabilidade social que envolvam os empregados na criação de valor de natureza económica, social e, quiçá, ambiental.

Entre outros autores, Mintzberg, Simons & Kunal (2002) consideram que a empresa deve efetuar uma gestão responsável e responder pelos custos resultantes da sua atividade, assumindo um efetivo comprometimento com os valores sociais vigentes. Para os autores, a prosperidade não é apenas económica, mas também social, devendo aliar desenvolvimento económico e social.

Tal perspetiva desenha um perfil de empresa mais evoluído, designadamente no seu modelo de liderança e nas suas práticas laborais, porquanto se exige um novo rumo de empresa e uma nova geração de gestão de recursos humanos de modo a preparar-se o

conjunto dos empregados para que as suas ações sejam correspondentes aos objetivos de responsabilidade social.

A noção de ‘liderança’ radica na palavra inglesa *leadership*, que significa ato de liderar, e tem origem no verbo *to lead*, que significa guiar, conduzir, levar a, ir à frente. Todavia, a expressão ‘liderança’ possui diferentes significados conceituais desde que no primeiro quartel do século XX o filão académico da investigação se dedicou a esta temática.

Cowley (1928) citado por Moura & Lourenço (2006) refere que líder é aquele que consegue que todos o sigam, enquanto Stogdill (1948) citado por Moura & Lourenço (2006) avança com outra orientação, considerando que o líder é aquele que influencia as atividades no sentido da fixação e obtenção de um objetivo. Cattell (1951) citado Moura & Lourenço (2006) acrescenta a ideia de que líder é aquele que consegue a mudança mais eficaz nas situações de grupo. Koontz, O'Donnell & Weihrich (1988) afirmam que liderança é a arte ou processo de influenciar pessoas, de tal modo que se empenham em alcançar os objetivos do grupo.

Tais conceções ilustram bem as épocas em que se produziram e aquilo que se procurava no líder. No século passado, as décadas de 1920-1930 iniciaram uma ‘abordagem de traços pessoais’ de líderes capazes de arrastarem os subordinados (dando azo, em diversas ocasiões, a lideranças de natureza autoritária), nas décadas de 1940-1950 buscava-se o líder capaz de influenciar atividades e efetuar mudanças e nas décadas de 1960-1970 emergiu o líder que influenciava pessoas para alcançar objetivos mais amplos.

Nas décadas de 1980-1990 as conceções giravam em torno das variantes anteriores. Syroit (1996), por exemplo, define a liderança como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, visando atingir eficazmente os objetivos. Hersey & Blanchard citados por Moura & Lourenço (2006), consideraram que a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de obter esforços para alcançar metas numa dada situação. Trata-se de avançar para a ideia que a ação do líder depende de variáveis situacionais.

Estas evoluções deixam pelo caminho a liderança autocrática, que radica na vontade única de um líder baseado na experiência e em conhecimentos ‘superiores’, e a liderança tecnocrática, caracterizada pelo uso sistemático de métodos e técnicas de gestão sem realçar a importância do grupo. Os revezes de tais lideranças abriram caminho, então, à liderança democrática, ou participativa, que procura agregar a participação do coletivo para o alcance de objetivos cada vez mais exigentes.

No virar do século procurou-se uma liderança de banda larga que agregasse diversas características das definições anteriores e chegou-se à liderança de natureza ‘transformacional’, segundo a qual o líder deve estar disposto a mudar a maneira de se ver a si próprio e de ver a sua equipa antes de procurar mudar os subordinados e os seus sistemas de crenças (Bass & Avolio, 1994). Porém, Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003) referem que os seus estudos evidenciam ser a liderança transformacional geradora de identificação dos subordinados com o líder e a equipa, de dependência em relação ao líder e de ‘empoderamento’. O líder transformacional pode ser, por isso, democrático ou autoritário, dependendo do contexto onde se insere, o que acarreta o transporte de elementos da liderança situacional (que se perfila de autoritária a democrática segundo o contexto de ação) e da liderança carismática e mesmo autoritária, muito presente na ‘abordagem dos traços’ das primeiras pesquisas, que caracterizavam a liderança muito apoiada nos componentes pessoais e fortemente apelativos do líder.

Nessa perspetiva, considera-se que o líder de raiz ‘participativa’, que se baseie em ações racionais e na capacidade de partilha emocional do grupo, que é ousado e estimula o grupo, que dota os subordinados de ‘empoderamento’ e novas competências em ambiente de participação coletiva, corresponde às necessidades organizacionais do presente e abre caminho à possibilidade de novas visões enriquecidas pelo envolvimento do coletivo.

Tal conceção permite perceber que ‘grupo’ e ‘poder’ são conceitos fundamentais que entram nas definições de ‘líder’ ou de ‘liderança’. Se considerarmos que ‘grupo’ é um conjunto de indivíduos em interação funcional e que ‘poder’ é a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir as suas diretrizes ou normas por ele apoiadas, pode-se considerar que o líder é o indivíduo que dispõe de poder e influência sobre as pessoas e tem como função coordenar e ou dirigir o grupo na prossecução de objetivos numa dada situação.

Nesta sequência, pode-se admitir como bastante completa (e complexa) a definição de Yukl (1994) ao defender que liderança é um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas externas ao grupo ou à empresa.

Em consequência, a liderança mune-se de novas formas de cooperação, exigindo capacidade de participação, descentralização, abertura à mudança, flexibilidade, domínio da comunicação, rapidez na resolução de problemas, proatividade, visão de longo prazo, desenvolvimento planeado e controlo por exceção.

Por outro lado, cada vez mais as estruturas organizacionais se simplificam, passando de configurações de leques estreitos para configurações de leques largos (Mintzberg, 1995), que conduzem à delegação de autoridade e ao exercício de boas práticas de comunicação, num quadro de achatamento das estruturas organizacionais, levando-nos à elaboração da terceira hipótese do presente estudo:

- | |
|---|
| <p>■ As práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação (H3).</p> |
|---|

Face ao exposto, considera-se que a liderança participativa cobre três grandes grupos de papéis: interpessoais, informacionais e decisoriais (Mintzberg, 1995). No primeiro grupo destaca-se o cumprimento do papel institucional, as relações externas e o estímulo para alcançar os objetivos e metas definidos. No segundo grupo enquadra-se a exploração permanente de novas informações e oportunidades, a informação regular ao coletivo sobre a vida da organização e a divulgação de informações selecionadas para o exterior. No terceiro grupo assume importância relevante a decisão sobre novas oportunidades que surgem e o estímulo ao coletivo para a sua concretização, a negociação e o estabelecimento de compromissos dentro e fora da organização, a observação atenta ao contexto interno e ao contexto externo e, finalmente, o desenvolvimento de estratégias adequadas para controlar a envolvente de acordo com os interesses da empresa.

Assim, a hipótese enunciada considera cinco indicadores de medição de ‘práticas de liderança’, designadamente:

- **Decisão dos líderes relativamente aos objetivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e aos exemplos a dar.**
- **Contatos dos líderes com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade.**
- **Motivação, apoio e reconhecem pessoal dos líderes.**
- **Envolvimento dos empregados e delegação de autoridade.**
- **Utilização da informação sobre as partes interessadas para definir o rumo da empresa.**

Na sequência do exposto são exigidas novas práticas laborais de gestão institucional do coletivo no sentido de uma organização qualificante, entendendo-se por ‘organização qualificante’ (Moura, 2003) aquela que tende a constituir-se numa organização descentralizada com base em estruturas organizacionais suportadas em leques largos, em processos produtivos mais integrados, em formação profissional com articulação de saberes e, consequentemente, na qualificação e requalificação dos empregados para o desempenho de funções mais versáteis e autónomas.

Segundo o autor, o patamar seguinte é o da ‘organização aprendente’ que tende a constituir-se como uma organização flexível a funcionar matricialmente, com formação profissional de integração sistemática de saberes e com o exercício de novas competências que apelam à intuição, à criatividade e à subjetividade das pessoas, superando-se as lógicas burocratizantes, e que incluem uma nova perspetiva de preocupação com as questões ambientais.

Boxall & Purcell (2000) e O’Reilly III & Pfeffer (2000) propõem a aplicação à gestão das pessoas a teoria dos recursos, enquadrando os diversos recursos de natureza organizacional e laboral, identificando conjuntos de práticas como a cultura organizacional, formação e desenvolvimento, gestão das remunerações, alinhamento de valores, trabalho em equipa, gestão ambiental das condições de trabalho, entre outras,

Efetivamente, autores como Russel, Terborg & Powers (1985) e Gerhardt & Milkovich (1990) realçam que as práticas de gestão de recursos humanos se associam positivamente com o desempenho organizacional, designadamente em práticas de reconhecimento e incentivos, partilha de informação, formação e desenvolvimento de competências, avaliação do desempenho, mobilidade e polivalência, segurança e saúde no trabalho, entre outras.

Por sua vez, Chan, Shaffer & Snape (2004) acentuam que as relações existentes entre a estratégia organizacional e a gestão das pessoas são bastante complexas, porquanto concebem que a estratégia competitiva otimizada é aquela que aglutina todos os domínios organizacionais. Boxall & Purcell (2003) confirmam essa perspetiva num quadro de aplicação da teoria dos recursos.

Numa ótica de RSE as relações entre os elementos que compõem o tripé ‘económico-social-ambiental’ são fundamentais, razão pela qual a componente social e, neste caso, especificamente a gestão das pessoas e as condições de trabalho, devem relacionar-se com os elementos económico e ambiental.

As políticas de RSE orientam-se pelo compromisso em respeitar os direitos humanos, os direitos ao trabalho e os direitos à preservação do ambiente, colocando ao mesmo nível o referido tripé da RSE e contribuindo para um modelo de desenvolvimento sustentável que, segundo o Relatório Brundtland, se orienta por uma lógica de atendimento às “necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades” (Organização das Nações Unidas, 1987, p. 16).

Por isso, a componente social de gestão das pessoas relaciona-se diretamente com o ambiente interno sem descurar os pressupostos do Relatório Brundtland. Assim, no âmbito do desenvolvimento social privilegia-se a temática da responsabilidade social das organizações nas suas dimensões interna e externa; no âmbito do desenvolvimento económico privilegia-se as questões relacionadas com a governação da empresa, segundo os princípios da transparência, da participação, da responsabilidade, da coerência e da eficácia; no âmbito do desenvolvimento ambiental privilegia-se internamente as condições de trabalho e externamente a preservação ambiental e os recursos necessários às gerações presentes e futuras.

Por conseguinte, o conceito de desenvolvimento sustentável, consagrado também na noção de ‘sustentabilidade’ contida na Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a), abrange a responsabilidade social, a governança corporativa e a preservação ambiental segundo necessidades de fortalecimento da capacidade sócio-organizacional da empresa com base em princípios de condução organizacional participativa, transparente e responsável, de posicionamento económico competitivo e de contribuição para minorar as repercussões da empresa no ambiente, exigindo o exercício de novas competências não apenas económicas e sociais mas, doravante, também competências ‘ambientais’, que assegurem bom ambiente interno aos empregados e, quiçá, forte contribuição para a preservação do ambiente externo. Então, enfatizando a gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, elaborou-se a quarta hipótese de pesquisa nos seguintes moldes:

- **As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental (H4).**

Considera-se que as novas ‘práticas laborais’ conformadas às novas necessidades atrás mencionadas, e viradas para a gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, num ambiente socialmente responsável, passam por um ciclo bem definido que começa nas opções de melhoria da gestão das pessoas e, conseqüentemente, num planeamento previsional e estratégico, passando por processos operacionais de acréscimo de saberes direcionados ao desenvolvimento sustentável, até à utilização de diversas medidas de desempenho de natureza qualitativa e quantitativa. Assim, a hipótese enunciada inclui cinco indicadores de medição das ‘práticas laborais’, designadamente:

- **Planeamento e melhoria do modo de gestão das pessoas.**
- **Melhoria dos conhecimentos e competências das pessoas.**
- **Comunicação das pessoas entre si em toda a empresa.**
- **Recompensas, reconhecimento e tratamento das pessoas.**
- **Medidas utilizadas para avaliar o desempenho relativamente às pessoas.**

2.3.3.4. Quarta perspetiva

Uma quarta perspetiva orienta-se para o favorecimento de todos os envolvidos na atividade de uma empresa, beneficiando mutuamente acionistas, fornecedores, investidores, empregados, comunidade (Porter & Kramer, 2008). A ótica é claramente da articulação da responsabilidade social com a obtenção de vantagem competitiva.

Para os autores, as ações de responsabilidade social que a empresa desenvolve devem ser enquadradas estrategicamente de modo a reforçar o meio competitivo onde a empresa se insere e assegurar a criação de valor para todos. Novas práticas de gestão da responsabilidade social são fundamentais para se conseguir articular coerentemente todos os parceiros e contribuir para um desenvolvimento sustentável mais efetivo.

Assim, destacam-se as práticas de gestão responsáveis e o envolvimento dos *stakeholders* como condições fundamentais para o exercício da responsabilidade social a níveis tão elevados como os propostos por Porter & Kramer.

Considera-se ‘práticas de gestão’ um conjunto de atividades que envolvem um ciclo de gestão que vai do planeamento à gestão estratégica (Ansoff, 1972), designadamente o planeamento, a organização, a coordenação e o controlo. Diversos autores referiram-se à gestão estratégica (Lindblom, 1959; Wrigley, 1970; Channon, 1973; Pavon, 1972; Hatten & Schendel, 1977; Mintzberg & Waters, 1978; Hatten, Schendel & Cooper, 1978), mas optou-se pela conceção de Hatten & Schendel, que consideram a gestão estratégica como um processo de determinação e manutenção dos relacionamentos da empresa, compreendido pelo uso seletivo de objetivos e da iniciativa de alcançar o estado desejado de relacionamentos através da alocação de recursos que permitem alcançar eficiência e eficácia em programas de ação desenvolvidos pela empresa.

A noção de ‘alocação de recursos’ para a gestão estratégica é fundamental, interessando-nos, agora, tratar dos recursos de gestão (que agem sobre componentes materiais e imateriais) cuja ação influencia a construção de uma empresa ‘socialmente responsável’. No domínio dos recursos materiais destacam-se os aspetos relacionados com o dinheiro, os imóveis, o equipamento, os materiais e a tecnologia.

Por outro lado, a ‘gestão estratégica’ engloba um processo de determinação e manutenção de relacionamentos, tratando-se, no caso concreto, dos *stakeholders* de uma empresa, assunto realçado pela Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a) no que respeita ao maior envolvimento de todas as partes interessadas. Ora, no caso de uma empresa bem apetrechada no que respeita à gestão dos seus recursos materiais e imateriais, exige-se que os seus membros estejam muito bem preparados para obter os melhores resultados no quadro da sua gestão estratégica.

Considera-se, por isso, que as qualificações e as competências adquiridas pelos empregados são fundamentais para concretizar a gestão estratégica em todas as suas dimensões, razão pela qual os conhecimentos e as competências são cruciais. Assim, chega-se à quinta hipótese deste estudo:

- **As práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto mais diversificados forem os conhecimentos e competências das pessoas utilizadas pelas empresas (H5).**

Na medida em que as ‘práticas de gestão e envolvimento de parcerias’ possuem uma vertente material e outra imaterial, a hipótese enunciada considera cinco indicadores para a medição da variável, designadamente:

- **Gestão das finanças.**
- **Gestão dos imóveis, equipamento e materiais.**
- **Gestão da tecnologia.**
- **Gestão das relações com os fornecedores / parceiros.**
- **Gestão da informação.**

2.3.3.5. Quinta perspetiva

Uma quinta perspetiva, bastante mais ousada, é a da ‘responsabilidade civil’ que se orienta por uma ‘ética empresarial’ e uma ‘cidadania responsável’. Zadeck (2001) defende que no quadro da nova economia as empresas podem associar-se a outras organizações

governamentais e não governamentais (ONG) no sentido de criarem novas formas de governação civil intimamente associadas às mais elevadas autoridades nacionais e internacionais.

Efetivamente, Zadeck propõe que a empresa assuma todas as suas repercussões resultantes das suas atividades e que também colabore ativamente na construção de novas formas de governação que se orientem para o desenvolvimento integrado e sustentável de um conjunto mais amplo de comunidades. Esta ótica pressupõe que se criem comunidades empresariais que integrem os interesses de todos os *stakeholders*, envolvendo-os nos domínios de atuação da empresa visando a sua contribuição para a melhoria da governação das regiões num quadro de aposta no desenvolvimento integrado, harmonioso e sustentável de um conjunto de comunidades mais amplas.

A ‘governação’ é uma expressão muito divulgada desde as décadas de 1980-1990 com o objetivo principal de aprofundar conhecimentos que possam ser utilizados na governação de Estados eficientes e eficazes que conjuguem intenções económicas, sociais e ambientais destinadas à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. O documento *Governance and Development*, publicado pelo *World Bank*, em 1992, considerava que a *governance* é o modo através do qual se exerce o poder de administrar recursos económicos e sociais de um país visando o desenvolvimento. O conceito foi aplicado às empresas através da noção de governação das empresas (*corporate governance*), que permite controlar e monitorizar as empresas com vista à concretização de objetivos económicos, sociais e ambientais. Assim, a governação das empresas pode ser designada como o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitorizadas pelo mercado de capitais, envolvendo os relacionamentos que se efetuam entre acionistas, conselho, administração, representantes dos empregados e auditoria.

Oriundo da corrente anglo-saxónica, o conceito de *corporate governance* começou por definir as regras que regulam as relações entre acionistas e administradores no interior de uma empresa. Divulgado especialmente desde a década de 1980 e 1990, devido à perceção que existia de que as empresas nem sempre eram geridas nos interesses dos acionistas, o conceito ganhou ainda maior relevo em virtude dos escândalos internacionais ocorridos já no início do século XXI – Enron em 2001, Vivendi Universal e Worldcom em 2002, Ahold e Parmalat em 2003.

Tais acontecimentos geraram consequências sistémicas e em diversos países intensificou-se o movimento para a recomendação de normas e práticas de governação das empresas suscetíveis de melhorar a credibilidade empresarial e desenvolver a gestão do risco como parte integrante da estratégia de RSE (Eisingerich & Ghardwaj, 2011), porque reputações que levaram anos a ser construídas podem ruir subitamente devido a escândalos envolvendo corrupção ou desastres ambientais.

Os códigos entretanto elaborados constituem um conjunto de princípios, padrões e boas práticas de natureza voluntarista dirigido à ética empresarial, entendendo-se por ‘ética empresarial’ (Moreira, 1999) o comportamento da empresa que age em conformidade com os princípios morais e as regras de bem proceder aceites pela coletividade (regras éticas).

De entre os códigos publicados pode-se destacar o Código de Boas Práticas aplicado às empresas cotadas na bolsa, incluído no *Relatório Cadbury* (1992) publicado no Reino Unido. Este relatório influenciou a realização de muitos outros códigos e relatórios em todo o mundo, introduzindo o princípio ‘cumpra ou explique’ (*comply or explain*).

Por outro lado, o PNUD, preocupado com os efeitos nefastos da globalização para as regiões mais desfavorecidas do mundo, já em 1999 se referia à globalização no seu Relatório Anual sobre o Desenvolvimento Humano (RDH), recomendando que a mesma se deveria realizar segundo seis princípios: Ética – menos violação dos direitos humanos, não mais; Equidade – menos disparidade dentro e entre nações, não mais; Inclusão – menos marginalização de pessoas e países, não mais; Segurança Humana – menos instabilidade das sociedades e menos vulnerabilidade das pessoas, não mais; Sustentabilidade – menos destruição ambiental, não mais; Desenvolvimento – menos pobreza e privação, não mais.

A nível empresarial, depressa se juntou às noções de ‘responsabilidade social’ e de ‘governação da empresa’ a noção de ‘desenvolvimento sustentável’, constituindo-se o já referido *triple bottom line* (ou o ‘tripé da sustentabilidade’) composto pelas componentes ‘*People, Planet, Profit*’, que emergiu no dia-a-dia das preocupações políticas e empresariais, correspondendo aos resultados de uma empresa medidos em termos económicos, sociais e ambientais.

Em suma, de um ponto de vista político, a preocupação com as pessoas é o grande desafio deste século, reinventando-se a governação para a humanidade e a equidade. Tal orientação passa, segundo o RDH (1999, p. 98), por “colocar as preocupações e os direitos humanos no centro da governação mundial” e, paralelamente, no centro da governação das empresas num quadro empresarial ‘socialmente responsável’ capaz de melhorar a qualidade de vida das populações que habitam as comunidades onde as empresas se inserem.

Recentemente, a Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a) também introduziu como elemento das preocupações empresariais a ética e a transparência. Fortalecer a ética empresarial e a responsabilidade social, garantir os direitos humanos, mitigar as disparidades socioeconómicas regionais, incluir em vez de excluir e assegurar a preservação ambiental, é o quadro desenhado pelo PNUD para o aprofundamento da ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade num quadro de desenvolvimento sustentável.

Face ao exposto, a ‘ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade’ são aspetos decisivos para a intensificação da responsabilidade social em empresas ‘socialmente responsáveis’.

Por outro lado, a imbricação destas empresas em comunidades empresariais dispostas a contribuir para novas políticas públicas sugere que todo o seu coletivo também esteja consciencializado do novo papel da empresa e se envolva em projetos comunitários. Assim, elaborou-se a sexta e última hipótese de pesquisa:

- **As práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade (H6).**

A hipótese enunciada inclui cinco indicadores que cobrem os níveis de transparência e de abertura da empresa, bem como os seus diversos impactes na envolvente, designadamente:

- **Política de ética e transparência no desenvolvimento das atividades.**
- **Política de abertura / comunicação no plano interno e externo.**
- **Plano de ação ou metas relativamente ao impacte que a empresa ou os produtos / serviços estão a provocar no mercado.**
- **Plano de ação ou metas relativamente ao impacte que a empresa está a provocar na comunidade em que está inserida.**
- **Plano de ação ou metas relativamente ao impacte que a sua empresa está a provocar no ambiente.**

2.4. Concluindo

Em consequência das diversas abordagens teóricas à responsabilidade social, das gerações de responsabilidade social e das três orientações empresariais, o conceito de responsabilidade social das empresas está em evolução, ainda apresenta contradições, avanços e recuos (Lozano & Prandi, 2005) e não se reduz a uma questão de ética, embora a ‘ética’ contribua para a sua formulação geral, nem se reduz ao universo das obrigações legais e do seu cumprimento ou ao simples voluntarismo empresarial.

Entende-se que o conceito de RSE tem um espectro mais amplo e, simultaneamente, mais específico do que o do universo das regras éticas ou jurídicas que constituem obrigações comuns para todos os cidadãos e instituições, porquanto para uma empresa se tornar socialmente responsável não basta seguir as questões regulamentares.

Efetivamente, além de ter que satisfazer as obrigações jurídicas, a RSE necessita não somente da assunção voluntária de outras obrigações e de incorporação de novos princípios de desenvolvimento sustentável, mas também assumir a ‘responsabilização’ por todas as repercussões das suas atividades, investindo no capital humano, na preservação do meio ambiente e nas relações com todas as partes envolvidas no campo de ação da empresa.

Nessa perspetiva, a responsabilidade social das empresas não é a substituta da legislação e regulamentação dos direitos de trabalho ou das normas ambientais, mas algo mais amplo. Uma ‘empresa socialmente responsável’, em termos do seu planeamento estratégico, deverá

ser capaz de “Contribuir para que os valores da comunidade onde se insere (tanto a nível local como a nível nacional e internacional), em todos os domínios da vida humana (trabalho, ambiente, relações humanas, etc.), aproximem as sociedades e as pessoas num sentido e caminho comuns, pautados por mais justiça e equidade social, promovendo o equilíbrio necessário à laboração e assegurando uma legitimação social capaz de ultrapassar a relação conflitual típica da sociedade industrial” (Moura & Duarte, 2003, p. 17).

O conceito de RSE implica, além das questões económicas, ações traduzidas pela interação das empresas com os seus contextos ambientais, sociais e físicos, e da obrigatoriedade de resposta a repercussões indesejáveis sobre tais contextos, socorrendo-se para o efeito tanto de recursos materiais como imateriais.

A manutenção da operacionalidade e o sucesso das empresas depende substancialmente da sua inserção na comunidade e da capacidade de ajustamento permanente de modo a obter-se uma situação estável e equilibrada, a qual favorece as atividades empresariais. Tal perspetiva significa que a empresa, além dos resultados da sua ação, também é responsável por determinadas situações não resultantes diretamente da sua ação, que podem ameaçar o seu futuro, isto é, a empresa precisa estar atenta às mudanças da envolvente para atuar de forma adequada, visando a sua efetividade.

Existem dois planos de consequências: em primeiro plano encontram-se as consequências geradas diretamente pela ação empresarial; em segundo plano encontram-se as consequências sociais ou ambientes que indiretamente podem resultar da ação empresarial. Ademais, na ótica da União Europeia, a responsabilidade social das empresas está também ligada à ação voluntária para ‘uma sociedade mais justa’ e um ambiente melhor (Comissão Europeia, 2001a).

A responsabilidade social das empresas implicaria, então, a sua identificação com os direitos dos empregados e, de forma mais abrangente, com todas as partes interessadas e afetadas pela empresa e que podem influenciar os seus resultados.

Assim, a Responsabilidade Social das Empresas apresenta as seguintes características essenciais:

- **Adopção voluntária de um comportamento socialmente responsável pelas empresas, que vai além do campo restrito das prescrições legais e que responde aos seus interesses de longo prazo.**
- **Aceitação da noção de desenvolvimento sustentável, pelo qual as empresas devem considerar-se responsáveis pelas repercussões económicas, sociais e ambientais da e na sua gestão.**
- **Aceitação de que a RSE não é ‘apenas’ mais uma atividade a acrescentar às restantes já desenvolvidas pela empresa, mas que deve implicar a sua gestão e um impacto na ação empresarial como um todo, em articulação a outros parceiros capazes de contribuir para o desenvolvimento de estratégias que, no limite, assegurem benefícios para todos os atores envolvidos e assegurem o desenvolvimento sustentável das empresas, o progresso das comunidades e a competitividade dos países.**

A RSE afigura-se como uma dimensão empresarial que reflete as preocupações e as expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e de investidores relativamente à evolução das empresas face à globalização, à reestruturação económica e à mutação industrial.

Tal perspetiva significa também que as decisões de investimento resultam da consciência dos danos provocados no meio ambiente e da maior visibilidade que as atividades empresariais têm assumido na comunicação social.

Esta evolução reflecte as preocupações e as expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e de investidores relativamente á evolução das empresas face à globalização, à reestruturação económica e à mutação industrial. As próprias decisões de investimentos são afectadas pela maior consciência dos danos provocados no meio ambiente e pela maior visibilidade das actividades empresariais nos meios de comunicação social. As empresas vão tomando consciência que a assunção de objectivos sociais e ambientais é essencial para o sucesso da sua estratégia económica. [...] O conjunto de acções que se desenvolve ao nível da responsabilização de governos, empresas e outras instituições, passou a interligar-se intimamente, numa perspetiva de Responsabilidade Social, governação das empresas e desenvolvimento sustentável. [...] Implicitamente predomina a visão de ‘optimização da riqueza’ em vez de ‘maximização do lucro’, bem como o modelo que privilegia os *stakeholders* em vez do modelo que realça os *shareholders* (Moura, 2009, p. 258).

A perspetiva enunciada pressupõe que a RSE seja um instrumento capaz de colaborar para um crescimento económico durável e para a proteção do emprego, a proteção dos recursos

humanos, a preocupação com as condições de trabalho e a ação de solidariedade comunitária, entre outras.

Já em meados da década de 1950, Drucker (1981, reedição) considerava o que ele chamava de ‘responsabilidade pública’ como uma das oito áreas chave essenciais para o sucesso da empresa, e que deveria ser permanentemente monitorizada.

A Responsabilidade Social, à semelhança de outras ações da empresa, como, por exemplo, a gestão da qualidade, tem que ser considerada um investimento e não um encargo, e deve-se aplicar ao longo de toda a cadeia de produção.

Semelhante visão é essencial para travar a tendência de empurrar as pessoas com menos possibilidades para fora do novo desenho social, decorrente dos traços mais corrosivos e radicais do economicismo,

CAPITULO 2 – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DO ESTUDO

1. DAS QUESTÕES INICIAIS AO MODELO DE ANÁLISE DO ESTUDO

Neste ponto identificam-se as questões de partida, o objetivo geral, os objetivos específicos, as hipóteses e o modelo de análise do estudo.

1.1. Questões de partida

As questões de partida que levaram ao estudo sobre a RSE orientaram-se em três sentidos:

- Quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a Responsabilidade Social das Empresas?
- Qual é a relação que existe entre as práticas empresariais e as variáveis de gestão selecionadas?
- Qual é a influência da dimensão das empresas e do setor de atividade nessas práticas?

1.2. Objetivos

Com base nas orientações anteriores, foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Conhecer o estado da responsabilidade social das empresas portuguesas nas suas dimensões económica, social e ambiental.

Objetivos específicos:

- Analisar quais são as práticas empresariais que mais contribuem para a configuração de empresas socialmente responsáveis.

- Relacionar as práticas empresariais com variáveis de gestão das empresas.
- Avaliar em que medida é que as práticas de responsabilidade social das empresas confirmam tendências socialmente responsáveis nos domínios económico, social e ambiental.
- Verificar se as práticas de responsabilidade social variam segundo o setor de atividade, a região de implantação e a dimensão da empresa.

1.3. Hipóteses

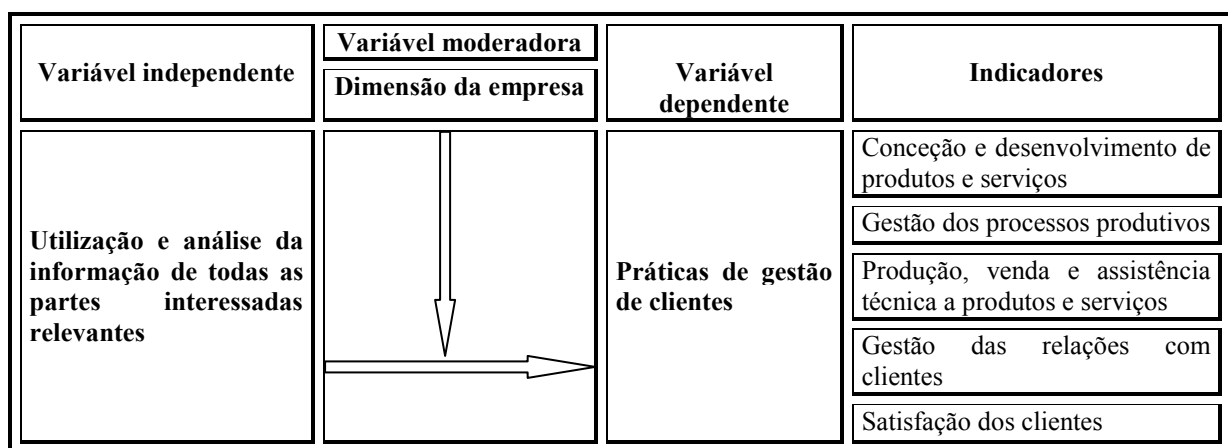
O estudo parte do pressuposto que a Responsabilidade Social das Empresas varia de acordo com as práticas empresariais no que respeita a ‘gestão de clientes’, ‘respeito dos direitos humanos’, ‘liderança’, ‘gestão das pessoas e suas condições de trabalho’, ‘gestão e envolvimento de parcerias’, ‘ética empresarial e desenvolvimento da comunidade’. Nessa perspetiva, elaboraram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- As práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes.
- As práticas de respeito dos direitos humanos atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos.
- As práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação.
- As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental.

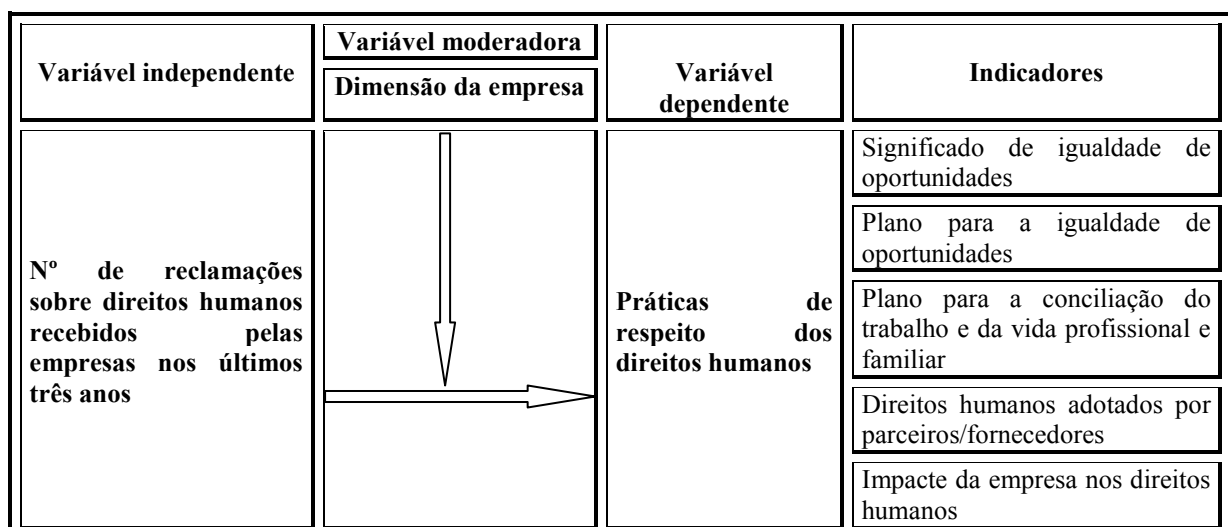
- As práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto mais amplos forem os conhecimentos e competências das pessoas utilizados pelas empresas.
- As práticas de ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

1.4. Modelo de análise

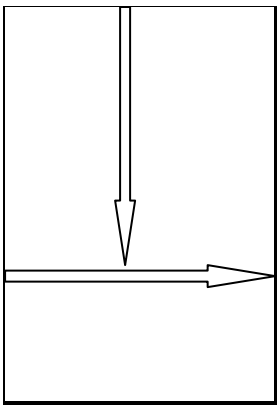
Esquema da Hipótese 1:



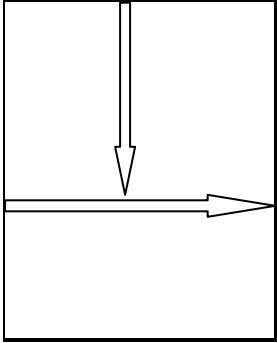
Esquema da Hipótese 2:



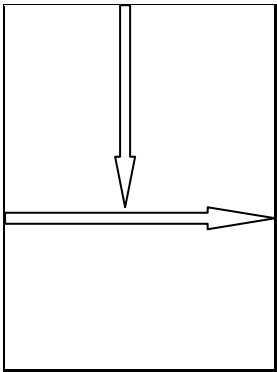
Esquema da Hipótese 3:

Variável independente	Variável moderadora	Variável dependente	Indicadores
	Dimensão da empresa		
Partilha das boas práticas de comunicação		Práticas de liderança	Objetivos da empresa e comportamentos pessoais
			Contato com clientes, fornecedores, parceiros e comunidade
			Motivação, apoio e reconhecimento
			Envolvimento das pessoas e delegação de autoridade
			Utilização da informação para definir o rumo da empresa

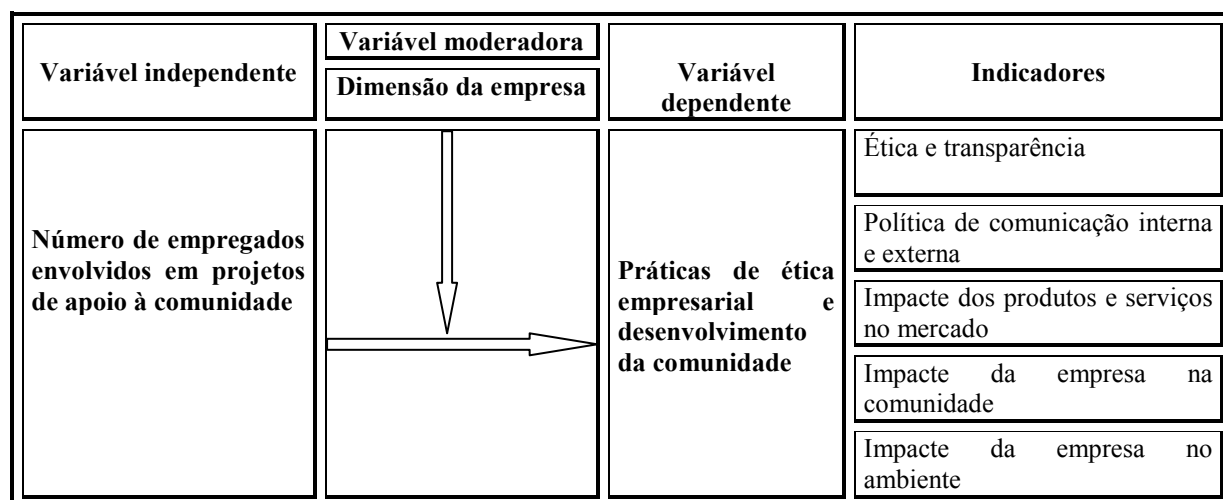
Esquema da Hipótese 4:

Variável independente	Variável moderadora	Variável dependente	Indicadores
	Dimensão da empresa		
Contributos para boas práticas de gestão ambiental		Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	Gestão das pessoas
			Gestão de conhecimentos e competências
			Comunicação entre as pessoas
			Recompensas
			Medidas de avaliação do desempenho empresarial

Esquema da Hipótese 5:

Variável independente	Variável moderadora	Variável dependente	Indicadores
	Dimensão da empresa		
Conhecimentos e competências das pessoas utilizados pelas empresas		Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	Gestão das finanças
			Gestão de imóveis, equipamento e materiais
			Gestão da tecnologia
			Gestão das relações com fornecedores e parceiros
			Proximidade às entidades públicas

Esquema da Hipótese 6:



2. A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A visão da realidade empresarial no que respeita à responsabilidade social das empresas é apresentada numa base quantitativa. A componente empírica da investigação foi conduzida de acordo com o método das medidas (ou de análise extensiva) de fenómenos sociais, adequado a populações relativamente amplas e exigindo a mobilização de procedimentos de amostragem, utilização de instrumentos estandardizados de recolha sistemática de informação (neste caso, o inquérito por questionário) e o recurso a técnicas de tratamento e análise quantitativa de dados com o objetivo de detetar e medir regularidades sociais sob a orientação de um conjunto de hipóteses de natureza explicativa (Almeida e Pinto, 1980).

2.1. Tipo de estudo

O presente trabalho baseia-se num estudo de tipo descritivo correlacional que visa analisar o processo de responsabilidade social das empresas em território nacional, mediante a exploração de relações que existam entre variáveis.

2.2. Recolha de informação

Recorreu-se a uma base de dados global disponibilizada pelo Centro de Estudos em Estratégias e Finanças Empresariais da Universidade Autónoma de Lisboa. A informação constante na base de dados utilizada foi recolhida com recurso a um inquérito por questionário que constitui uma referência nacional de recolha de dados. Trata-se de instrumento estandardizado de recolha extensiva de dados, tendo sido selecionado um conjunto de questões (ver Anexo) cuja estrutura e conteúdo tem correspondência com as dimensões do referencial teórico e as hipóteses de investigação, abarcando indicadores estruturados a partir das seguintes seis variáveis dependentes:

- Práticas de gestão de clientes.
- Práticas de respeito dos direitos humanos.
- Práticas de liderança.
- Práticas laborais de gestão pessoas e das suas condições de trabalho.
- Práticas de gestão e envolvimento de parcerias.
- Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade.

O questionário é composto por seis blocos de questões correspondentes às seis hipóteses enunciadas. Cada bloco é composto por cinco questões e cada questão é medida por uma escala de tipo *Likert*. Foram definidas quatro respostas tipo em cada questão (indicador), pontuadas de 1 a 4:

- [1] Práticas inexistentes ou incipientes.
- [2] Práticas pontuais, não estruturadas.
- [3] Práticas formalizadas, incluindo planos de ação com metas e objetivos.
- [4] Idêntico a [3] com revisão, correção e atualização sistemáticas.

A aplicação dos questionários realizou-se de forma direta a representantes de uma amostra de empresas portuguesas, no período de 1999 a 2009. Os inquiridos são empresários ou gestores que representavam os proprietários e ou acionistas das empresas.

2.3. As amostras de empresas

A recolha de informação foi efetuada em duas amostras de 2 613 empresas e de 69 empresas. As amostras foram definidas com recurso a procedimentos de amostragem não probabilística, combinando métodos de seleção intencional e por conveniência.

As amostras são constituídas por empresas portuguesas, implantadas em diversas regiões do país, com dimensões variadas em termos de número de empregados e relacionadas a diversos setores de atividade económica. A construção das amostras foi efetuada a partir de informação apriorística acerca da população de empresas nacionais, pelo que as amostras não permitem calcular a precisão dos resultados estatísticos obtidos e a sua consequente generalização para o universo.

2.4. Caracterização das empresas das amostras

A escolha de duas amostras (2613 empresas e 69 empresas) foi necessária porque nenhuma das temáticas da base de dados respondia cabalmente ao conjunto dos dados requeridos pelo inquérito por questionário, segundo as hipóteses elaboradas. Então, as seis hipóteses a testar foram assim distribuídas:

- Amostra 1, com 2613 empresas: Hipóteses 1, 3, 4 e 5.
- Amostra 2, com 69 empresas: Hipóteses 2 e 6.

O procedimento baseou-se em amostragens aleatórias simples, tendo sido solicitado, a empresários e gestores das empresas, a resposta às questões elaboradas para as variáveis a medir.

Como foi anteriormente mencionado, trata-se de empresas de diversas regiões do país, de vários ramos de atividade e de dimensão variada em número de empregados. Relativamente à região de implantação das empresas seguiu-se o critério das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de Nível II (NUTS II), que correspondem, em Portugal Continental, às áreas de atuação das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR). Nas Ilhas, as NUTS II coincidem com as NUTS I. Assim, as regiões consideradas neste estudo foram as seguintes:

- Região Norte.
- Região Centro.
- Região Lisboa e Vale do Tejo.
- Região Alentejo.
- Região Algarve.
- Região Autónoma dos Açores.
- Região Autónoma da Madeira.

No que respeita à atividade económica seguiu-se a Classificação Portuguesa de Atividade Económica (CAE). No entanto, para tornar mais consistente a análise dos resultados aquando da aplicação do Coeficiente de Correlação de *Spearman* e dos testes *Kruskal-Wallis* e *U-Mann-Whitney*, as duas dezenas de atividades económicas identificadas foram agregadas em quatro setores de atividade:

- Agricultura.
- Indústria.
- Comércio.
- Serviços.

No que respeita à dimensão das empresas seguiu-se o Critério Europeu de definição de PME, mas não se considerou o volume de negócios e o ativo total, recaindo a escolha apenas sobre o número de empregados ao serviço das empresas: microempresa (1-9 empregados); pequena empresa (10-49 empregados); média empresa (50-249 empregados); grande empresa (250 e + empregados).

No entanto, para efeitos de caracterização mais pormenorizada da amostra, o critério base ainda foi desdobrado do seguinte modo

- 1 a 9 empregados
- 10 a 19 empregados
- 20 a 49 empregados
- 50 a 99 empregados
- 100 a 249 empregados
- 250 a 499 empregados
- 500 e + empregados

Para efeitos de aplicação do Coeficiente de Correlação de Spearman e dos testes de *Kruskal-Wallis* e *U-Mann-Whitney*, e tendo em consideração o Critério Europeu de definição de PME, agregou-se as microempresas e as pequenas empresas numa única classe devido às frequências de ambas as classes mencionadas serem reduzidas comparativamente com as médias e as grandes empresas.

2.4.1. Caracterização da amostra 1

Tabela 02. Dimensão das empresas por número de empregados (amostra 1)

Classe	Empregados	%	Empresas	%
1 a 9 empregados	2 612	2,1	470	18,0
10 a 19 empregados	7 501	6,1	539	20,6
20 a 49 empregados	26 681	21,6	829	31,7
50 a 99 empregados	32 681	26,4	466	17,9
100 a 249 empregados	42 648	34,5	276	10,6
250 a 499 empregados	7 701	6,2	27	1,0
500 e mais empregados	3 838	3,1	6	0,2
Totais	123 643	100,0	2 613	100,0

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Relativamente à dimensão das empresas da Amostra 1 (Tabela 02), caracteriza-se por um mínimo de 1 empregado e um máximo de 806 empregados. A média é de 47,3 empregados por empresa. A mediana acumula na classe 50-99 empregados, mas em termos de empresas a mediana acumula na classe anterior, isto é, na classe de 20 a 49 empregados, devendo-se essa diferença ao facto de as empresas mais pequenas, que são a maioria, disporem de menos efetivos humanos.

Tabela 03. Regiões de implantação das empresas (amostra 1)

Regiões	Empresas	%
Região Norte	1 176	45,0
Região Centro	985	37,7
Região Lisboa e V. do Tejo	315	12,0
Região Algarve	49	1,9
Região Alentejo	44	1,7
Açores Autónoma dos Açores	26	1,0
Região Autónoma da Madeira	18	0,7
Totais	2 613	100,0

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita a regiões de implantação (Tabela 03) verifica-se que quase metade das empresas situam-se na Região Norte, e que a Região Norte e a Região Centro somam 82,7% das empresas estudadas, enquanto as demais 5 regiões representam 17,3% do conjunto.

Tabela 04. Atividades económicas das empresas (amostra 1)

Sector de Atividade	Empresas	%
Agricultura	33	1,3
Indústria	1291	49,4
Comércio	670	25,6
Serviços	619	23,7
Total	2613	100,0

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Em termos de setores de atividade económica (Tabela 04) a Indústria representa 49,4%, praticamente o mesmo que o conjunto das empresas do Comércio e dos Serviços, que registam 49,3% das empresas. Em consequência, a Agricultura é minoritária (1,3%).

Seguindo a Classificação de Atividade Económica (CAE), os setores apresentam-se assim:

- O setor da Agricultura é representado na totalidade por atividades de ‘Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca’, com 1,3%.
- O setor da Indústria são predominantes as atividades de ‘indústrias transformadoras’, com 38,1%.
- O setor do Comércio são as atividades de ‘comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos’ que assumem o total das empresas do setor, com 25,6%.
- O setor dos Serviços, muito pulverizado em virtude de incluir várias atividades segundo a CAE, destacam-se as ‘atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares’, com 5,7%.

2.4.2. Caracterização da amostra 2

Tabela 05. Dimensão das empresas por número de empregados (amostra 2)

Classe	Empregados	%	Empresas	%
1 a 9 empregados	83	3,7	16	23,2
10 a 19 empregados	181	8,0	17	24,6
20 a 49 empregados	622	27,6	21	30,4
50 a 99 empregados	1 026	45,4	13	18,9
100 a 249 empregados	345	15,3	2	2,9
250 a 499 empregados	-	-	-	-
500 e mais empregados	-	-	-	-
Totais	2 257	100,0	69	100,0

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Na Amostra 2 a dimensão das empresas (Tabela 05) apresenta um mínimo de 3 empregados e um máximo de 206 empregados. A média é de 32,7 empregados por empresa. A exemplo da Amostra 1, a Amostra 2 também acumula na classe 50 a 99 empregados e em termos de empresas a mediana acumula na classe anterior, isto é, na classe de 20 a 49 empregados, devendo-se essa diferença novamente ao facto de as empresas mais pequenas, que são a maioria (49 empregados no máximo), disporem de menos efetivos.

Tabela 06. Regiões de implantação das empresas (amostra 2)

Regiões	Empresas	%
Região Centro	43	62,3
Região Norte	25	36,2
Região Autónoma dos Açores	1	1,5
Totais	69	100,0

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita a regiões de implantação destas empresas (Tabela 06) verifica-se que praticamente a totalidade pertence à Região Centro (62,3%) e à Região Norte (36,2%), com um peso de 98,5%, enquanto os restantes 1,5% referem-se à Região Autónoma dos Açores.

Tabela 07. Atividades económicas das empresas (amostra 2)

Setor de Atividade	Empresas	%
Agricultura	-	-
Indústria	38	55,1
Comércio	11	15,9
Serviços	20	29,0
Total	69	100,0

Em termos de setores de atividade económica (Tabela 07) a Indústria apresenta-se maioritária, com 55,1%, distribuindo-se as demais empresas pelo setor dos Serviços (29%) e o setor do Comércio (15,9%).

Seguindo a Classificação Portuguesa de Atividade Económica (CAE) os setores apresentam-se assim:

- O setor da indústria refere-se maioritariamente às ‘indústrias transformadoras’, registando 50,7% do total, enquanto as restantes indústrias correspondem apenas a 4,4%.
- O setor do comércio é integralmente constituído por ‘comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos’, com 15,9%.
- Os serviços são compostos maioritariamente por ‘outras atividades de serviços’, também com 15,9%, correspondendo 13,1% a várias outras atividades.

3. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

A análise da informação foi feita com recurso ao *software* informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Recorreu-se à estatística descritiva (média, desvio-padrão e mediana) e a estatística inferencial não paramétrica (*Kruskal-Wallis* e *U-Mann-Whitney*) devido à violação dos pressupostos inerentes à aplicação dos testes paramétricos, nomeadamente a normalidade e a homocedasticidade, verificadas pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

Nas medidas de associação a opção recaiu no *Coeficiente de Correlação de Spearman* devido a estarmos perante variáveis qualitativas ordinais.

A tabela adotada para medir a intencionalidade e a direcionalidade da correlação foi a seguinte (Field, 2009):

- 0,9 a 1 (positiva, muito forte)
- 0,7 a < 0,9 (positiva, forte)
- 0,4 a < 0,7 (positiva, moderada)
- 0,2 a < 0,4 (positiva, fraca)
- 0 a < 0,2 (positiva, muito fraca)
- 0 (independência linear)
- 0 a < -0,2 (negativa, muito fraca)
- -0,2 a < -0,4 (negativa, fraca)
- -0,4 a < -0,7 (negativa, moderada)
- -0,7 a < -0,9 (negativa, forte)
- -0,9 a -1 (negativa, muito forte)

Considerou-se resultados significativos quando inferiores ou iguais a 5% (0,05) ou a 10% (0,01). Os resultados são apresentados em tabelas e gráficos.

A recolha de informação foi realizada através de inquérito por questionário. As questões seleccionadas a partir das bases de dados referenciadas são compostas por seis blocos de questões correspondentes às seis hipóteses enunciadas.

Tal como foi mencionado anteriormente, cada bloco é composto por cinco questões e cada questão é medida numa escala de tipo *Likert*, definindo-se quatro respostas tipo em cada questão, pontuadas de 1 a 4.

A escala permite avaliar os níveis de responsabilidade social em cada questão. Os resultados das cinco questões de cada bloco foram agregados num índice, obtendo-se um valor para cada prática, que permitiu avaliar os respetivos níveis de práticas de responsabilidade social das empresas.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos através do inquérito por questionário aplicado às empresas, tendo sido utilizados, para o efeito, diversos tratamentos estatísticos, conforme foi referenciado na metodologia do estudo.

1. AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL OBTIDAS COM A ESCALA DE TIPO LIKERT

1.1. Avaliação dos níveis de responsabilidade social

Os resultados globais por cada um dos grupos de variáveis, a que se associa cada uma das hipóteses elaboradas, são os seguintes:

Tabela 08. Níveis de responsabilidade social por grupos de questões

Níveis de responsabilidade social	Média	Med	DP
Nível de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes (associado à Hipótese 1)	2,54	2,60	0,7468
Nível de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos (associado à Hipótese 2)	1,66	1,60	0,4774
Nível de responsabilidade social das práticas de liderança (associado à Hipótese 3)	2,48	2,40	0,6482
Nível de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho (associado à Hipótese 4)	2,06	2,00	0,6195
Nível de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias (associado à Hipótese 5)	2,67	2,60	0,6239
Nível de responsabilidade social da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade (associado à Hipótese 6)	1,70	1,60	0,4506
Níveis de responsabilidade social agregados	2,19	2,15	-

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

A média agregada dos seis grupos de questões regista o valor de 2,19 pontos, abaixo do ponto médio da escala, e a mediana 2,15 pontos (Tabela 08). Tal resultado evidencia que as práticas de responsabilidade social das empresas inquiridas são, no seu conjunto, muito discretas, tendo Moura et al. (2004) e Santos et al. (2006) encontrado resultados semelhantes.

Nos estudos baseados em Relatórios de Sustentabilidade, Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010) evidenciaram que menos de metade das empresas analisadas divulgavam informações estruturadas sobre a RSE nos seus relatórios anuais. Os resultados apresentados na Tabela 08 contrariam a perspectiva do enquadramento teórico que se orienta para a construção de recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis, essenciais e dinâmicos (Barney, 1991, 2001; Rugman & Verbeck, 2002; Foss, 2011; Jang, 2013), tendo em consideração a fraca importância atribuída pelas empresas ao conjunto dos recursos integrantes da RSE neste estudo.

A análise a cada uma das seis variáveis mostra que os valores obtidos são consideravelmente desiguais, apresentando um intervalo de médias que vai de 1,66 a 2,67 pontos e de medianas entre 1,60 a 2,60 pontos, cifrando-se por diferenças significativas de 1,01 e 1,00 pontos, respetivamente. O valor da mediana é muito próximo da média em todos os casos e os resultados do desvio padrão evidenciam uma concentração em torno das médias.

A ordenação dos resultados obtidos permite distinguir um conjunto de práticas em que a RSE é mais valorizada e outro conjunto de práticas em que a RSE é menos valorizada.

Tabela 09. Níveis de responsabilidade social por grupos de variáveis mais valorizadas

Níveis de responsabilidade social	Média	Med	DP
Nível de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias (associado à Hipótese 5)	2,67	2,60	0,6239
Nível de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes (associado à Hipótese 1)	2,54	2,60	0,7468
Nível de responsabilidade social das práticas de liderança (associado à Hipótese 3)	2,48	2,40	0,6482

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

O conjunto mais valorizado relaciona-se com práticas associadas à economia e à gestão das empresas (Tabela 09), destacando-se justamente as práticas de gestão e envolvimento de parcerias (média = 2,67; med = 2,60; DP = 0,6239), seguidas de perto pelas práticas de gestão dos clientes (média = 2,54; med = 2,60; DP = 0,7468) e as práticas de liderança (média = 2,48; med = 2,40; DP = 0,6482), as quais se podem considerar associadas também à economia e à gestão das empresas. A média do conjunto das variáveis mais valorizadas representa 2,56 pontos, ligeiramente acima do ponto média da escala.

Tabela 10. Níveis de responsabilidade social por grupos de variáveis menos valorizadas

Níveis de responsabilidade social	Média	Med	DP
Nível de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho (associado à Hipótese 4)	2,06	2,00	0,6195
Nível de responsabilidade social da ética empresarial e do desenvolvimento da comunidade (associado à Hipótese 6)	1,70	1,60	0,4506
Nível de responsabilidade social de respeito dos direitos humanos (associado à Hipótese 2)	1,66	1,60	0,4774

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Quanto ao conjunto das variáveis menos valorizadas, reporta-se às práticas associadas à componente social e à componente ambiental, distintas da componente de economia e gestão das empresas (Tabela 10), representando, em média, apenas 1,80 pontos, bastante aquém dos 2,56 pontos atribuídos ao conjunto mais valorizado. As médias e as medianas são muito aproximadas e o desvio padrão evidencia uma concentração em torno das médias, em todos os casos. Porém, uma observação mais fina mostra que no interior do conjunto mencionado ainda existem diferenças importantes.

Efetivamente, destas práticas é mais valorizado o conjunto relacionado diretamente com a gestão das pessoas / empregados (média = 2,06; mediana = 2,00; DP = 0,6195) no âmbito do seu desempenho quotidiano e das suas condições objetivas de trabalho.

As práticas associadas à ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e ao respeito dos direitos humanos representam, em média, apenas 1,70 pontos (med = 1,60; DP = 0,4506) e 1,66 pontos (med = 1,60; DP = 0,4774), respetivamente, tendo as medianas valores também aproximados às médias, tal como os desvios padrão. Tais resultados revelam-se ligeiramente mais próximos do ponto mínimo da escala (1,00 pontos) do que do ponto médio da escala.

Em suma, os resultados globais tendem a realçar que a RSE é bastante mais valorizada no que se refere à dimensão económica e de gestão e menos valorizada no que respeita à dimensão social e à dimensão ambiental, coincidindo com resultados semelhantes encontrados por Moura et al. (2004), Santos et al. (2006), Branco & Rodrigues, 2008) e Dias (2010), verificando-se que não é atribuída muita importância à RSE, sobretudo nas suas dimensões social e ambiental, no sentido de a partir desse instrumento de gestão se

construírem recursos valiosos e raros que podem constituir vantagem competitiva face à concorrência.

É possível concluir, também, que no âmbito do conjunto menos valorizado, a importância dada às práticas laborais de gestão relacionadas com o quotidiano é superior às questões da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e do respeito dos direitos humanos, as quais estão consideravelmente arredadas das preocupações empresariais.

1.2. Avaliação das práticas de responsabilidade social

A desagregação dos seis grupos de variáveis permite avaliar melhor quais são os aspetos que as empresas valorizam mais e menos, cujos resultados poderão contribuir para a melhoria da responsabilidade social. Os resultados são apresentados por sequência de níveis de responsabilidade associados a cada uma das hipóteses de pesquisa.

1.2.1. Práticas de gestão de clientes

As práticas de gestão de clientes apresentam os seguintes resultados:

Tabela 11. Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes

Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes, associado à Hipótese 1	Média	Med	DP
	2,54	2,60	0,7468
Conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços	2,74	3,00	1,0390
Gestão dos processos produtivos	2,36	2,00	1,1430
Produção, venda e assistência aos produtos e serviços	2,23	2,00	0,9380
Gestão e melhoria das relações com os clientes	2,84	3,00	0,9970
Utilização de medidas para avaliar a satisfação dos clientes	2,52	2,00	0,9140

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes (segunda melhor pontuação), destacam-se dois indicadores acima da média desta variável (2,54) (Tabela 11):

- Gestão e melhoria das relações com os clientes (média = 2,84; med = 3,00; DP = 0,9970).
- Conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços (média = 2,74; med = 3,00; DP = 1,0390).

Próximo da média da variável encontra-se um indicador:

- Medidas para avaliar o desempenho relativamente à satisfação dos clientes (média = 2,52; med = 2,00; DP = 0,9140).

Abaixo da média da variável encontram-se dois indicadores:

- Gestão dos processos produtivos (média = 2,36; med = 2,00; DP = 1,1430).
- Produção, venda e assistência dos produtos e serviços (média = 2,23; med = 2,00; DP = 0,9380).

O conjunto dos resultados mostra que mediana e média se aproximam e que o desvio padrão apresenta uma concentração de valores em torno da média.

As empresas consideram, no âmbito do fluxo de conceção – produção – venda – apoio pós venda – gestão de clientes, que conceber e desenvolver os produtos e gerir as relações com os clientes são aspetos extremos mais importantes que os demais processos intermédios entre a conceção do produto e a gestão dos clientes, isto é, a produção, a venda e o apoio pós venda.

Aparentemente há uma preocupação maior com a eficácia do que com a eficiência, sendo mais importante o início e o fim do que os meios desencadeados a partir da conceção e desenvolvimento do produto.

Apesar da importância dada à melhoria da relação com os clientes, o desenvolvimento de medidas adequadas para avaliar a satisfação dos clientes situa-se apenas num ponto médio, indiciando que é mais importante a relação face a face do que o uso de medidas para melhorar a satisfação do cliente.

1.2.2. Práticas de respeito dos direitos humanos

As práticas de respeito dos direitos humanos apresentam os seguintes resultados:

Tabela 12. Níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos

Níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos, associados à Hipótese 2	Média	Med	DP
	1,66	1,60	0,4770
Significado de igualdade de oportunidades para a empresa	2,16	2,00	0,9490
Plano de ação ou metas estabelecidas para a igualdade de oportunidades na empresa	1,65	1,00	0,8550
Políticas e práticas de direitos humanos adotadas pelos fornecedores e outros parceiros	1,31	1,00	0,0652
Plano de ação ou metas estabelecidas para a conciliação entre o trabalho e vida profissional e a vida familiar	2,01	2,00	0,5600
Plano de ação ou metas estabelecidas relativamente ao impacto da empresa nos direitos humanos	1,19	1,00	0,4650

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos (sexta e pior pontuação), destacam-se dois indicadores acima da média desta variável (1,66) (Tabela 12):

- Significado de igualdade de oportunidades (média = 2,16; med = 2,00; DP = 0,9490).
- Plano / metas para promover a conciliação entre trabalho e vida familiar (média = 2,01; med = 2,00; DP = 0,5600).

Próximo da média da variável encontra-se um indicador:

- Plano / metas relativamente à igualdade de oportunidades (média = 1,65; med = 1,00; DP = 0,8550).

Abaixo da média da variável encontram-se dois indicadores:

- Políticas e práticas relacionadas com a adoção pelos fornecedores e parceiros de práticas de respeito dos direitos humanos (média = 1,31; med = 3,00; DP = 0,0652).
- Plano / metas relativamente ao impacte da empresa sobre os direitos humanos (média = 1,19; med = 1,00; DP = 0,4650).

O conjunto dos resultados mostra que mediana e média se aproximam e que o desvio padrão apresenta uma concentração de valores em torno da média. Os níveis de responsabilidade em análise são considerados pelas empresas como muito pouco importantes, mas ainda assim há alguma preocupação com as questões da igualdade de oportunidades, cujo valor médio de 2,16 pontos coincide praticamente com o valor médio agregado de todos os níveis de responsabilidade social, que apresenta um resultado de 2,19 pontos.

Em relação aos demais quatro indicadores, a interpretação das empresas é mais positiva, aparentando associar a uma noção de igualdade de oportunidades alguma preocupação com a conciliação entre o trabalho e vida profissional e a vida familiar. Esses dois indicadores mais valorizados ao nível das prática de responsabilidade social de respeito dos direitos humanos indicia algum esforço para responder a uma melhor adequação entre a vida profissional e a vida familiar, o que, em geral, no quotidiano das empresas, significa autorizar dispensas para tratar de assuntos pessoais. Admite-se, também, que as empresas sejam sensíveis a determinados casos pessoais resolvidos através de flexibilização do horário de trabalho e de teletrabalho, seja com características temporárias ou definitivas.

No que respeita à igualdade de oportunidades as empresas dão algum relevo ao estabelecimento de plano / metas, concordante com uma interpretação mais positiva deste indicador no quadro do respeito dos direitos humanos. Porém, no que se refere ao conjunto dos direitos humanos (políticas, práticas e metas) os valores registados estão entre os piores dos trinta indicadores considerados no inquérito por questionário, o que dá mais razão à perspetiva de Rabet (2009), a qual defende a contradição insanável entre sistema económico mundial e direitos humanos até que haja mudança de paradigma, do que às esperanças de Lozano & Prandi (2005) quando assinalam a importância crescente atribuída pelas empresas aos direitos humanos. A Estratégia de RSE da União Europeia para 2011-2014 mostra-se pertinente na medida em que preconiza a ‘responsabilização’ das empresas em todos os domínios da responsabilidade social e pode vir a sustentar uma mudança efetiva de paradigma

no sistema económico global em favor do ‘tripé da sustentabilidade’. Efetivamente, além de médias bastante baixas, correspondentes apenas a um valor agregado de 1,66 pontos, todos os resultados das medianas são ligeiramente inferiores às médias, reforçando a avaliação menos positiva dos níveis de RSE dos direitos humanos.

1.2.3. Práticas de liderança

As práticas de liderança apresentam os seguintes resultados:

Tabela 13. Níveis de responsabilidade social das práticas de liderança

Níveis de responsabilidade social das práticas de liderança, associado à Hipótese 3	Média	Med	DP
	2,48	2,40	0,6482
Decisão dos líderes sobre os objetivos da empresa, os comportamentos pessoais apropriados e a disseminação de exemplos certos aos outros	2,58	3,00	1,0480
Nível de contato que os líderes mantêm com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade	2,56	2,00	0,8630
Ação dos líderes sobre a motivação, apoio e reconhecimento das pessoas	2,31	2,00	1,0080
Envolvimento das pessoas e delegação de autoridade	2,17	2,00	0,7390
Utilização da informação sobre as partes interessadas e outras informações para definir o rumo da empresa	2,76	3,00	0,9560

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social das práticas de liderança (terceira melhor pontuação), destacam-se três indicadores acima da média desta variável (2,48 pontos) (Tabela 13):

- Utilização da informação sobre as partes interessadas para definir o rumo da empresa (média = 2,76; med = 3,00; DP = 0,9560).
- Decisão sobre os objetivos da empresa, comportamentos pessoais apropriados e exemplos a dar aos outros (média = 2,58; med = 3,00; DP = 1,0480).
- Contatos dos líderes com clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade (média = 2,56; med = 2,00; DP = 0,8630).

Abaixo da média da variável encontram-se dois indicadores:

- Motivação, apoio e reconhecimento das pessoas (média = 2,31; med = 2,00; DP = 1,0080).
- Envolvimento das pessoas e delegação da autoridade (média = 2,17; med = 2,00; DP = 0,7390).

O conjunto dos resultados evidencia que mediana e média se aproximam e que o desvio padrão apresenta uma concentração de valores em torno da média.

As práticas de liderança que integram o conjunto das três variáveis mais valorizadas pelas empresas são consideradas mais importantes (com valores acima do ponto médio da escala) quando se trata de assuntos relacionados com a informação para definir o rumo da empresa, objetivos da empresa, comportamentos dos líderes e com contatos com os *stakeholders*, à exceção das pessoas que trabalham na empresa.

Sendo a liderança o resultado de uma relação entre o líder e o grupo que lidera, os resultados indiciam uma sujeição da componente relacional dos líderes nos seus grupos em favor da relação com os demais *stakeholders*, já que os dois únicos indicadores abaixo da média da variável e da escala de medida relacionam-se diretamente com os subordinados: motivação, apoio e reconhecimento das pessoas; envolvimento das pessoas e delegação da autoridade.

A perspectiva de líder participativo definida por Yukl (1994) e os papéis referidos por Mintzberg (1995) não encontram, pois, eco suficiente nos inquiridos deste estudo, já que os dois indicadores apresentam, respetivamente, médias de 2,31 e 2,17 pontos e medianas de 2,00 pontos em ambos os casos, e DP de 1,0080 e 0,7390. Tais valores indiciam que os tipos de liderança permanecem algo afastados da definição de ‘liderança participativa’, já que não se centram na obtenção do apoio, cooperação e autonomização dos ‘seguidores’ como Yukl (1994) expressamente referiu.

1.2.4. Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho

As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho apresentam os seguintes resultados:

Tabela 14. Níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho

Níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, associado à Hipótese 4	Média	Med	DP
	2,06	2,00	0,6195
Planeamento e melhoria da gestão das pessoas	2,02	2,00	0,6840
Melhoria dos conhecimentos e competências das pessoas	1,96	2,00	0,8380
Comunicação entre as pessoas em toda a empresa	2,22	2,00	0,7700
Recompensas, reconhecimento e tratamento das pessoas	1,99	2,00	1,0260
Utilização de medidas para avaliar o desempenho face às pessoas	2,10	2,00	0,8880

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho (quarta pontuação), destaca-se ligeiramente um indicador acima da média desta variável (2,06 pontos) (Tabela 14):

- Comunicação das pessoas entre si (média = 2,22; med = 2,00; DP = 0,7700).

Próximo da média da variável encontram-se os restantes indicadores, distando da média entre -0,10 e +0,04:

- Medidas para avaliar o desempenho relativamente às pessoas (média = 2,10; med = 2,00; DP = 0,8880).
- Plano e melhoria da gestão das pessoas (média = 2,02; med = 2,00; DP = 0,6840).
- Recompensa, reconhecimento e cuidado com as pessoas (média = 1,99; med = 2,00; DP = 1,0260).
- Melhoria dos conhecimentos e das competências das pessoas (média = 1,96; med = 2,00; DP = 0,8380).

O conjunto dos resultados mostra que mediana e média se aproximam e que o desvio padrão apresenta uma concentração de valores em torno da média. Na generalidade, as empresas tendem a valorizar menos a gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, porquanto apresentam valores muito baixos, geralmente em torno da média da variável (2,06 pontos) e abaixo da média da escala. As propostas de Boxall & Purcell (2000) e O'Reilly III & Pfeffer (2000) para aplicação da teoria dos recursos à gestão das pessoas não colhe grande aceitação entre os empresários / gestores deste estudo nem parece ser dada muita importância à própria gestão de recursos humanos como elemento de desempenho organizacional positivo, tal como defendem Russel, Terborg & Powers (1985) e Gerhardt & Milkovich (1990).

Em todos os casos a mediana apresenta um valor de 2,00 pontos, que se pode considerar baixo tendo em consideração o ponto médio da escala. A única nota destoante é o valor de 2,22 pontos atribuído à comunicação das pessoas entre si, o que não é de estranhar porque as empresas consideram importante a boa comunicação visando melhorar o trabalho para um fim económico. Ainda assim, o valor permanece baixo numa escala de 1 a 4 e coincide praticamente com a média agregada dos 30 indicadores (2,19 pontos).

1.2.5. Práticas de gestão e envolvimento de parcerias

As práticas de gestão e envolvimento de parcerias apresentam os seguintes resultados:

Tabela 15. Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias

Níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias, associado à Hipótese 5	Média	Med	DP
	2,67	2,60	0,6239
Gestão das finanças	3,04	3,00	0,9980
Gestão dos imóveis, equipamento e materiais	2,59	3,00	0,8450
Gestão da tecnologia	2,52	2,00	0,9060
Gestão das relações com os fornecedores e outros parceiros	2,77	3,00	0,8720
Gestão da informação dentro da empresa	2,42	2,00	0,8220

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias (primeira melhor pontuação), destacam-se dois indicadores acima da média desta variável (2,67) (Tabela 15):

- Gestão das finanças (média = 3,04; med = 3,00; DP = 0,9980).
- Gestão das relações com fornecedores e outros parceiros (média = 2,77; med = 3,00; DP = 0,8720).

Abaixo da média da variável encontram-se os restantes três indicadores:

- Gestão dos imóveis, equipamento e materiais (média = 2,59; med = 3,00; DP = 0,8450).
- Gestão da tecnologia (média = 2,52; med = 2,00; DP = 0,9060).
- Gestão da informação dentro da empresa (média = 2,42; med = 2,00; DP = 0,8220).

Em termos de médias, a gestão das finanças (3,04 pontos) e a relação com os *stakeholders* (2,77 pontos) são os indicadores eleitos pelas empresas, registando uma mediana de 3,00 pontos em ambos os casos e desvios-padrão em torno das médias, os quais figuram entre os três indicadores mais considerados de entre os trinta indicadores tratados, sendo de realçar que o indicador ‘gestão e melhoria das relações com os clientes’ (2,84 pontos) é integrado nas práticas de gestão de clientes. Os desvios padrão mostram valores em torno das médias.

Em consequência, as finanças em primeiro lugar e a gestão das relações com os *stakeholders* (excluindo os empregados) em segundo lugar são os aspetos mais relevantes para as empresas. A gestão dos imóveis, equipamento e materiais (2,59 pontos) e a gestão das tecnologias (2,52 pontos) merecem menos importância, rondando o ponto médio da escala, e menos importância ainda a ‘gestão da informação’ (2,42 pontos). No primeiro indicador mencionado a média sobe para 3,00 pontos, enquanto nos outros dois indicadores as medianas representam apenas 2,00 pontos. Apesar de alguma importância dada à gestão da informação, ela é claramente alijada de realce em comparação com os demais aspetos relativos a práticas de gestão e envolvimento de parcerias.

No que respeita às finanças é óbvia a importância que lhe é dada num mundo em que o sistema financeiro se tornou crucial. No que se refere às relações com fornecedores e outros parceiros, os resultados indicam que os estudos de Porter & Kramer (2008) são pertinentes, especialmente em virtude de atualmente a gestão estratégica exigir um amplo relacionamento

com os *stakeholders* das empresa, assunto corroborado pela Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a) que recomenda o maior envolvimento de todas as partes interessadas.

1.2.6. Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade

As práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e das suas condições de trabalho apresentam os seguintes resultados:

Tabela 16. Níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade

Níveis de responsabilidade social da ética empresarial e do desenvolvimento da comunidade, associado à Hipótese 6	Média	Med	DP
	1,70	1,60	0,4506
Adoção de políticas de ética e transparência no desenvolvimento das atividades da empresa	2,22	2,00	0,7700
Promoção de uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo	1,35	1,00	0,5670
Plano de ação ou estabelecimento de metas relativamente ao impacte dos produtos/serviços no mercado	1,71	1,00	0,9410
Plano de ação ou estabelecimento metas relativamente ao impacte que a empresa provoca na comunidade em que está inserida	1,26	1,00	0,5070
Plano de ação ou estabelecimento de metas relativamente ao impacte que a empresa está a provocar no ambiente	1,97	2,00	0,7470

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

No que respeita ao nível de responsabilidade social da ética empresarial e do desenvolvimento da comunidade (segunda pior pontuação), destacam-se dois indicadores acima da média desta variável (1,70 pontos) (Tabela 16):

- Política de ética e transparência no desenvolvimento das atividades (média = 2,22; med = 2,00; DP = 0,7700).
- Plano / metas relativamente ao impacte da empresa sobre o ambiente (média = 1,97; med = 2,00; DP = 0,7470).

Todavia, em termos gerais, o primeiro indicador assemelha-se à média global (2,19 pontos) em termos de pontuação, enquanto o segundo indicador está aquém da média global.

Próximo da média da variável encontra-se um indicador:

- Plano / metas relativamente ao impacto dos produtos / serviços da empresa sobre o mercado (média = 1,71; med = 1,00; DP = 0,9410).

Abaixo da média da variável encontram-se dois indicadores:

- Política de abertura / comunicação no plano interno e externo (média = 1,35; med = 1,00; DP = 0,5670).
- Plano / metas relativamente ao impacto da empresa sobre a comunidade (média = 1,26; med = 1,00; DP = 0,5070).

Nos três indicadores imediatamente atrás mencionados verificam-se valores muito baixos e bastante aquém quer da média global (2,19 pontos), quer da média da escala de medida. O conjunto dos resultados evidencia que mediana e média se aproximam e que o desvio padrão apresenta uma concentração de valores em torno da média.

O valor global das variáveis deste nível de responsabilidade social tende a indicar que a questão da ética empresarial e as questões da comunidade em que a empresa se insere ainda são assuntos menos considerados, a par da baixa preocupação com os direitos humanos.

A perspetiva de Zadek (2001) no sentido de as empresas assumirem todas as repercussões e se encontrarem formas de governação civil associadas às mais elevadas autoridades nacionais e internacionais, ainda não vingou suficientemente junto dos empresários / gestores deste estudo.

O indicador mais relevante é o da ética e transparência (2,22 pontos), que começa a ser exigido por muitos parceiros das empresas, enquanto os demais se apresentam com valores inferiores a 2,00 pontos e, em três casos, medianas de apenas 1,00 ponto.

Pode-se afirmar, então, que as recomendações de Eisingerich & Ghardwaj (2011) sobre a governação das empresas para melhorar a sua credibilidade e desenvolver mecanismos capazes de defender as empresas de escândalos envolvendo corrupção ou desastres ambientais não parecem constituir, ainda, questões centrais dos empresários / gestores deste estudo.

O indicador que ainda merece algum realce relaciona-se com o impacto da empresa sobre o ambiente, assunto que cada vez mais merece relevância na opinião pública, mas quando se trata de avaliar o impacto da empresa sobre a comunidade, a pontuação baixa drasticamente para 1,26 pontos e representa o segundo pior indicador de entre os trinta apresentados, superando apenas o indicador de impacto da empresa sobre os direitos humanos (1,19 pontos).

Em suma, no que respeita a práticas empresariais de responsabilidade social, as empresas têm valorizado mais as práticas de gestão e envolvimento de parcerias, as práticas de gestão de clientes e as práticas de liderança, enquanto são menos valorizadas as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e as práticas de respeito dos direitos humanos.

As primeiras estão mais relacionadas com a gestão, os clientes e as parcerias, representando um valor médio de 2,56 pontos (acima da média da escala utilizada), enquanto as segundas estão mais relacionadas com as pessoas, os direitos humanos e as condições de trabalho, e ainda com a ética empresarial e o apoio ao desenvolvimento da comunidade, representando este conjunto uma média de 1,80 pontos.

Na análise de detalhe às 30 questões sobre responsabilidade social das empresas, os empresários / gestores destacaram cinco indicadores principais (acima de 2,70 pontos):

Tabela 17. As práticas mais valorizadas

Práticas mais valorizadas	Média	Med	DP
Gestão das finanças	3,04	3,00	,9980
Gestão e melhoria das relações com os clientes	2,84	3,00	,9970
Gestão das relações com os fornecedores e outros parceiros	2,77	3,00	,8720
Utilização da informação sobre as partes interessadas e outras informações para definir o rumo da sua empresa	2,76	3,00	,9560
Conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços	2,74	3,00	1,0390

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

A gestão das finanças e dos clientes são os aspetos mais valorizados (Tabela 17), seguindo-se aspetos complementares ligados à conceção e desenvolvimento dos produtos / serviços, à relação com fornecedores/parceiros e à informação necessária para definir o rumo da empresa. No conjunto destas práticas, a média representa 2,83 pontos e a mediana 3,00 pontos, evidenciando uma resposta bastante positiva das empresas quanto a estes cinco indicadores.

Avaliando-se os resultados globais das dimensões económica, social e ambiental destacam-se claramente as questões económicas eleitas pelos empresários como as mais importantes.

Tabela 18. As práticas menos valorizadas

Práticas menos valorizadas	Média	Med	DP
Plano de ação ou metas estabelecidas relativamente ao impacto da empresa nos direitos humanos	1,19	1,00	,4650
Políticas e práticas de direitos humanos adotadas pelos fornecedores e outros parceiros	1,31	1,00	,6520
Plano de ação ou metas estabelecidas para a igualdade de oportunidades na empresa	1,65	1,00	,8550
Melhoria dos conhecimentos e competências das pessoas	1,96	2,00	,8380
Plano de ação ou estabelecimento de metas relativamente ao impacto que a empresa está a provocar no ambiente	1,97	2,00	,7470

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

As cinco práticas menos valorizadas (Tabela 18) relacionam-se, em quatro casos, com os recursos humanos das empresas e, em um caso, com o impacto da empresa no meio ambiente, o que coincide com os resultados dos estudos anteriormente mencionados.

Deve-se realçar que os três piores indicadores referem-se ao nível de responsabilidade social de respeito dos direitos humanos, apresentando valores entre 1,19 e 1,65 pontos e medianas ainda mais baixas, que não ultrapassam 1,00 ponto, enquanto os desvios padrão se situam em torno das médias. Os restantes indicadores relacionam-se com a melhoria das competências dos recursos humanos (média = 1,96 e mediana = 2,00) e com o impacto que a empresa provoca no ambiente (média = 1,97 e mediana = 2,0).

Em suma, avaliando-se os resultados globais das dimensões económica, social e ambiental, são tendencialmente relegadas para segundo plano as questões relacionadas com os aspetos sociais e

ambientais da responsabilidade social das empresas, tal como se verificou nos estudos de Moura et al. (2004), Santos et al. (2006), Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010).

1.3. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por setor de atividade

Os seis níveis de responsabilidade social das empresas considerados neste estudo apresentam, por setor de atividade, os seguintes resultados:

Tabela 19. Níveis de responsabilidade social das empresas por setor de atividade

Práticas	Medidas	Agricultura	Indústria	Comércio	Serviços
Práticas de gestão de clientes	Média	2,36	2,53	2,50	2,59
	Med	2,40	2,60	2,40	2,60
	DP	0,6867	0,7484	0,7495	0,7406
Práticas de respeito os direitos humanos	Média	-	1,69	1,58	1,80
	Med	-	1,60	1,60	2,00
	DP	-	0,5193	0,1887	0,4767
Práticas de liderança	Média	2,29	2,42	2,49	2,56
	Med	2,20	2,40	2,60	2,60
	DP	0,6335	0,6470	0,6548	0,6328
Práticas laborais de gestão de pessoas e das suas condições de trabalho	Média	1,90	2,00	2,07	2,15
	Med	1,80	2,00	2,00	2,00
	DP	0,5825	0,6061	0,6126	0,6447
Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	Média	2,48	2,63	2,73	2,68
	Med	2,60	2,60	2,80	2,60
	DP	0,7298	0,6247	0,6227	0,6130
Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	Média	-	1,73	1,52	1,87
	Med	-	1,60	1,60	2,00
	DP	-	0,4319	0,3003	0,5360

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Nota: A Amostra 2 não apresenta empresas do setor da Agricultura, pelo que não há dados para as práticas de respeito dos direitos humanos e práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade.

Os resultados obtidos por setor de atividade económica das empresas (Tabela 19) mostram que as médias e as medianas se apresentam muito próximas entre si em cada uma das práticas e os desvios padrão indicam que os valores encontrados se situam em torno das médias. Porém, verifica-se a existência de alguns resultados distintivos, embora as diferenças não sejam elevadas.

O setor da Agricultura apresenta, em todos as quatro práticas pontuadas, as médias mais baixas de entre os quatro setores considerados, verificando-se a mesma tendência para as medianas.

Considerando-se a média global de cada setor em todas as práticas, excluindo a Agricultura, pontuada apenas em quatro práticas, verifica-se que os Serviços registam 2,27 pontos, e a Indústria e o Comércio 2,16 e 2,14 pontos, respetivamente, constituindo valores próximos do índice único de 2,19 pontos atribuído pelos empresários / gestores em termos de valorização das práticas responsabilidade social. Portanto, os Serviços destacam-se ligeiramente dos outros dois setores, embora a distinção seja diminuta entre os três setores.

A avaliação aos setores, considerando apenas as práticas pontuadas (exclusão do respeito dos direitos humanos e ética empresarial e desenvolvimento comunitário), regista 2,49 pontos nos Serviços, 2,44 pontos no Comércio, 2,39 pontos na Indústria e 2,25 pontos na Agricultura. A comparação de resultados mostra que a ordenação dos três primeiros setores repete, mais uma vez, a diminuta diferença entre os três setores melhor pontuados.

Analisando-se apenas as práticas em que todos os setores apresentam pontuação (quatro casos), verifica-se que, à exceção das práticas de gestão e envolvimento de parcerias, que apresentam média de 2,68 pontos e mediana de 2,60 pontos, contra uma média de 2,73 pontos e mediana de 2,80 pontos no Comércio (embora com pontuações muitíssimo próximas entre os dois setores), o setor dos Serviços apresenta as médias mais altas nas demais dimensões de responsabilidade social de entre os quatro setores considerados, verificando-se a mesma tendência para as medianas. Os setores da Indústria e do Comércio apresentam sempre médias intermédias (exceto o caso anteriormente referido), sendo que em três casos predomina a Indústria e noutros três o Comércio, embora os valores médios também sejam muito aproximados, verificando-se a mesma tendência para as medianas.

Em todos os setores de atividade económica segue-se a mesma ordem de pontuação dos níveis de responsabilidade mais valorizados: Práticas de gestão e envolvimento de parcerias em primeiro lugar; Prática de gestão de clientes em segundo lugar; Práticas de liderança em terceiro lugar. Considerando apenas estas três dimensões mais valorizadas de responsabilidade social, os resultados apurados revelam as tendências anteriormente consideradas no conjunto dos setores de atividade: Serviços (2,61 pontos), Comércio (2,57 pontos), Indústria (2,52 pontos) e Agricultura (2,37 pontos). Em consequência, os resultados apurados registam uma amplitude máxima de 0,24 pontos entre Serviços e Agricultura e uma amplitude praticamente nula entre os Serviços, o Comércio e a Indústria (0,09 pontos).

Os resultados encontrados não são inteiramente comparáveis com os estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010), porquanto a base de pesquisa é diferente e os setores não são classificados do mesmo modo do estudo que agora se apresenta. O estudo de Branco & Rodrigues distingue os setores Financeiro, de Serviços, de Comunicação e Média, enquanto Dias considera exclusivamente os setores Financeiro, de Serviços e Industrial.

No entanto, se no presente estudo são os Serviços que se destacam ligeiramente, no estudo de Dias é o setor Financeiro que predomina. Todavia, a proximidade dos índices encontrados para o setor Financeiro (0,58), os Serviços (0,52) e a Indústria (0,46), separados uns dos outros por 0,06 do índice utilizado, e próximos aos resultados de Branco & Rodrigues agregando os setores do mesmo modo, também não evidencia uma distinção significativa entre os setores no que respeita à qualidade e à quantidade de informação sobre RSE contida nos Relatórios de Sustentabilidade.

Em suma, na avaliação da influência do setor de atividade sobre as práticas de responsabilidade social verifica-se uma maior predominância dos Serviços e do Comércio no presente estudo, enquanto nos estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010), são os setores Financeiro e de Serviços que predominam.

Na medida em que no nosso estudo o setor Financeiro se inclui nos Serviços, pode-se afirmar que são as empresas do setor de Serviços que apresentam uma maior influência no que respeita ao aumento das práticas de responsabilidade social, embora se deva referir que o setor do Comércio apresenta valores muito próximos dos Serviços neste estudo e que o setor Industrial, nos três estudos, não apresenta valores muito distantes do setor dos Serviços.

1.4. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por região de implantação

Os seis níveis de responsabilidade social das empresas considerados neste estudo apresentam, por região de implantação, os seguintes resultados:

Tabela 20. Níveis de responsabilidade social das empresas por região de implantação

Práticas	Medidas	NOR	CEN	LIS	ALE	ALG	MAD	AÇO
Práticas de gestão de clientes	Média	2,49	2,53	2,68	2,48	2,43	2,81	2,50
	Med	2,40	2,60	2,80	2,40	2,40	2,80	2,70
	DP	0,7665	0,7394	0,7025	0,7371	0,6500	0,5109	0,7694
Práticas de respeito dos direitos humanos	Média	1,84	1,57	-	-	-	-	1,20
	Med	1,60	1,60	-	-	-	-	1,20
	DP	0,5810	0,3789	-	-	-	-	-
Práticas de liderança	Média	2,45	2,44	2,60	2,43	2,49	2,82	2,46
	Med	2,40	2,40	2,60	2,40	2,40	2,80	2,40
	DP	0,6639	0,6447	0,6096	0,5340	0,6294	0,3422	0,6894
Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	Média	2,06	2,02	2,15	2,04	1,98	2,26	1,96
	Med	2,00	2,00	2,20	2,00	2,00	2,20	1,80
	DP	0,6639	0,6289	0,6403	0,4775	0,6151	0,3497	0,6260
Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	Média	2,64	2,64	2,81	2,61	2,66	2,74	2,69
	Med	2,60	2,60	2,80	2,60	2,60	2,80	2,90
	DP	0,6338	0,6260	0,5908	0,5828	0,4697	0,4680	0,7150
Práticas de ética empresarial e desenv. da comunidade	Média	1,88	1,60	-	-	-	-	1,40
	Med	2,00	1,60	-	-	-	-	1,40
	DP	0,4358	0,4363	-	-	-	-	-

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Legenda: NOR – Região Norte; CEN – Região Centro; LIS – Região Lisboa e Vale do Tejo; ALE – Região Alentejo; ALG – Região Algarve; MAD – Região Autónoma da Madeira; AÇO – Região Autónoma dos Açores.

Os resultados obtidos por região de implantação das empresas (Tabela 20) mostram que as médias e as medianas se apresentam muito próximas entre si em cada uma das práticas e os

desvios padrão indicam que os valores encontrados se situam em torno da média. No entanto, verifica-se a existência de alguns resultados distintivos, embora as diferenças não sejam elevadas.

No cálculo das médias, a Região Autónoma da Madeira e a Região de Lisboa e Vale do Tejo apresentam, em todos os níveis de responsabilidade social considerados, os valores médios mais elevados (2,79 pontos e 2,64 pontos, respetivamente). As medianas também se apresentam mais elevadas, por práticas de responsabilidade social, nestas regiões, enquanto os desvios-padrão se situam em torno das médias.

As restantes Regiões apresentam médias muitíssimo próximas entre si, registando-se uma amplitude de apenas 0,05 pontos: Região Alentejo (2,57 pontos), Região Autónoma dos Açores (2,55 pontos), Região Centro (2.53 pontos), Região Norte (2.52 pontos) e Região Algarve (2.52 pontos).

Considerando que a diferença entre a pontuação da Região Lisboa e Vale do Tejo dista apenas mais 0,70 pontos da Região Alentejo e 0,12 pontos das Regiões Norte e Algarve, e que mesmo a Região Autónoma da Madeira apresenta apenas mais 0,27 pontos do que as Regiões Norte e Algarve, pode-se afirmar que o critério ‘região de implantação das empresas’ não apresenta distinções significativas que valham a pena realçar no que respeita às dimensões de responsabilidade social.

As três dimensões mais valorizadas pelas empresas (Práticas de gestão e envolvimento de parcerias; Práticas de gestão de clientes; Práticas de liderança) são as mais pontuadas em todas as regiões de implantação das empresas.

O único estudo encontrado que também incluiu o critério ‘região de implantação’ foi o de Moura et al. (2004), embora neste tenham sido consideradas apenas as regiões de Portugal Continental. Se no presente estudo, com vista a comparar as cinco regiões do Continente, se excluísse as regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, que não têm paralelo no estudo mencionado, então a região Lisboa e Vale do Tejo destaca-se como a mais inovadora em práticas de responsabilidade social (incluindo práticas de inovação permanente e sistemática), sendo também a região que no presente estudo concretiza as melhores práticas (2,64 pontos). No estudo de Moura et al. (2004) a região Alentejo é claramente a menos inovadora, situando-se as regiões Norte, Centro e Algarve em posições intermédias aproximadas entre si,

enquanto no presente estudo as regiões Norte, Centro, Algarve e Alentejo distam apenas 0,05 pontos entre si, podendo-se concluir que o critério ‘região de implantação’ não esclarece, talvez excetuando Lisboa e Vale do Tejo nos dois estudos, se existe um padrão quanto à influência das regiões nas práticas de responsabilidade social.

1.5. Avaliação dos níveis de responsabilidade social das práticas por dimensão das empresas

Os seis níveis de responsabilidade social das empresas considerados neste estudo apresentam, por dimensão das empresas, medida pelo número de empregados, os seguintes resultados:

Tabela 21. Níveis de responsabilidade social das empresas por dimensão das empresas

Práticas	Medidas	Micro/pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Práticas de gestão de clientes	Média	2,43	2,78	2,99
	Med	2,40	2,80	3,20
	DP	0,7476	0,6795	0,7010
Práticas de respeito dos direitos humanos	Média	1,61	1,86	-
	Med	1,60	1,60	-
	DP	0,3960	0,6789	-
Práticas de liderança	Média	2,43	2,56	2,61
	Med	2,40	2,60	2,60
	DP	0,6503	0,6332	0,6342
Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho	Média	2,01	2,15	2,20
	Med	2,00	2,20	2,20
	DP	0,6156	0,6142	0,7062
Práticas de gestão e envolvimento de parcerias	Média	2,58	2,86	2,98
	Med	2,60	3,00	3,00
	DP	0,6316	0,5547	0,6060
Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade	Média	1,69	1,73	-
	Med	1,60	1,60	-
	DP	0,4609	0,4253	-

Fonte: Inquérito por questionário às empresas, 2009.

Os resultados obtidos por dimensão das empresas medidos em número de empregados (Tabela 21), mostram que as médias e as medianas se apresentam muito próximas entre si, verificando-se apenas um caso entre dezasseis em que o valor obtido dista mais de 0,25 pontos: as práticas de respeito dos direitos humanos registam uma média de 1,86 pontos e uma mediana de 1,60 pontos. O desvio padrão evidencia, em todos os casos, valores em torno da média.

Verifica-se que as práticas de responsabilidade social das empresas melhoram à medida que a dimensão da empresa aumenta, bem como a ordem das três dimensões com níveis mais elevados de práticas é semelhante em todas as empresas.

Considerando essas mesmas três dimensões, o cálculo das médias de conjunto são as seguintes: 2,48 pontos nas micro/pequenas empresas, 2,73 pontos nas médias empresas; 2,86 pontos nas grandes empresas. As micro/pequenas empresas distam 0,25 pontos das médias empresas e 0,38 pontos das grandes empresas, verificando-se que as médias empresas apresentam resultados mais próximos dos níveis de responsabilidade social das grandes empresas do que dos níveis de responsabilidade social das micro/pequenas empresas.

No estudo de Moura et al. (2004) também se verifica que os níveis de inovação das práticas de responsabilidade social aumentam à medida que aumenta a dimensão das empresas e nos estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010) os índices correspondentes a mais e melhor informação sobre RSE divulgada nos Relatórios de Sustentabilidade também aumentam à medida que aumenta a dimensão das empresas.

2. CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS E DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Em conformidade com a metodologia adotada, os níveis de responsabilidade social foram medidos numa escala de tipo *Likert* de 1 a 4 e o teste utilizado para estabelecer as correlações entre variáveis foi o *Coeficiente de Correlação de Spearman* (ρ), o qual mede o grau da correlação e a direção dessa correlação – se positiva ou negativa – entre duas variáveis de escala métrica (intervalar ou de rácio / razão) e assume valores entre -1 e 1, conforme mencionado na Metodologia (Field, 2009).

Além da tabela utilizada para a medição do grau das correlações, introduziu-se, em cada hipótese, a variável moderadora ‘dimensão das empresas’ no sentido de se averiguar a correlação entre esta variável e as respetivas variáveis dependente e independente de cada hipótese considerada no estudo.

A dimensão das empresas foi escalonada com base na seguinte tabela: micro/pequenas empresas (entre 0 a 49 empregados); médias empresas (entre 50 a 249 empregados); grandes empresas (250 e mais empregados).

Posteriormente ao estabelecimento das correlações no âmbito de cada hipótese, também se analisou, mediante os testes *Kruskal-Wallis* e *U-Mann Whitney*, se existem ou não diferenças significativas entre os dimensão das empresas e setores de atividade face às práticas envolvidas.

A dimensão das empresas baseia-se na mesma tabela utilizada para o teste das correlações e os setores de atividade são agregados a partir da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) em quatro grupos: agricultura, comércio, indústria e serviços.

Todos os critérios mencionados foram aplicados a cada uma das seis hipóteses do estudo.

2.1. Práticas de gestão de clientes

2.1.1. Correlação entre as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes

- **H1:** As práticas de gestão de clientes (Vd) atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes (Vi).

Os indicadores das ‘práticas de gestão de clientes’ foram agregados num único índice (cf. Inquérito por questionário). Na hipótese 1 constata-se que o coeficiente de correlação entre as práticas de gestão de clientes (variável dependente – Vd) e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes (variável independente – Vi) apresenta $\rho = 0,657$ e Sig. = 0,000 para um erro de tipo I de 0,01 (Tabela 22).

Tabela 22. Correlação entre as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes

Designações		Vd	Vi
Práticas de gestão de clientes (Vd)	Spearman	1	0,657**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,657**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Verifica-se a existência de uma correlação significativa, positiva e moderada, confirmando-se a hipótese segundo a qual as práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise de informação de todas as partes interessadas relevantes. Esta correlação alcançou o resultado mais significativo de entre as seis práticas consideradas no estudo, encontrando-se muito próxima do intervalo correspondente a uma correlação positiva e forte (≥ 0.7).

A análise mais detalhada aos indicadores que compõem a variável práticas de gestão de clientes permitiu determinar a intensidade das correlações estabelecidas entre cada um desses indicadores e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes (Tabela 23).

Tabela 23. Correlações entre os indicadores das práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes

Designações		Vd	Vi
Gestão dos processos produtivos (Vd)	Spearman	1	0,567**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,567**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Conceção e desenvolvimento de produtos e serviços (Vd)	Spearman	1	0,450**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,450**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Produção, venda e assistência aos produtos e serviços (Vd)	Spearman	1	0,432**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,432**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Gestão e melhoria das relações com os clientes (Vd)	Spearman	1	0,425**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,425**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Medidas utilizadas para avaliar o desempenho em relação à satisfação dos clientes (Vd)	Spearman	1	0,540**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Utilização e análise da informação (Vi)	Spearman	0,540**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

A tabela evidencia que as correlações estabelecidas entre cada um dos indicadores das práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes que configuram a hipótese 1 apresentam valores entre $\rho = 0,425$ e $\rho = 0,567$, e Sig. = 0,000. Verifica-se, assim, que todos os indicadores de responsabilidade social das práticas de gestão dos clientes apresentam correlações significativas, positivas e moderadas com a análise da informação de todas as partes interessadas relevantes, destacando-se a gestão dos processos produtivos ($\rho = 0,567$) e as medidas utilizadas para avaliar o desempenho em relação à satisfação dos clientes ($\rho = 0,540$).

Confirmando-se a importância da utilização e análise da informação nas práticas de gestão de clientes, pode-se afirmar que à medida que melhora a utilização e análise da informação de

todas as partes interessadas relevantes também melhoram a gestão dos processos produtivos; a conceção e desenvolvimento de produtos e serviços, a produção, venda e assistência aos produtos e serviços; a gestão das relações com os clientes; a utilização de medidas adequadas para avaliar o desempenho em relação à satisfação dos clientes.

2.1.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de gestão de clientes e utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes

Seguidamente procedeu-se à introdução da variável moderadora ‘dimensão da empresa’ segundo o seu número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes (Tabela 24).

Tabela 24. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de gestão de clientes e utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,218**	0,181**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

**. Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Legenda: Vd – Práticas de gestão de clientes; Vi – Utilização e análise da informação.

As correlações estabelecidas entre a dimensão da empresa e as práticas de gestão de clientes e a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes apresentam, para um erro de tipo I de 0,01, valores positivos de $\rho = 0,218$ e $\rho = 0,181$, respetivamente. Ambas as correlações possuem significância estatística, embora sejam de fraca e de muito fraca intensidade.

2.1.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas e setor de atividade

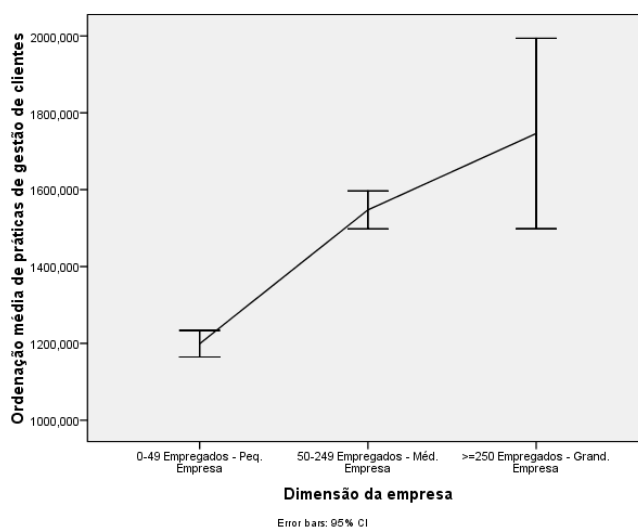
Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios anteriormente enunciados.

2.1.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas

Verifica-se que a dimensão da empresa teve um efeito estatisticamente significativo sobre o nível de práticas de gestão de clientes no que respeita à responsabilidade social ($Kruskal-Wallis_{(2)} = 124,844$; $p\text{-value} = 0,000$).

De acordo com a comparação múltipla de médias das ordens (*Post-hoc Bonferroni*), as micro/pequenas empresas apresentam um nível de práticas de gestão de clientes significativamente diferente das médias empresas ($p\text{-value} = 0,000$) e das grandes empresas ($p\text{-value} = 0,000$) sendo naquelas empresas que se encontram as mais baixas médias de ordens (Gráfico 01).

Gráfico 01. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por dimensão das empresas



A nível descritivo, a ordenação média relativa às grandes empresas é a mais elevada (1746,17), as médias empresas ocupam o segundo lugar (1547,32) e as micro/pequenas empresas apresentam as mais baixas médias de ordens (1199,22), o que indicia existir uma tendência para que os níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes sejam tanto mais elevados quanto maior for a dimensão das empresas.

2.1.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão de clientes por setor de atividade

Os resultados obtidos para determinar se o nível de práticas de gestão de clientes atribuído pelos participantes varia consoante o setor de atividade mostram que para um erro de tipo I de 0,01, 0,05 ou 0,10, as quatro distribuições não diferem entre si, conforme teste de *Kruskal-Wallis*, com $p\text{-value} = 0,095$. Ou seja, não existe evidência estatística para se afirmar que o setor de atividade influencie significativamente o nível das práticas de gestão de clientes no que respeita à responsabilidade social ($Kruskal\text{-}Wallis_{(3)} = 6,357$; $p\text{-value} = 0,095$).

2.2. Práticas de respeito dos direitos humanos

2.2.1. Correlação entre as práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações recebidas pelas empresas nos últimos três anos

- **H2:** O respeito dos direitos humanos atinge níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos.

Os indicadores de ‘respeito dos direitos humanos’ foram agregados num único índice (cf. Inquérito por questionário). Na hipótese 2 constata-se que o coeficiente de correlação entre o respeito dos direitos humanos (variável dependente – Vd) e o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos (variável independente – Vi) apresenta $\rho = 0,353$ e Sig. = 0,000 para um erro de tipo I de 0,01 (Tabela 25)

Tabela 25. Correlação entre as práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas

Designações		Vd	Vi
Respeito dos direitos humanos (Vd)	Spearman	1	0,353**
	Sig. (2-tailed)		0,003
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,353**	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Constata-se a existência de uma correlação significativa, positiva e fraca, o que permite concluir que a variável respeito dos direitos humanos aumenta à medida que aumenta o

número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos, ao contrário do que seria de esperar, isto é, um Ró de Spearman de sinal negativo.

Na medida em que a variável dependente aumenta à medida que a variável independente também aumenta, não se confirma que os níveis de responsabilidade das práticas de respeito dos direitos humanos sejam tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos. Não obstante, interessa questionar sobre os resultados obtidos, porquanto a correlação evidencia que os níveis de responsabilidade das práticas de respeito dos direitos humanos mostram-se tanto mais elevados quanto maior for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos. Ora, aparentemente existe uma contradição, porquanto seria de esperar que quanto maior fosse o respeito dos direitos humanos menor deveria ser o número de reclamações recebidas pelas empresas nos últimos três anos.

Ao não se verificar a confirmação da hipótese pode-se questionar se isso se deve à dimensão da amostra (69 empresas) ou se existe outro fenómeno por detrás de tal resultado. A existir uma explicação alternativa para o resultado inesperado, e admitindo-se que se possa verificar que a variável dependente ‘práticas de respeito dos direitos humanos’ aumente à medida que aumenta o número de reclamações recebidas pelas empresas nos últimos três anos, então poderemos estar perante uma associação entre um ato empresarial de tomada de medidas visando melhorar as práticas de respeito dos direitos humanos e uma maior exigência dos empregados relativamente a essa matéria à medida que se verifica uma maior atenção aos direitos humanos por parte das empresas.

Se tal hipótese vingasse, e tendo em consideração que as práticas de responsabilidade social de respeito dos direitos humanos ainda são incipientes, pode-se admitir que, pelo menos no início da implantação de medidas tendentes a aumentar o respeito dos direitos humanos, haja inclinação para que as pessoas acreditem nessas ações e aumentem o número de reclamações à medida que constatarem aumentar o respeito dos direitos humanos.

Em suma, pode-se admitir que a consciência cívica dos empregados aumente em virtude da existência de medidas empresariais tendentes a melhorar o ambiente laboral. Uma tal hipótese alternativa é bastante interessante de exploração em estudos futuros ligados à responsabilidade social das empresas.

No entanto, verificando-se existir uma relação positiva, embora fraca, entre as variáveis correlacionadas, entendeu-se adequado prosseguir a análise à luz da hipótese alternativa segundo a qual a variável dependente aumenta quando aumenta a variável independente.

A análise mais detalhada aos indicadores que compõem a variável respeito dos direitos humanos permitiu confirmar que as correlações estabelecidas entre cada um desses indicadores e o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos também são de sinal positivo (Tabela 26).

Tabela 26. Correlações entre os indicadores das práticas de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas

Designações		Vd	Vi
Significado de igualdade de oportunidades(Vd)	Spearman	1	0,142
	Sig. (2-tailed)		0,248
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,142	1
	Sig. (2-tailed)	0,248	
Plano para a igualdade de oportunidades(Vd)	Spearman	1	0,352**
	Sig. (2-tailed)		0,003
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,352**	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	
Plano para a conciliação do trabalho e da vida profissional e familiar(Vd)	Spearman	1	0,419**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,419**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Direitos humanos adotados por parceiros/fornecedores(Vd)	Spearman	1	0,343**
	Sig. (2-tailed)		0,004
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,343**	1
	Sig. (2-tailed)	0,004	
Impacte da empresa nos direitos humanos (Vd)	Spearman	1	0,616**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Nº reclamações sobre direitos humanos (Vi)	Spearman	0,616**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

**). Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

A tabela evidencia que, à exceção do indicador ‘significado de igualdade de oportunidades’, o qual não apresenta significância estatística, as correlações estabelecidas

entre cada um dos demais indicadores de respeito dos direitos humanos e o número de reclamações sobre direitos humanos nas empresas nos últimos três anos apresentam valores entre $\rho = 0,343$ e $\rho = 0,616$ e significância estatística, sendo de realçar que a correlação mais consistente ($\rho = 0,616$) refere-se exatamente ao impacto da empresa nos direitos humanos.

Assim, verifica-se que os indicadores de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos apresentam correlações significativas, positivas e fracas a moderadas com o número de reclamações sobre direitos humanos nas empresas nos últimos três anos, tal como se verificou aquando da infirmação da hipótese segundo a qual o aumento das práticas de respeito dos direitos humanos levaria à diminuição das reclamações.

2.2.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de respeito dos direitos humanos e número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas

Ainda assim, procedeu-se à introdução da variável moderadora ‘dimensão da empresa’ segundo o seu número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com as variáveis dependente e independente (Tabela 27).

Tabela 27. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de respeito dos direitos humanos e número de reclamações sobre direitos humanos nos últimos três anos nas empresas

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,118	0,160
	Sig. (2-tailed)	0,333	0,194

*. Correlação significativa para $\alpha < 0.05$ (2-tailed).

Legenda: Vd – Respeito dos direitos humanos; Vi – Nº reclamações sobre direitos humanos.

A agregação dos indicadores da variável dependente num único índice permitiu verificar que o coeficiente de correlação entre a variável moderadora e a variável dependente não possui significância estatística ($\rho = 0,118$ e Sig. 0,333 para um erro de tipo I de 0,05). O mesmo ocorre com o coeficiente de correlação entre a variável moderadora e a variável independente, não possuindo significância estatística ($\rho = 0,160$ e Sig. 0,194 para um erro de tipo I de 0,05)

Em consequência, verifica-se que a variável moderadora ‘dimensão da empresa’ não evidencia influência sobre as práticas de respeito dos direitos humanos e sobre o número de reclamações relativos a direitos humanos.

2.2.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por dimensão das empresas e setor de atividade

Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios anteriormente enunciados.

2.2.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por dimensão das empresas

Avaliou-se se as práticas de respeito pelos direitos humanos, no que se refere à responsabilidade social, diferiam segundo a dimensão da empresa, optando-se pelo teste não paramétrico de *U-Mann-Whitney* devido à violação do pressuposto da normalidade e por estarmos perante uma variável de nível ordinal (Gageiro & Pestana, 2003).

Verificou-se que não existem evidências estatísticas que permitam afirmar que os níveis de responsabilidade social de respeito pelos direitos humanos sejam diferentes segundo a dimensão das empresas. Em consequência, a dimensão da empresa não influencia o nível de respeito pelos direitos humanos no que se refere à responsabilidade social (*Mann-Whitney U* = 339,000; $z = -0,0975$; $p\text{-value} = 0,329$).

2.2.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos por setor de atividade

Avaliou-se se as práticas de respeito dos direitos humanos, no que se refere à responsabilidade social, diferiam segundo os setores de atividade (agricultura, comércio, indústria e serviços), optando-se pelo teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* porque é o teste indicado a esta escala de medida.

Os resultados apontam no sentido de não existirem evidências estatísticas para se afirmar que os níveis de responsabilidade social das práticas de respeito dos direitos humanos sejam significativamente diferente em pelo menos um dos setores de atividade (Kruskal-Wallis₍₂₎ = 1,647; *p-value* = 0,439).

2.3. Práticas de liderança vs partilha de boas práticas de comunicação

2.3.1. Correlação entre as práticas de liderança e a partilha das boas práticas de comunicação

- **H3:** As práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação.

Os indicadores da variável dependente ‘práticas de liderança’ foram agregados num único índice (cf. Inquérito por questionário). Na hipótese 3 constata-se que o coeficiente de correlação entre as ‘práticas de liderança’ e a ‘partilha de boas práticas de comunicação’ apresenta $\rho = 0,474$ e Sig. 0,000 para um erro de tipo I de 0,01 (Tabela 28).

Tabela 28. Correlação entre as práticas de liderança e a partilha de boas práticas de comunicação

Designações		Vd	Vi
Práticas de liderança (Vd)	Spearman	1	0,474**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,474**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

**. Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Verifica-se a existência de uma correlação significativa, positiva e moderada, confirmando-se a hipótese 3 segundo a qual as práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação.

A análise mais detalhada aos indicadores que compõem a variável práticas de liderança permitiu determinar a intensidade das correlações estabelecidas entre cada um dos indicadores dessa variável e a partilha de boas práticas de comunicação (Tabela 29).

Tabela 29. Correlações entre os indicadores das práticas de liderança e a partilha de boas práticas de comunicação

Designações		Vd	Vi
Decisão sobre objetivos, comportamentos pessoais e exemplos a dar aos outros (Vd)	Spearman	1	0,358**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,358**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Nível de contato com clientes, fornecedores e representantes da comunidade (Vd)	Spearman	1	0,277**
	Sig. (2-tailed)		0,003
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,277**	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	
Motivação, apoio e reconhecimento das pessoas(Vd)	Spearman	1	0,376**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,376**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Envolvimento das pessoas e delegação da autoridade (Vd)	Spearman	1	0,412**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,412**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Utilização de informação das partes interessadas relevantes para definir o rumo da empresa (Vd)	Spearman	1	0,307**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,307**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

As correlações estabelecidas entre cada um dos indicadores das práticas de liderança e a partilha de boas práticas de comunicação que configuram a hipótese 3 apresentam valores entre $\rho = 0,277$ e $\rho = 0,412$, e Sig. = 0,000. Verifica-se, assim, que todos os indicadores de responsabilidade social das práticas de liderança apresentam correlações significativas, positivas e fracas a moderadas com a partilha de boas práticas de comunicação.

Tais resultados permitem afirmar que à medida que aumenta a partilha de boas práticas de comunicação também aumentam ou melhoram as decisões sobre objetivos, os comportamentos pessoais e exemplos a dar aos outros, o nível de contato com clientes, fornecedores e representantes da comunidade, a motivação, apoio e reconhecimento das pessoas, o envolvimento das pessoas e a delegação da autoridade, a utilização de informação das partes interessadas relevantes para definir o rumo da empresa.

2.3.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de liderança e partilha de boas práticas de comunicação

Seguidamente procedeu-se à introdução da variável moderadora dimensão da empresa, segundo o número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com a variável dependente práticas de liderança e a variável independente partilha das boas práticas de comunicação (Tabela 30).

Tabela 30. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de liderança e partilha de boas práticas de comunicação

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,104**	0,045*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,022

*. Correlação significativa para $\alpha < 0.05$ (2-tailed).

**. Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Legenda: Vd – Práticas de liderança; Vi – Partilha de boas práticas de comunicação.

As correlações estabelecidas entre a dimensão da empresa e as práticas de liderança e partilha das boas práticas de comunicação apresentam, respetivamente, valores positivos de $\rho = 0,104$ para um erro de tipo I de 0,01 e $\rho = 0,045$ para um erro de tipo I de 0,05, respetivamente.

Em consequência, ambas as correlações possuem significância estatística e são positivas, embora a influência da dimensão da empresa não seja elevada.

2.3.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas e setor de atividade

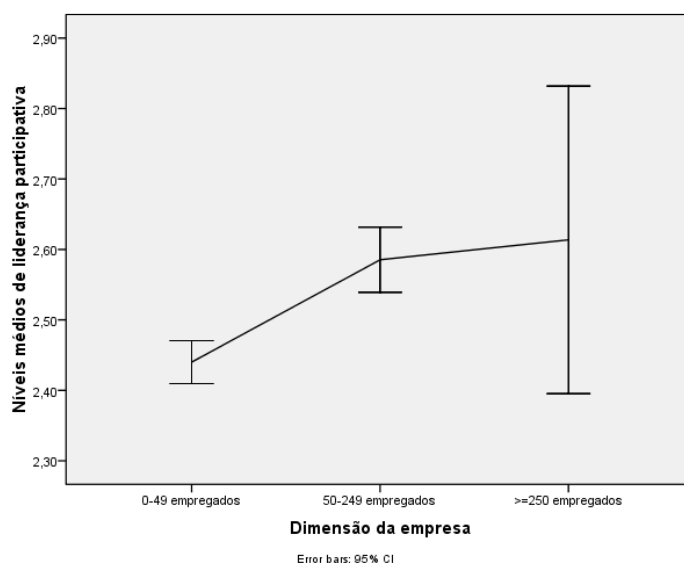
Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios anteriormente enunciados.

2.3.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas

Verificou-se, com base no teste de *Kruskal-Wallis*, que a dimensão da empresa, definida pelo número de empregados, teve um efeito estatisticamente significativo sobre o nível de práticas de liderança no que se refere à responsabilidade social ($Kruskal-Wallis_{(2)} = 24,229$; $p-value = 0,000$).

De acordo com a comparação múltipla de média das ordens (*Post-hoc de Bonferroni*), as micro/pequenas empresas (entre 0-49 empregados) apresentam um nível de práticas de liderança no que se refere à responsabilidade social significativamente diferente das médias empresas (entre 50-249 empregados) ($p-value = 0,000$), sendo naquelas empresas que se encontra as mais baixas médias de ordens (Gráfico 02).

Gráfico 02. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por dimensão das empresas



Em termos descritivos, a ordenação média relativa às grandes empresas é a mais elevada (1462,08), seguida da ordenação média das médias empresas (1415,02) e da ordenação média das micro/pequenas empresas (1259,14), o que indicia uma tendência orientada para níveis de responsabilidade social das práticas de liderança mais elevados à medida que aumenta a dimensão das empresas.

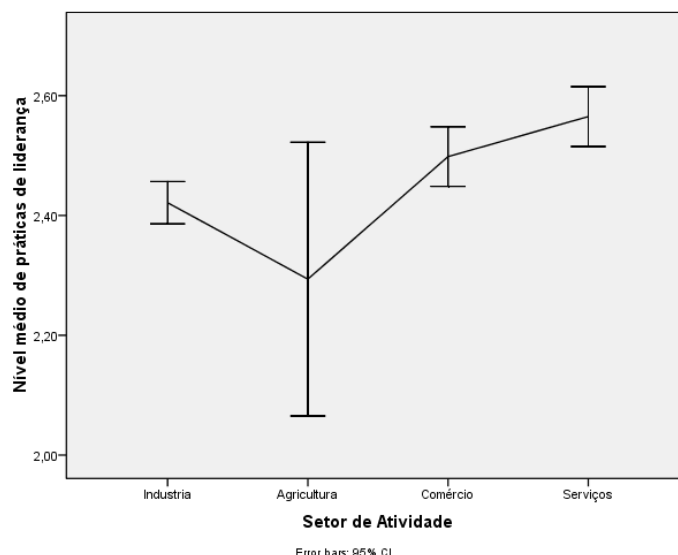
2.3.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por setor de atividade

Para se avaliar se o setor de actividade influencia significativamente os níveis de práticas de liderança no que respeita à responsabilidade social, recorreu-se ao teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido da comparação múltipla das médias das ordens. Usou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de 0,05.

O setor de atividade teve um efeito estatisticamente significativo sobre o nível de práticas de liderança no que respeita à responsabilidade social ($Kruskal-Wallis_{(3)} = 24,913$; $p-value = 0,000$).

De acordo coma comparação múltipla de médias das ordens (*Post-hoc de Bonferroni*), o setor industrial apresenta um nível de práticas de liderança no que se refere à responsabilidade social significativamente diferente do setor comercial ($p-value = 0,044$) e do setor de serviços ($p-value = 0,000$) sendo naquele setor de atividade que se encontram mais baixas médias de ordens (Gráfico 03).

Gráfico 03. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de liderança por setor de atividade



Em termos descritivos, a ordenação média relativa aos Serviços é a mais elevada (1410,72), seguida pelo Comércio (1339,30), pela Indústria (1243,89) e pela Agricultura (1087,13).

2.4. Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho

2.4.1. Correlação entre as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental

- **H4:** As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental.

Os indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas foram agregados num único índice (cf. Inquérito por questionário). Na hipótese 4 constata-se que o coeficiente de correlação entre as ‘práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho’ e os contributos para as ‘boas práticas de gestão ambiental’ apresenta $\rho = 0,415$ e Sig. 0,000 para um erro de tipo I de 0,01 (Tabela 31).

Tabela 31. Correlação entre práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental

Designações		Vd	Vi
Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho(Vd)	Spearman	1	0,415**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Boas práticas de gestão ambiental (Vi)	Spearman	0,415**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Verifica-se a existência de uma correlação com significância estatística, positiva e moderada, que confirma a hipótese 4 segundo a qual as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental.

A análise mais detalhada, que permite determinar as relações mais fortes e menos fortes entre as boas práticas de gestão ambiental e os indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, apresenta os seguintes resultados (Tabela 32):

Tabela 32. Correlações entre os indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental

Designações		Vd	Vi
Plano e melhoria da gestão das pessoas (Vd)	Spearman	1	0,296**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Boas práticas de gestão ambiental (Vi)	Spearman	0,296**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Melhoria de conhecimentos e competências das pessoas (Vd)	Spearman	1	0,332**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Boas práticas de gestão ambiental (Vi)	Spearman	0,332**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Comunicação e partilha de informação (Vd)	Spearman	1	0,282**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Boas práticas de gestão ambiental (Vi)	Spearman	0,282**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Recompensa, reconhecimento e cuidado com as pessoas (Vd)	Spearman	1	0,269**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Boas práticas de gestão ambiental (Vi)	Spearman	0,269**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Medidas para avaliar o desempenho relativamente às pessoas (Vd)	Spearman	1	0,343**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Partilha de boas práticas de comunicação (Vi)	Spearman	0,343**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

As correlações estabelecidas entre cada um dos indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e as boas práticas de gestão ambiental que configuram a hipótese 3 apresentam valores entre $\rho = 0,269$ e $\rho = 0,343$, e Sig. = 0,000, todos muito próximos entre si.

Verifica-se, assim, que os indicadores de responsabilidade social das práticas laborais apresentam correlações significativas, positivas e fracas com as boas práticas de gestão ambiental e coeficientes muito próximos. Então, pode-se afirmar que à medida que aumentam as boas práticas de gestão ambiental também aumentam ou melhoram, as decisões sobre objetivos, comportamentos pessoais e exemplos a dar aos outros; o nível de contato com clientes, fornecedores e representantes da comunidade; a motivação, apoio e reconhecimento

das pessoas; o envolvimento das pessoas e a delegação da autoridade; a utilização de informação das partes interessadas relevantes para definir o rumo da empresa.

2.4.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental

Seguidamente procedeu-se à introdução da variável dimensão da empresa segundo o seu número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com a variável dependente práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e a variável independente boas práticas de gestão ambiental (Tabela 33).

Tabela 33. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e boas práticas de gestão ambiental

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,108**	0,198**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Legenda: Vd – Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho; Vi – Boas práticas de gestão ambiental.

As correlações estabelecidas entre a dimensão da empresa e as práticas de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e as boas práticas de gestão ambiental apresentam, para um erro de tipo I de 0,01, valores positivos de $\rho = 0,108$ e $\rho = 0,198$, respetivamente.

Ambas as correlações possuem significância estatística e são positivas, embora a influência da dimensão da empresa seja muito fraca.

2.4.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e suas condições de trabalho por dimensão das empresas e setor de atividade

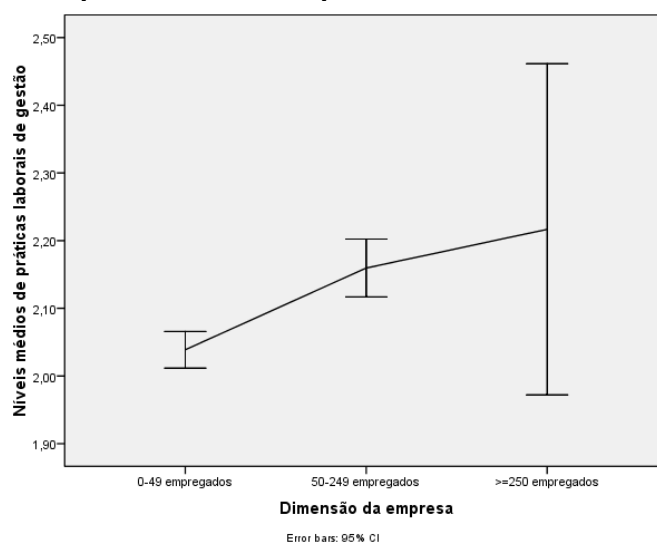
Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios antes enunciados.

2.4.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por dimensão das empresas

Com o objetivo de se avaliar se a dimensão da empresa afetava significativamente o nível de práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho no que respeita à responsabilidade social procedeu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

De acordo com o teste não paramétrico aplicado existem diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições do nível de práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho no que respeita à responsabilidade social pelos três tipos de empresas estudadas segundo a dimensão ($Kruskal-Wallis_{(2)} = 30,786$; $p-value = 0,000$). Constatou-se que as micro/pequenas empresas diferem significativamente das médias empresas ($p-value = 0,000$), sendo naquelas empresas que se encontram as mais baixas médias de ordens (1251,39) (Gráfico 04).

Gráfico 04. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por dimensão das empresas



Em termos descritivos, a ordenação média relativa às grandes empresas é a mais elevada (1501,83), seguida da ordenação média das médias empresas (1425,33) e da ordenação média das micro/pequenas empresas (1251,39), o que indicia uma tendência para que os níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho sejam mais elevados à medida que aumenta a dimensão das empresas.

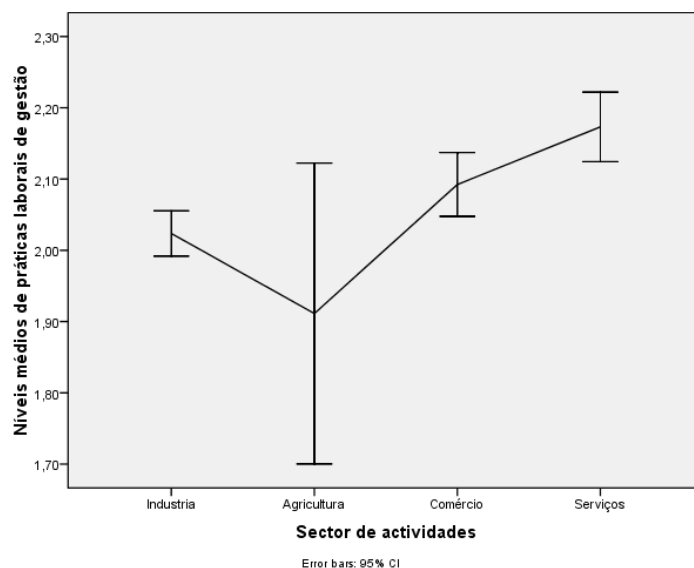
2.4.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por setor de atividade

Procurou-se verificar se existem diferenças significativas entre o nível de práticas laborais de gestão relativamente à responsabilidade social segundo os setores de atividade, optando-se pelo teste de Kruskal-Wallis.

Consultando o valor de significância, que neste caso é de 0,000, concluiu-se que existe evidência estatística para se afirmar que os níveis de responsabilidade das práticas laborais de gestão diferem consoante o tipo de setor envolvido ($Kruskal-Wallis_{(3)} = 25,594$: $p-value = 0,000$).

De acordo com a comparação múltipla de médias das ordens (*Post-hoc Bonferroni*), o setor de atividade dos serviços apresenta níveis de responsabilidade social de práticas laborais de gestão de pessoas e das suas condições de trabalho diferentes do setor de atividade industrial ($p-value = 0,000$), sendo naquele setor que se encontram as maiores médias de ordens (Gráfico 05).

Gráfico 05. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho por setor de atividade



Em termos descritivos, a ordenação média relativa aos Serviços é a mais elevada (1413,46), seguida pelo Comércio (1334,06), pela Indústria (1240,68) e pela Agricultura (1108,95).

2.5. Práticas de gestão e envolvimento de parcerias

2.5.1. Correlação entre as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas

- **H5:** As práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os conhecimentos e competências das pessoas.

Os indicadores da variável dependente ‘práticas de gestão e envolvimento de parcerias’ foram agregados num único índice (cf. Inquérito por questionário do Anexo 01). Na hipótese 5 constata-se que o coeficiente de correlação entre as ‘práticas de gestão e envolvimento de parcerias’ e os ‘conhecimentos e competências das pessoas’ apresenta $\rho = 0,451$ e Sig. 0,000 para um erro de tipo I de 0,01 (Tabela 34).

Tabela 34. Correlação entre as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas

Designações		Vd	Vi
Práticas de gestão e envolvimento de parcerias (Vd)	Spearman	1	0,451**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Melhoria do conhecimento e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,451**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Verifica-se a existência de uma correlação significativa, moderada e positiva que confirma a hipótese 5 segundo a qual as práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os conhecimentos e as competências das pessoas.

A análise mais detalhada, que permite determinar as relações mais fortes e menos fortes entre a variável independente e os indicadores da variável dependente, apresenta os seguintes resultados:

Tabela 35. Correlações entre os indicadores das práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas

Designações		Vd	Vi
Gestão das Finanças (Vd)	Spearman	1	0,289**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Conhecimentos e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,289**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Gestão Ambiental dos imóveis, equipamentos e materiais (Vd)	Spearman	1	0,332**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Conhecimentos e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,332**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Gestão de tecnologia (Vd)	Spearman	1	0,356**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Conhecimentos e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,356**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Gestão de relações com os fornecedores e parceiros (Vd)	Spearman	1	0,314**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Conhecimentos e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,314**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Gestão da Informação na empresa (Vd)	Spearman	1	0,322**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Conhecimentos e competências das pessoas (Vi)	Spearman	0,322**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

As correlações estabelecidas entre cada um dos indicadores das práticas de gestão e envolvimento de parcerias e os conhecimentos e competências das pessoas, que configuram a hipótese 3, apresentam valores entre $\rho = 0,289$ e $\rho = 0,356$, e Sig. = 0,000 em todos os casos, com coeficientes muito próximos entre si. Verifica-se que os indicadores de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias apresentam correlações significativas, positivas e fracas com os conhecimentos e competências das pessoas.

Então, pode-se afirmar que à medida que aumentam os conhecimentos e as competências das pessoas também aumentam ou melhoram as decisões sobre objetivos, comportamentos pessoais e exemplos a dar aos outros, o nível de contato com clientes, fornecedores e

representantes da comunidade, a motivação, apoio e reconhecimento das pessoas, o envolvimento das pessoas e a delegação da autoridade, a gestão da informação na empresa.

2.5.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas

Seguidamente procedeu-se à introdução da variável moderadora ‘dimensão da empresa’ segundo o seu número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com a variável dependente ‘práticas de gestão e envolvimento de parcerias’ e a variável independente ‘conhecimentos e competências das pessoas’ (Tabela 36).

Tabela 36. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e conhecimentos e competências das pessoas

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,262**	0,096**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Legenda: Vd – Práticas de gestão e envolvimento de parcerias; Vi – Conhecimentos e competências das pessoas.

A agregação dos indicadores da variável dependente num único índice permitiu verificar que os coeficientes de correlação entre a dimensão da empresa e as práticas de gestão e envolvimento de parcerias e os conhecimentos e competências das pessoas apresentam, respetivamente, valores de $\rho = 0,262$ e $\rho = 0,096$ e Sig. 0,000 para um erro de tipo I de ,01 e de 0,5 em ambos os casos.

Em consequência, as correlações encontradas são significativas, positivas e de fraca intensidade.

2.5.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas e setor de atividade

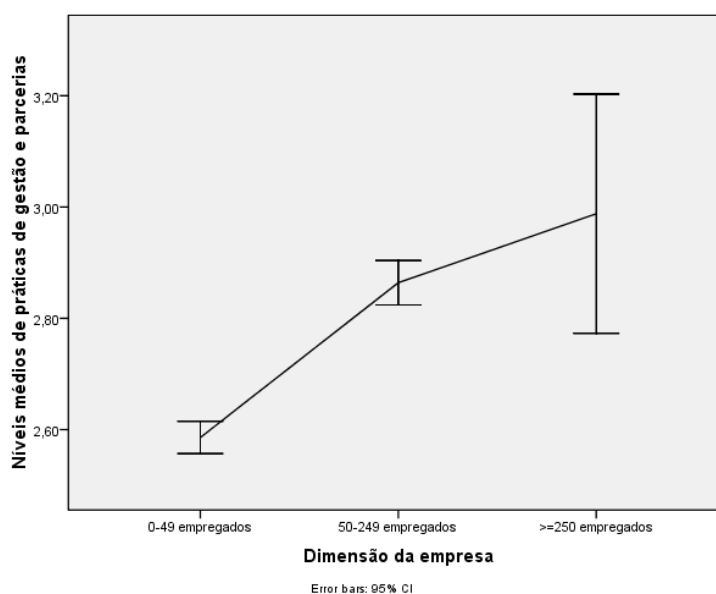
Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios antes enunciados.

2.5.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas

O teste de *Kruskal-Wallis* indica que ocorrem diferenças significativas entre a dimensão da empresa e os níveis de práticas de gestão e envolvimento de parcerias medidos numa escala tipo *Likert* de 1, conforme anteriormente definida ($Kruskal-Wallis_{(2)} = 110,830$; $p-value = 0,000$).

As comparações múltiplas das médias (*Post-hoc de Bonferroni*) revelam que as micro/pequenas empresas diferem significativamente das médias empresas ($p-value = 0,000$) e das grandes empresas ($p-value = 0,000$) sendo naquelas empresas que se encontram mais baixas médias de ordens (Gráfico 06).

Gráfico 06. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por dimensão das empresas



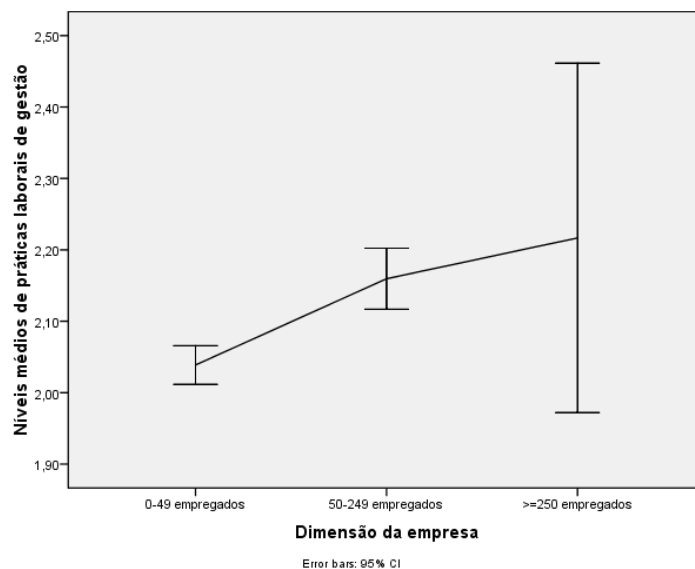
Em termos descritivos, a ordenação média relativa às grandes empresas é a mais elevada (1712,48), seguida da ordenação média das médias empresas (1533,41) e da ordenação média das micro/pequenas empresas (1205,44), o que indicia uma tendência orientada para níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias tanto mais elevados quanto maior for a dimensão das empresas.

2.5.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por setor de atividade

A fim de se avaliar o peso dos setores de atividade no que respeita aos níveis de práticas de gestão e envolvimento de parcerias, recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*. Verificou-se que os níveis de responsabilidade social das práticas em avaliação diferem significativamente em pelo menos um dos setores de atividade ($Kruskal-Wallis_{(3)} = 13,135$; $p-value = 0,004$).

Para identificar quais os pares de médias que diferiam entre si relativamente aos níveis de responsabilidade social e setores de actividade, procedeu-se à comparação múltipla de médias com correção de *Bonferroni* de acordo com o procedimento descrito em Maroco (2010), verificando-se que a indústria apresenta um nível de práticas de gestão e envolvimento de parcerias significativamente diferente do comércio ($p-value = 0,005$), sendo naquelas empresas que se encontram as mais baixas médias de ordens (Gráfico 07).

Gráfico 07. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias por setor de atividade



Em termos descritivos, a ordenação média relativa ao Comércio é a mais elevada (1382,68), seguida dos Serviços (1316,06), Indústria (1263,80) e Agricultura (1118,39).

2.6. Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade

2.6.1. Correlação entre as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade

- **H6:** A ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

Os indicadores da variável dependente ‘ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade’ foram agregados num único índice (cf. Instrumento do Anexo 01). Na hipótese 6 constata-se que o coeficiente de correlação entre as ‘ética empresarial e desenvolvimento da comunidade’ e o ‘número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade’ apresenta $\rho = 0,397$ e Sig. 0,001 para um erro de tipo I de 0,05 (Tabela 37).

Tabela 37. Correlação entre as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade

Designações		Vd	Vi
Ética empresarial e desenvolvimento da comunidade(Vd)	Spearman	1	0,397**
	Sig. (2-tailed)		0,001
Número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade’ (Vi)	Spearman	0 ,397**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	

*. Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Verifica-se a existência de uma correlação significativa, positiva e fraca que confirma a hipótese 6, segundo a qual a ética empresarial e desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

A análise mais detalhada, que permite determinar as relações mais fortes e menos fortes entre a variável independente e os indicadores da variável dependente, apresenta os seguintes resultados:

Tabela 38. Correlações entre os indicadores das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade

Designações		Vd	Vi
Adoção de uma política de ética e transparência no desenvolvimento das atividades(Vd)	<i>Spearman</i>	1	-0,202
	Sig. (2-tailed)		0,112
Número de Empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade(Vi)	<i>Spearman</i>	-0,202	1
	Sig. (2-tailed)	0,112	
Promoção de uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo (Vd)	<i>Spearman</i>	1	0,567**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Número de Empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade(Vi)	<i>Spearman</i>	0,567**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Plano de ação relativamente ao impacte provocado na comunidade(Vd)	<i>Spearman</i>	1	0,444**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Número de Empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade(Vi)	<i>Spearman</i>	0,444**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Plano de ação relativamente ao impacte provocado no ambiente (Vd)	<i>Spearman</i>	1	0,406**
	Sig. (2-tailed)		0,001
Número de Empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade(Vi)	<i>Spearman</i>	0,406**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
Plano de ação relativamente ao impacte que os produtos / serviços provocam no mercado (Vd)	<i>Spearman</i>	1	0,204
	Sig. (2-tailed)		0,106
Número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade(Vi)	<i>Spearman</i>	0,204	1
	Sig. (2-tailed)	0,106	

** . Correlação significativa para $\alpha < 0.01$ (2-tailed).

Excetuando o indicador ‘adoção de uma política de ética e transparência no desenvolvimento das atividades’, que não possui significância estatística, as correlações entre os demais indicadores e o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade correspondem a correlações significativas, positivas e de fraca a moderada intensidade, com valores entre $\rho = 0,204$ e $\rho = 0,567$. Este último coeficiente, mais expressivo, mostra existir preocupação com a promoção de uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo, o que é compatível com outras conclusões em que a comunicação é uma preocupação importante visando a melhoria da performance empresarial.

As correlações significativas de sinal positivo entre o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade e os indicadores da variável número de empregados

reportam-se à promoção de uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo, ao plano de ação relativamente ao impacte provocado na comunidade, ao plano de ação relativamente ao impacte provocado no ambiente e ao plano de ação relativamente ao impacte que os produtos / serviços provocam no mercado.

2.6.2. Correlações entre a dimensão das empresas e as variáveis práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade

Seguidamente procedeu-se à introdução da variável moderadora ‘dimensão da empresa’ segundo o seu número de empregados, testando-se a correlação que esta variável possui com a variável dependente ‘ética empresarial e desenvolvimento da comunidade’ e a variável independente ‘número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade’ (Tabela 39).

Tabela 39. Correlações entre a dimensão das empresas e as práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade

Designação		Vd	Vi
Dimensão da empresa (Vm)	Spearman	0,049	0,094
	Sig. (2-tailed)	0,689	0,461

Legenda: Vd – Ética empresarial e desenvolvimento da comunidade; Vi – Número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

A agregação dos indicadores da variável dependente num único índice permitiu verificar que os coeficientes de correlação entre a dimensão da empresa e a ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade apresenta valores de $\rho = 0,049$ e $\rho = 0,094$, ambos sem significância estatística.

Em consequência, verifica-se que a variável moderadora ‘dimensão da empresa’ não evidencia influência sobre a ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

2.6.3. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por dimensão das empresas e setor de atividade

Neste ponto apresenta-se os resultados relativos à variação dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade em relação à dimensão das empresas e aos setores de atividade, segundo os critérios antes enunciados.

2.6.3.1. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por dimensão das empresas

Com o objetivo de se avaliar se a dimensão da empresa afetava significativamente a ética empresarial e desenvolvimento da comunidade no que respeita à responsabilidade social optou-se pelo teste de *U-Mann-Whitney* por violação do pressuposto da normalidade e por estarmos perante uma variável de nível ordinal (Gageiro & Pestana, 2003).

Verificou-se que não existem evidências estatísticas que permitam afirmar que os níveis de responsabilidade social da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade sejam diferentes segundo a dimensão das empresas.

Em consequência, a dimensão da empresa não influencia o nível da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade no que se refere à responsabilidade social (*Mann-Whitney U* = 377,500; $z = -0,405$; $p\text{-value} = 0,685$).

2.6.3.2. Distribuição dos níveis de responsabilidade social das práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade por setor de atividade

Procurou-se verificar se existiam diferenças significativas entre o nível de práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade relativamente à responsabilidade social segundo os setores de atividade, optando-se pelo teste de Kruskal-Wallis.

Concluiu-se também que a atribuição das pontuações sobre ética empresarial e desenvolvimento da comunidade não é estatisticamente significativa entre os setores de atividade (*Kruskal-Wallis*₍₂₎ = 2,906; $p\text{-value} = 0,234$).

CONCLUSÕES

1. A responsabilidade social praticada no tecido empresarial português

A avaliação da responsabilidade social praticada pelas empresas portuguesas revelou níveis diferenciados conforme as variáveis observadas, mas, no conjunto, deve-se realçar que os níveis de responsabilidade social agregados num único indicador apresentam globalmente uma valoração inferior ao ponto médio da escala de tipo *Likert* utilizada e mostra que os níveis de responsabilidade social das práticas estudadas ainda são muito discretos e não revelam a importância que o tema assume na teorização sobre a matéria.

As dimensões económica, social e ambiental variam significativamente quando se trata de observar as práticas de responsabilidade social isoladamente. O exercício de comparação entre as pontuações extremas verificadas permite tirar algumas ilações quanto ao significado que cada prática de responsabilidade social representa para as empresas do estudo.

O conjunto mais valorizado relaciona-se com práticas associadas à dimensão económica destacando-se, por ordem decrescente, as práticas de gestão e envolvimento de parcerias, as práticas de gestão dos clientes e as práticas de liderança. O conjunto das práticas menos valorizadas relaciona-se com práticas associadas às dimensões social e ambiental representadas, por ordem decrescente, pelas práticas de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, ética empresarial e desenvolvimento da comunidade e respeito dos direitos humanos.

Estes resultados são compatíveis, na generalidade, com os estudos realizados em Portugal nos últimos dez anos (Moura et al., 2004; Santos et al., 2006), os quais identificaram, através de inquirição direta às empresas, que a componente social apresenta as práticas menos inovadoras e que a componente económica revela as práticas mais inovadoras. Os estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010), com base em Relatórios de Sustentabilidade, encontraram a mesma sequência, isto é, a dimensão económica privilegiada na divulgação de informação relativa à RSE e a dimensão social a menos cotada.

Pode-se concluir, também, que a fragilidade de tais resultados não favorece a construção de recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis, essenciais e dinâmicos suscetíveis de

obter vantagem competitiva (Barney, 1991, 2001; Rugman & Verbeck, 2002; Foss, 2011; Jang, 2013), aplicados à RSE, designadamente no que respeita aos recursos intangíveis definidos por Pike, Roos & Marr (2005) como sendo os recursos humanos, organizacionais e relacionais que deram forma às práticas de responsabilidade das empresas do presente estudo.

Os resultados apurados na escala utilizada foram ainda sujeitos à observação do comportamento das práticas de responsabilidade social segundo o setor de atividade, a região de implantação e a dimensão das empresas, porque o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas, segundo a Comissão Europeia (2001a) e as asserções de Deegan, Cooper & Shelly (2006), apresenta-se sob diversas formas e motivações e varia consoante a dimensão, a capacidade, o rendimento, o setor e a atividade das empresas.

No que respeita ao setor de atividade, os Serviços predominam em cinco das práticas de responsabilidade social e estão quase ao mesmo nível do Comércio relativamente às práticas de gestão e envolvimento de parcerias, enquanto o setor da Agricultura ocupa sempre a última posição nas práticas em que foi avaliado. No conjunto, os Serviços apresentam as melhores práticas, seguindo-se o Comércio, a Indústria e a Agricultura, embora se deva realçar que as pontuações não distam muito da pontuação média da escala.

Estes resultados não coincidem completamente com as sequências encontradas nos estudos de Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010) e não são inteiramente comparáveis porquanto as bases de pesquisa mostraram-se diferentes e a classificação setorial utilizou critérios desiguais nos três estudos. Porém, os resultados apurados não são antagónicos se determinadas atividades económicas forem enquadrados como ‘setor terciário’.

Efetivamente, os Serviços predominam nos três estudos, que diferem quanto aos restantes setores: o nosso estudo revela ser o Comércio o setor mais próximo da pontuação dos Serviços, seguindo-se a Indústria e a Agricultura; o estudo de 2008 destaca os setores de Serviços e Financeiro, seguido de Comunicação e Média, como os que mais divulgam dados sobre RSE nos Relatórios de Sustentabilidade; o de 2010 considera exclusivamente os setores Financeiro, de Serviços e Industrial, pontuados por ordem decrescente, como os setores de maior divulgação da RSE. Em suma, as atividades ligadas ao terciário predominam sobre as demais, designadamente a Indústria e a Agricultura, mas segundo critérios de classificação diferentes.

No caso concreto do nosso estudo, a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* por tipo de práticas de responsabilidade social, mostra haver diferenças entre os setores de atividade no que respeita às práticas de gestão de clientes, práticas de liderança e práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, confirmando-se que, nestas práticas, se identifica um padrão sequencial decrescente que coloca à cabeça das melhores práticas o setor de Serviços, seguido do Comércio, da Indústria e da Agricultura.

Relativamente à região de implantação das empresas o nosso estudo regista as pontuações mais elevadas na região Autónoma da Madeira e na região de Lisboa e Vale do Tejo e uma grande proximidade entre as demais regiões Norte, Centro, Algarve e Alentejo.

O estudo de Moura et al. (2004), que não incluiu as regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, registou algumas discrepâncias no que respeita a Portugal Continental em relação ao nosso estudo. A região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta os maiores níveis de responsabilidade social, coincidindo com a importância da região no estudo comparativo, enquanto nas regiões Algarve e Alentejo se enquadram as empresas com menores níveis de responsabilidade social.

O nosso estudo não coincide completamente com o estudo de Moura et al. (2004), em parte porque são utilizados critérios regionais diferentes, isto é, enquanto o nosso estudo inclui as cinco regiões de Portugal Continental e as duas regiões Autónomas da Madeira e Açores, o campo empírico do estudo comparativo não avaliou empresas das regiões Autónomas. As melhores práticas observadas no nosso estudo respeitam às regiões Autónoma dos Açores e de Lisboa e Vale do Tejo, enquanto o estudo de Moura et al. (2004) destaca esta última região como a mais inovadora em práticas de responsabilidade social, apresentando níveis mais elevados de inovações permanentes e sistemáticas. Porém, as demais regiões apresentam valores muito próximos entre si em ambos os estudos, não revelando resultados muito diversos entre elas em relação aos níveis de responsabilidade social das práticas.

Quanto à dimensão das empresas, os resultados do nosso estudo e os de Moura et. al. (2004), Branco & Rodrigues (2008) e Dias (2010) apresentam padrões globalmente coincidentes. O primeiro estudo comparativo revela que as práticas de responsabilidade social melhoram à medida que aumenta a dimensão das empresas, tal como se apurou também no

nosso estudo, enquanto os outros dois estudos revelam que à medida que aumenta a dimensão das empresas também aumenta a qualidade e a quantidade de informação divulgada nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas analisadas, o que permite afirmar que o critério dimensão das empresas tende a ser discriminativo no que respeita às práticas de RSE.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* às práticas de responsabilidade social revelou a existência de diferenças significativas nas práticas de gestão de clientes, práticas de liderança, práticas de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho e práticas de gestão e envolvimento de parcerias, não se verificando diferenças nas práticas de respeito dos direitos humanos e nas práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade.

A observação às ordenações médias evidencia que o padrão de comportamento das empresas em relação a estas práticas apresenta as mesmas características dos resultados medidos pela escala de tipo Likert, isto é, os níveis de responsabilidade social tendem a ser tanto mais elevados quanto maior for a dimensão das empresas.

Sintetizando, pode-se afirmar que os resultados apurados no nosso estudo mostram uma tendência para níveis de responsabilidade mais elevados nas empresas dos setores de Serviços e Comercial, nas empresas de maior dimensão e nas empresas implantadas na região de Lisboa e Vale do Tejo e na região Autónoma da Madeira.

Além dos resultados apurados pela escala utilizada, que permitiram obter conclusões importantes através da análise das práticas empresariais que mais contribuem para a configuração de empresas socialmente responsáveis nas nossas amostras, da análise das tendências encontradas nos domínios económico, social e ambiental e da análise dos resultados apurados segundo o setor de atividade, a implantação das empresas e a sua dimensão medida em número de empregados, importa realçar que as seis hipóteses testadas neste estudo, revelaram-se pertinentes.

Recapitulando, as cinco hipóteses confirmadas foram as seguintes:

- As práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise da informação de todas as partes interessadas relevantes.

- As práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor for a partilha das boas práticas de comunicação.
- As práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental.
- As práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto mais diversificadas forem os conhecimentos e competências das pessoas utilizados pelas empresas.
- As práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade.

A única hipótese não confirmada postulava que as práticas de respeito dos direitos humanos atingiam níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto menor fosse o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos. Não se esperava que esta hipótese apresentasse uma correlação positiva, mas inversa, isto é, que as práticas de respeito dos direitos humanos eram tanto mais elevadas quanto menor fosse o número de reclamações, o que não foi o caso.

Conforme se realçou na análise e discussão dos resultados, a não confirmação da hipótese pode dever-se a uma explicação alternativa segundo a qual os níveis de responsabilidade de respeito dos direitos humanos aumentam à medida que aumenta o número de reclamações, porque pode suceder que a decisão empresarial de tomar medidas orientadas para o respeito dos direitos humanos implique a quebra de um tabu nessa matéria e incite as pessoas a apresentarem as suas reclamações com maior liberdade, ou, noutra ótica, implique uma maior exigência das pessoas paralelamente à melhoria das práticas de respeito dos direitos humanos por virtude de aumentar a confiança e a consciência cívica dos empregados. Se esta explicação alternativa puder ser confirmada em futuras investigações sobre a RSE, torna-se pertinente considerar que, pelo menos em fases iniciais de medidas de respeito dos direitos

humanos, o número de reclamações aumente à medida que progrida o respeito pelos direitos humanos.

O conjunto das hipóteses confirmadas faz prever que o maior uso dos instrumentos de gestão consignados nas variáveis independentes são fundamentais para aumentar as práticas inerentes às dimensões social e ambiental integrando-as nas estratégias das empresas, tal como defendem Schwartz e Carroll (2007) quando realçam a integração de alguns temas como a ética empresarial, a gestão de *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania corporativa.

A segunda e a terceira geração de ações de responsabilidade social (Zadeck & Sabapathy, 2003) vão exatamente nesse sentido quando referem a relação da gestão das pessoas com a estratégia empresarial e a importância da ética empresarial e da cidadania responsável que, através de novas parcerias de desenvolvimento, podem suprimir ou mitigar a pobreza numa dada região e travar a exclusão social e a degradação ambiental, ao mesmo tempo que, conforme Russel, Terborg & Powers (1985) e Gerhardt & Milkovich (1990), pode potenciar o desempenho da empresa. Aliás, admite-se que ocorra uma relação significativa entre o desempenho económico e o desempenho social através dos recursos intangíveis gerados pela empresa, promovendo-se, segundo Surroca et al. (2010), um ‘círculo virtuoso’ entre ambos os desempenhos cuja dinâmica potencialize o desenvolvimento de novos recursos intangíveis. Tal ‘círculo virtuoso’ pode aumentar a reputação da empresa e obter novas procuras do mercado, conforme referem McWilliams et al. (2006).

Efetivamente, a relação reputação / consumo ético é considerada promissora, quer porque existem empresas que pretendem obter benefícios comerciais através do aumento da sua reputação, realizando programas de responsabilidade social adequados às suas atividades, quer porque a maioria dos consumidores concorda com a associação desenvolvimento de negócios / responsabilidade social e acredita que as empresas com programas de RSE acabam por beneficiar de um ‘consumo ético’ (Knopf et al., 2011).

De um modo geral, as conclusões globais relativamente à importância dada pelas empresas à responsabilidade social neste estudo, assim como dos demais estudos mencionados, mostra que as práticas de responsabilidade social nas empresas ainda necessitam de percorrer caminhos relativamente longos, em especial no que respeita às componentes de natureza

socioambiental, no sentido de as estratégias das empresas acolherem de uma maneira mais sólida e equilibrada determinadas proposições teóricas realçadas quer pela teoria baseada nos recursos quer pela responsabilidade social das empresas. De facto, os resultados indiciam que a dimensão socioambiental referida por Nascimento et al. (2008) não integra com consistência a estratégia empresarial e, conseqüentemente, também não utiliza de modo significativo diversas funções e recursos de natureza social e ambiental que facilitariam o alcance dos objetivos e metas traçados pela empresa.

Por outro lado, também as proposições de Hart (1995) acerca das atividades económicas ambientalmente sustentáveis constituírem suporte base da estratégia e de vantagem competitiva, não são confirmadas nestas empresas. Tomando por referência que as práticas de responsabilidade social podem transformar-se em recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, tal como Barney (1991) refere, e que, segundo um estudo de Reinhardt (1998), as empresas que apostam numa estratégia de RSE suscetível de obter lucros acima da média somente podem almejar esse benefício se conseguirem impedir a concorrência de imitar as suas estratégias, então as empresas portuguesas analisadas necessitam de colocar estrategicamente muitos dos seus recursos internos ao serviço de uma vantagem competitiva que não possa ser acompanhada pela concorrência.

A análise de pormenor relativamente a cada uma das práticas de responsabilidade social revela algumas conclusões sugestivas.

2. Práticas de gestão de clientes

Confirmou-se a hipótese segundo a qual as práticas de gestão de clientes atingem níveis de responsabilidade tanto mais elevados quanto maior for a utilização e análise de informação de todas as partes interessadas relevantes em virtude de existir uma correlação significativa, positiva e moderada.

Os mesmos resultados são encontrados na análise mais detalhada que estabelece as correlações entre a análise e utilização da informação e os indicadores das práticas de gestão de clientes.

Por outro lado, a influência da dimensão da empresa não é muito relevante porque apresenta uma relação discreta entre as variáveis mediante uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade. Não obstante, a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* evidencia a existência de diferenças nos níveis de responsabilidade das práticas de gestão de clientes segundo a dimensão das empresas, registrando-se, a nível descritivo, que os mais elevados níveis de responsabilidade social encontram-se nas grandes empresas, seguindo-se as médias empresas e as micro/pequenas empresas.

Não foram encontradas diferenças nos níveis de responsabilidade das práticas de gestão de clientes segundo o setor de atividade.

Os valores da escala de tipo Likert indicam que as práticas de gestão de clientes são bastante valorizadas pelas empresas, destacando-se a importância dada à relação com os clientes e ao desenvolvimento do produto / serviço, resultado teoricamente compatível com a perspetiva de Kotler (2000) para quem a exigência dos clientes / fornecedores é cada vez maior e mais ‘inteligente’.

De certo modo, tal situação coincide com a perspetiva de Collis (1996) quando refere não ser suficiente que as empresas apresentem recursos distintivos, devendo esses recursos ser geradores de produtos e serviços comercializáveis. A preocupação com o produto e a relação com os clientes é notória, mas o seu uso como recurso distintivo necessita de gerar valor para os clientes (Hamel, 1995) ou concorrer para a implementação de estratégias diferenciadas (Barney, 1997).

No entanto, para que isso ocorra é fundamental uma mudança sobre a natureza da concorrência, na medida em que a concorrência entre produtos se deve deslocar para a concorrência entre recursos e competências, tal como referem Hamel (1994) e Sanchez e Heene (1996). Porém, como se verificou pela análise global aos resultados, as empresas do estudo continuam a apostar sobretudo no desenvolvimento do produto e nas relações mantidas com clientes, fornecedores e outros parceiros.

3. Práticas de respeito dos direitos humanos

Não se confirmou a hipótese segundo a qual as práticas de respeito dos direitos humanos atingem níveis de responsabilidade tanto mais elevados quanto menor for o número de reclamações sobre direitos humanos recebidos pelas empresas nos últimos três anos. Efetivamente, constatou-se a existência de uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade, isto é, que os níveis de responsabilidade social aumentam à medida que aumentam as reclamações. Não sendo esse o desfecho esperado, tal resultado sugere a eventualidade de o número de reclamações aumentar à medida que são melhorados os níveis de responsabilidade daquelas práticas por virtude de melhores práticas poderem aumentar a confiança e a consciência cívica dos empregados e, pelo menos numa primeira fase de implementação de medidas, também aumentar o número de reclamações que antes não eram acionadas.

Por outro lado, a influência da dimensão da empresa não é muito relevante porque apresenta uma relação discreta entre as variáveis mediante uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade. Não obstante, a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* evidencia a existência de diferenças nos níveis de responsabilidade do respeito dos direitos humanos segundo a dimensão das empresas, registando-se, a nível descritivo, que os maiores níveis de responsabilidade social encontram-se nas grandes empresas, seguindo-se as médias empresas e as micro/pequenas empresas.

Não foram encontradas diferenças nos níveis de responsabilidade das práticas de respeito dos direitos humanos segundo o setor de atividade.

Os valores da escala de tipo Likert relativos ao respeito dos direitos humanos encontram-se abaixo da média, registando os níveis mais baixos de todos. As exigências feitas a fornecedores e parceiros pelo cumprimento dos direitos humanos não são relevantes, indiciando que as empresas tendem a atribuir uma importância menor às questões sociais. Face à tendência de crescimento dos fenómenos de assédio moral e de atentado à dignidade humana no trabalho, agravados pelo contexto de crise económica e desemprego, é importante fazer prevalecer a Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948), a Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social (1994), a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (1998) e a ‘Enterprise 2020’, que são documentos essenciais de

proclamação de direitos fundamentais e convergem para que os indivíduos possam usufruir de um trabalho digno que assegure, pelo menos, o cumprimento das necessidades básicas de qualquer cidadão.

Pressupõe-se, no conjunto dos documentos citados, que o respeito pela dignidade da pessoa humana deve existir em todos os lugares e de maneira igual para todos, suprimindo-se qualquer discriminação em matéria de cidadania, de profissão e de emprego. No entanto, o respeito dos direitos humanos constitui-se como um domínio da vida social e laboral de certo modo ainda tenso e os produtores de teoria não estabeleceram consensos quanto a tendências no que respeita ao desenrolar dos acontecimentos no domínio específico em apreço.

Rabet (2009) considera que o regime de direitos humanos nas empresas se encontra sob o jugo do sistema económico global, o qual efetua uma seleção de direitos humanos à luz dos interesses de maiores lucros e que a RSE voluntária e não obrigatória é insuficiente para mudar a realidade do respeito dos direitos humanos, defendendo uma mudança de paradigma como condição de favorecimento de práticas de respeito dos direitos humanos e do ambiente.

Todavia, Lozano & Prandi (2005) discordam dessa perspetiva e não consideram que entre o sistema económico e os direitos humanos a realidade seja inelutavelmente de incompatibilidade. Os autores depositam esperanças na necessidade de as empresas assegurarem, cada vez mais, elevado sentido ético e reputação acima de qualquer suspeita, e que a RSE é justamente um instrumento capaz de assegurar mudanças a favor de melhores práticas num quadro empresarial consciente em que, na atualidade, as empresas precisam de renovar os seus recursos de modo a tornarem-nos únicos e valiosos visando ganhos de competitividade, o que, segundo Lozano & Prandi (2005), evidencia compatibilização entre sistema económico e defesa dos direitos humanos.

A Estratégia da RSE para o período 2011-2014 preconiza a ‘responsabilização’ das empresas por todas as repercussões resultantes das suas atividades, o que implica mudar o atual paradigma visando a compatibilização entre objetivos de natureza social e ambiental com os desígnios do sistema económico mundial, respondendo positivamente ao desiderato de Rabet (2009), defensora de um novo paradigma que respeite os direitos humanos e ambientais, bem como alcançar um entendimento entre sistema económico e defesa dos direitos humanos conforme aspiram Lozano & Prandi (2005).

Essa perspectiva condiz com a construção de recursos únicos, essenciais e dinâmicos para elevar a *performance* empresarial (Barney, 1991, 1997, 2001; Rugman & Verbeke, 2002; Fahy, 2002; Barney & Hesterly, 2004, 2007; Foss, 2011; Jang, 2013) , concomitantemente com eventuais desequilíbrios provocados pela ‘destruição criadora’ de Schumpeter (1966) no quadro de um novo paradigma capaz de fazer emergir, entre outras, novas oportunidades de melhores práticas de respeito pelos direitos humanos mediante alterações de paradigma conforme defendido por Rabet (2009).

McWilliams et al. (2006) chamam a atenção justamente para que a despreocupação empresarial relacionada com o conjunto dos direitos humanos possa gerar consequências graves para as empresas no curto e no médio prazo ao nível da sua competitividade e provocar quebras irrecuperáveis na reputação das empresas num mundo em que os consumidores, mais conscientes das questões éticas, têm uma importante palavra a dizer.

4. Práticas de liderança

Confirmou-se a hipótese segundo a qual as práticas de liderança atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for a partilha das boas práticas de comunicação mediante a constatação de uma correlação significativa, positiva e moderada.

Os mesmos resultados são encontrados na análise mais detalhada que estabelece as correlações entre as boas práticas de comunicação e as práticas de liderança. Todos os indicadores das práticas de liderança possuem correlações significativas, positivas e de fraca e moderada intensidade com a variável partilha de boas práticas de comunicação.

Por outro lado, a influência da dimensão das empresas sobre as práticas de liderança é discreta. Contudo, a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* evidencia a existência de diferenças relativamente à dimensão das empresas, verificando-se, a nível descritivo, que as ordens de médias seguem a sequência predominante dos resultados deste estudo que coloca as grandes empresas à frente das médias empresas e estas à frente das micro/pequenas empresas.

A aplicação do teste ao setor de atividade revelou que os níveis de responsabilidade social das práticas de liderança diferem significativamente consoante os setores de atividade e, a

nível descritivo, as ordens de médias apresentam a mesma sequência predominante encontrada neste estudo: Serviços, Comércio, Indústria e Agricultura, por ordem decrescente.

De modo geral, tomando por medida a escala de tipo Likert utilizada, os resultados encontrados mostram a tendência para uma menor importância dada pelos líderes aos seus subordinados em favor de uma política de manutenção da autoridade aos níveis mais elevados, ignorando-se a delegação da autoridade e, quiçá, uma maior autonomia no trabalho, contrariando a perspectiva de Yukl (1999), segundo a qual é cada vez mais importante a existência de lideranças capazes de motivar os subordinados, aprofundar as relações de cooperação, aumentar a autonomia e promover o espírito de equipa.

No médio prazo, estes resultados podem converter-se em maiores dificuldades de inovação ao nível das competências dos empregados e consequente desvalorização da importância estratégica que o capital humano representa hoje para a empresa. A perspectiva de Mintzberg (1995) ganha relevância quando define os papéis interpessoais, informacionais e decisórios como grupos importantes das funções de liderança, já que cobrem os indicadores mais significativos das práticas de liderança, os quais os empresários e gestores inquiridos no nosso estudo não os consideram ao mesmo nível, tendendo a realçar os papéis decisórios e as relações informacionais com os parceiros da empresa em detrimento dos papéis interpessoais relacionados com os grupos de trabalho.

Em particular, no que respeita aos papéis interpessoais, a perspectiva de Yukl (1994) é absolutamente pertinente quando defende que a liderança compreende a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas externas ao grupo ou empresa. Essa perspectiva mostra que os níveis de responsabilidade social das práticas de liderança dependem muito das informações utilizadas pelos dirigentes quer interna quer externamente à empresa e o modo como é partilhada a comunicação com os *stakeholders*.

Em suma, não se vislumbra grande apetência para uma gestão de recursos humanos caracterizada pela aplicação da teoria dos recursos à gestão das pessoas, tal como defendem Boxall & Purcell (2000) e O'Reilly III & Pfeffer (2000), e não parece haver perspectivas sólidas de priorização do desenvolvimento dos aspetos relacionados com a criatividade, o comportamento, o conhecimento e as capacidades humanas que Pike, Roos & Marr (2005)

consideram de natureza intangível. Concomitantemente, os recursos organizacionais referidos por estes autores tendem a ser fracamente valorizados, particularmente no que respeita à cultura organizacional e à responsabilidade social que, na ótica de Russel, Terborg & Powers (1985), contribuem decisivamente para desempenhos organizacionais elevados.

5. Práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho

Confirmou-se a hipótese segundo a qual as práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maiores forem os seus contributos para boas práticas de gestão ambiental, verificando-se a existência de uma correlação significativa, positiva e moderada.

A análise mais detalhada que estabelece as correlações entre as boas práticas de gestão ambiental e os indicadores das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho revela que todos os valores se correlacionam de forma significativa e positiva, mas de fraca a moderada intensidade.

A valoração atribuída na escala de tipo Likert mostra que, à exceção do indicador ‘comunicação entre as pessoas’, que coincide com a pontuação média global atribuída pelos empresários / gestores relativamente às práticas de responsabilidade social, os demais indicadores situam-se abaixo da média e, de entre estes, a maior atenção é dada aos aspetos mais diretamente relacionados com a produção propriamente dita.

A introdução da variável dimensão das empresas revelou existir uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade, o que significa haver uma tendência para as práticas de responsabilidade social melhorarem à medida que aumenta a dimensão das empresas. A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* confirma a existência de diferenças nos níveis de responsabilidade social segundo a dimensão das empresas e, a nível descritivo, as ordenações médias mais elevadas correspondem novamente às grandes empresas, seguindo-se as médias empresas e as micro/pequenas empresas.

No que respeita à influência do setor de atividade o mesmo teste também revelou diferenças nos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, tendo-se registado, a nível descritivo, ordenações médias mais

elevadas nas empresas de Serviços, seguindo-se, por ordem decrescente, o Comércio, a Indústria e a Agricultura.

A tendência encontrada do foco nas pessoas não ser considerado ao mesmo nível das necessidades produtivas não se alinha pelo pensamento de Chan, Shaffer & Snape (2004) quando acentuam que as relações existentes entre a estratégia organizacional e a gestão das pessoas são complexas e que a estratégia competitiva deve estar orientada para a aglutinação de todos os domínios organizacionais. Se, como vimos, as práticas de liderança sugerem a não prevalência de configurações organizacionais de leque largo, contrariando os pressupostos da organização qualificante e da organização aprendente, tal como refere Moura (2003), então a tendência para favorecer a formação profissional e o desenvolvimento de competências afigura-se prejudicada.

No entanto, ganham relevância as perspetivas de Russel, Terborg e Powers (1985) e Gerhardt e Milkovich (1990), os quais realçam, entre outros, o recurso ‘avaliação do desempenho’, que é compatível com a melhor valoração atribuída à ‘comunicação e partilha de informação’. Por sua vez, Boxall e Purcell (2000) e O’Reilly III e Pfeffer (2000) realçam a ‘formação e desenvolvimento’ e ‘partilha de informação’ como recursos organizacionais e laborais fundamentais para a gestão das pessoas, o que é compatível, sobretudo, com a correlação entre o indicador de melhoria de ‘conhecimentos e competências das pessoas’ e as boas práticas de gestão ambiental. A valoração do indicador é próximo da média dos níveis de responsabilidade social das práticas laborais de gestão das pessoas e das suas condições de trabalho, mas a sua correlação com as boas práticas de gestão ambiental apresenta um dos melhores valores das práticas em apreço.

6. Práticas de gestão e envolvimento de parcerias

Confirmou-se a hipótese segundo a qual as práticas de gestão e envolvimento de parcerias atingem níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto mais diversificadas forem os conhecimentos e competências das pessoas utilizados pelas empresas, verificando-se a existência de uma correlação significativa, positiva e moderada.

A análise mais detalhada que estabelece as correlações entre a diversidade de conhecimentos e competências utilizados pelas e nas empresas e os indicadores das práticas

de gestão e envolvimento de parcerias revela que todos os resultados se correlacionam de forma significativa e positiva.

Na valoração atribuída pela escala de medida utilizada o maior destaque recai nos indicadores gestão financeira e gestão das relações com fornecedores / parceiros. A gestão financeira e as relações com os parceiros constituem, cada vez mais, aspetos bastante importantes para as empresas, quer porque o mundo financeiro assim o exige quer porque as parcerias estratégicas são fundamentais. Em especial, é recomendável a auditoria a produtos e fornecedores, bem como o relacionamento aprofundado com diversos parceiros locais no sentido de se assegurar o sucesso da RSE nas cadeias de abastecimento (Wieland & Handfield, 2013).

A introdução da variável dimensão das empresas revelou a existência de uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade, traduzida por uma tendência de melhoria das práticas de responsabilidade social à medida que aumenta a dimensão das empresas. A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* confirma a existência de diferenças nos níveis de responsabilidade social e, a nível descritivo, as ordenações médias mais elevadas correspondem novamente às grandes empresas, seguindo-se as médias empresas e as micro/pequenas empresas.

Quanto à influência do setor de atividade, a aplicação do mesmo teste também constatou diferenças nos níveis de responsabilidade social das práticas de gestão e envolvimento de parcerias. A nível descritivo as ordenações médias mais elevadas correspondem mais uma vez às empresas de Serviços, seguindo-se o Comércio, a Indústria e a Agricultura, por ordem decrescente.

Além da clara necessidade de uma rigorosa gestão financeira, tanto mais crucial quanto menor for a dimensão das empresas e menos valorizada for a responsabilidade social segundo os setores de atividade, a importância dada às relações exteriores mantidas pela empresa é, tal como referem Schendel & Hatten (1977), um processo estratégico compreendido pelo uso seletivo de objetivos e da iniciativa de concretização da alocação de recursos que permitem alcançar eficiência e eficácia na ação empresarial.

Outros indicadores como a ‘gestão ambiental dos imóveis, equipamentos e materiais’ e a ‘gestão da tecnologia’ também são considerados importantes e apresentam correlações positivas com a variável conhecimentos e competências das pessoas. Os dados apurados indiciam, porventura, a existência de pelo menos algumas características mais flexíveis das ‘organizações qualificantes’ nas empresas da amostra, em especial o indicador relativo a relações com outros parceiros, o que, tal como referido por Moura (2003), permite aspirar a que as orientações empresariais apresentem maior tendência em destacar o papel da formação e desenvolvimento na articulação de diversos saberes em funções modelos de gestão versáteis e autónomos.

Sendo o indicador ‘gestão das finanças’ considerado um dos mais importantes na gestão empresarial, a gestão das relações com os fornecedores / parceiros e com os clientes / consumidores confirma a perspetiva de Porter & Kramer (2008) que realçam ser as práticas de envolvimento dos *stakeholders* condição fundamental para o exercício da responsabilidade social a níveis mais elevados, articulando essa responsabilidade social com a obtenção de vantagem competitiva. Os autores consideram que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa devem ser enquadradas estrategicamente visando melhorar a competitividade e criar valor para todos. Por sua vez, Schendel & Hatten (1977) reforçam a pertinência da gestão estratégica, já afirmadas por Wrigley (1970), Pavon (1972) e Channon (1973) como um processo de determinação e manutenção dos relacionamentos da empresa, através da alocação de recursos que permitem alcançar eficiência e eficácia em programas de ação desenvolvidos pela empresa.

Tais resultados significam que se a gestão financeira é muito importante para prover a gestão corrente e assegurar investimentos estratégicos, os relacionamentos com os *stakeholders*, especialmente aqueles que se posicionam exteriores à empresa (clientes, fornecedores, parceiros, comunidade) são essenciais, bem como o desenvolvimento de conhecimentos e competências que permitam valorizar a qualidade da gestão estratégica.

7. Práticas de ética empresarial e desenvolvimento da comunidade

Confirmou-se a hipótese segundo a qual a ética empresarial e o desenvolvimento da comunidade atinge níveis de responsabilidade social tanto mais elevados quanto maior for o

número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade, verificando-se a existência de uma correlação significativa, positiva e de fraca intensidade.

Em análise mais detalhada constata-se que, embora na generalidade os indicadores da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade aumentem à medida que aumenta o número de empregados envolvidos em projetos de apoio à comunidade, a ‘adoção de uma política de ética e transparência no desenvolvimento das atividades’ não apresenta uma correlação significativa, o que pode tornar-se prejudicial aos avanços constatados nos níveis de responsabilidade social das práticas analisadas. No entanto, destacam-se as correlações significativas, positivas e de moderada intensidade encontradas nos indicadores ‘promoção de uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo’, ‘plano de ação relativamente ao impacte provocado na comunidade’ e ‘plano de ação relativamente ao impacte provocado no ambiente’.

A introdução da variável dimensão das empresas mostra a existência de uma correlação significativa, positiva e de muito fraca intensidade, traduzida por uma tendência muito discreta de melhoria das práticas de responsabilidade social à medida que aumenta a dimensão das empresas.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* revela a inexistência de diferenças significativas nos níveis de responsabilidade social, seja no que respeita à dimensão das empresas seja em relação ao setor de atividade.

Em consequência dos resultados apurados pode-se afirmar que as empresas mostram alguma relutância em adotar políticas de ética e transparência nas suas atividades, essenciais para o progresso das práticas em análise, e tendem a não priorizar a implementação da ética empresarial e desenvolvimento da comunidade em comparação com outras práticas.

Efetivamente, não se afigura que as temáticas da ética, da transparência e do desenvolvimento da comunidade sejam suficientemente realçadas, embora constituam assunto da Estratégia Europeia para a RSE (Comissão Europeia, 2011a). Nessa perspetiva torna-se cada vez mais premente a promoção de debates sobre a reputação das empresas, porque, tal como referem McWilliams et al. (2006), os clientes / consumidores dos produtos ou serviços da empresa tendem a ser mais sensíveis a essas temáticas do que foram no passado recente.

A credibilidade, segundo Frombrun & Shanley (1990), é um dos recursos para o desenvolvimento de estratégias de diferenciação dificilmente passíveis de imitação pela concorrência e essa credibilidade é tanto maior quanto as empresas forem capazes de juntar aos seus desígnios económicos também desígnios sociais e ambientais.

Se, por um lado, é necessário que as empresas dêem maior importância à adoção de normas e práticas de governação suscetíveis de melhorar a sua credibilidade, também é necessário assumir a gestão do risco como parte integrante da estratégia de RSE (Eisingerich & Ghardwaj, 2011), porque reputações que levaram anos a ser construídas podem ruir subitamente com escândalos envolvendo corrupção ou desastres ambientais.

Por outro lado, afigura-se ser importante para a competitividade baseada em recursos dificilmente imitáveis, empreender novas ações em favor do desenvolvimento da comunidade e da supressão ou minimização dos impactes negativos no meio envolvente, porque, tal como Zadek (2001) propôs, a empresa deve assumir todas as suas repercussões resultantes das suas atividades, criando novas formas de governação que se orientem para o desenvolvimento integrado e sustentável de um conjunto mais amplo de comunidades.

8. Implicações para a decisão empresarial, limites e perspetivas

O ‘tripé da sustentabilidade’ colocou as preocupações com a dimensão social e a dimensão ambiental das empresas no centro da governação mundial e, simultaneamente, no centro da governação das empresas num quadro empresarial ‘socialmente responsável’ capaz de melhorar a qualidade de vida das populações que habitam as comunidades onde as empresas se inserem. A dimensão económica foi colocada a par das outras duas dimensões numa ótica de RSE, cuja integração determina um relacionamento profundo entre os elementos que compõem o tripé económico-social-ambiental.

As políticas de RSE orientam-se pelo compromisso em respeitar os direitos humanos, os direitos ao trabalho e os direitos à preservação do ambiente, sugerindo necessidades de mudanças significativas, quiçá de paradigma económico, conforme refere Rabet (2009). O ‘tripé da sustentabilidade’ possui um enorme potencial contributivo para burilar um modelo de desenvolvimento sustentável numa lógica de atendimento às necessidades presentes sem

comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Relatório Bruntland, 1987).

Se, por um lado, existe alguma preocupação com indicadores sociais relacionados com a componente económica, os indicadores diretamente relacionados com as pessoas apresentam valores muito baixos, o que não contribui para que, na ótica do tripé da RSE, e de acordo com os resultados encontrados, se desenvolvam competências que também beneficiem a dimensão ambiental interna e externa à empresa.

Em consequência, a implementação do conceito de desenvolvimento sustentável não se apresenta satisfatoriamente favorecido pelas características socioambientais das empresas analisadas, podendo comprometer o posicionamento económico competitivo e a contribuição para minorar as repercussões das empresas sobre o ambiente, sobretudo devido a não se explorar adequadamente a construção de recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis, essenciais e dinâmicos (Barney, 1991, 2001; Rugman & Verbeck, 2002; Foss, 2011; Jang, 2013), tendo em consideração a relativa fraca importância atribuída pelas empresas ao conjunto dos recursos integrantes da RSE neste estudo.

Das conclusões apresentadas realça-se que as empresas portuguesas da amostra não introduziram, ainda, a responsabilidade social na sua estratégia e, na generalidade, não se podem considerar empresas ‘socialmente responsáveis’ à luz do referencial teórico deste estudo na medida em que se a componente económica é realçada pelas empresas, as componentes social e ambiental são consideradas a um nível abaixo da média da escala de medida utilizada.

Efetivamente, os resultados evidenciam a pertinência dos níveis de responsabilidade selecionados e das seis hipóteses consideradas (sujeito à necessidade de confirmação, em pesquisa futura, da validade de uma hipótese segundo a qual os níveis de responsabilidade de respeito dos direitos humanos aumentam à medida que aumenta o número de reclamações). Simultaneamente, o realce dado pelas empresas à dimensão económica e não tanto à dimensão social e à dimensão ambiental, não permite que o designado ‘tripé da sustentabilidade’ (*triple bottom line*), constituído pelas componentes *People, Planet, Profit*, que ao nível das preocupações políticas e empresariais corresponde a resultados empresariais

medidos em termos económicos, sociais e ambientais, seja uma realidade das empresas portuguesas, não havendo ainda um compromisso claro com o desenvolvimento sustentável.

É claro que estas empresas não utilizam todos os recursos que poderiam dispor ao nível da ação, em especial os recursos intangíveis que podem sustentar o desenvolvimento de uma empresa ‘socialmente responsável’ capaz de introduzir na sua estratégia dimensões sociais e ambientais, articulando os seus recursos de forma única visando obter vantagem comparativa, tal como referido neste estudo segundo inúmeros autores que defendem uma visão baseada em recursos, sobretudo recursos imateriais, no âmbito da temática do presente estudo, já que é o caldeamento da história e das características *sui generis* de uma empresa (Arthur, 1989; Hill & Deeds, 1996), quer do ponto vista interno quer do ponto de vista externo, que torna possível engendrar recursos únicos e valiosos que permitem diferenciar as empresas, dificultando significativamente a concorrência no que respeita à sua capacidade de imitação e ao aumento dos seus recursos competitivos (Lippman & Rumelt, 2003; Fellin & Foss, 2005; Minbaeva, Foss, & Snell, 2009; Foss, 2011).

Esta é, aliás, uma das implicações importantes para a tomada de decisão, porquanto qualquer empresa que queira desenvolver-se e atingir novos mercados, baseando-se na sua reputação e no exercício de princípios de responsabilidade social consolidados, necessita de integrar na sua estratégia as dimensões económica, social e ambiental, estabelecendo uma relação entre a sua performance e o uso de recursos. Reinhardt (1998) sublinha que uma empresa que pretenda desenvolver especificamente uma estratégia baseada na RSE e que, simultaneamente, queira vir a obter ganhos acima da média, tem que contar com uma visão baseada no uso de recursos que estejam orientados para impedir que a estratégia adotada possa ser imitada ou copiada pela concorrência, sendo essa a via geradora de vantagens acrescidas em empresas ‘socialmente responsáveis’.

Efetivamente, a RBV, construída principalmente em torno das competências internas da empresa, mas evoluindo na incorporação de componentes externas, em conformidade com os pressupostos do ‘tripé da sustentabilidade’, evidencia a sua importância ao nível do desenvolvimento dos níveis de responsabilidade social, os quais são predominantemente forjados nas forças / recursos internos da empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Prahalad e Hamel; 1990) e passíveis de favorecer o equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental. A RBV posiciona-se como uma ferramenta essencial que identifica a importância

decisiva de conceitos / recursos intangíveis caros à RSE, tais como a ética e a reputação empresarial, o exercício dos direitos humanos, as práticas de liderança e a cultura organizacional, as pessoas, o *know-how* e as condições de trabalho, entre outros, tornando-se complementar à responsabilidade social das empresas (Russo e Fouts, 1997).

Em consequência, existem recursos organizacionais e humanos intangíveis no interior e ao dispor das empresas para que se possam tomar decisões relativas à ligação entre as dimensões da RSE, bem como recursos relacionais importantíssimos no que respeita aos *stakeholders* externos às empresas e ainda recursos de natureza material e financeira fundamentais para a criação de condições adequadas à imbricação das dimensões entre si (Husted e Allen, 2001).

Por outro lado, os resultados do estudo apontam para que novos projetos de investigação possam ser realizados ao nível da responsabilidade social das empresas e do desenvolvimento sustentável, designadamente com vista a analisar minuciosamente a relação entre a performance empresarial e a adoção de dimensões sociais e ambientais, explorando com maior profundidade as inter-relações das práticas de responsabilidade social e o uso de recursos organizacionais únicos potencialmente geradores de vantagem competitiva. É nesta ótica que os especialistas em estratégia e organização, inspirados na tradição das ciências sociais, apostaram numa abordagem micro dos recursos (Foss, 2011; Barney, Ketchen, & Wright, 2011) de modo a obterem uma maior compreensão da importância desses recursos em contexto empresarial, particularmente os recursos humanos, organizacionais e relacionais e aprofundarem novas formas de aperfeiçoamento, recombinação e inovação dos recursos com vista a torná-los essenciais, dinâmicos e distintivos (Foss, 2011; Jang, 2013) e, simultaneamente, abrir caminho para que as empresas avancem no sentido de elas próprias e a sociedade trilharem caminhos de maior equilíbrio sócio-económico-ambiental.

Efetivamente, a gestão empresarial portuguesa tem um longo trajeto a percorrer na direção do desenvolvimento sustentável, que passa pela decisão de se erigirem empresas ‘socialmente responsáveis’ usando um manancial de recursos à sua disposição que atualmente se afiguram subaproveitados. Porém, a discussão da RSE não se remete apenas às implicações práticas para a decisão empresarial, incluindo também o problema dos seus limites, porque é necessário considerar os ‘riscos’ de as empresas assumirem responsabilidades que vão em ‘todas as direções’, o que poderia inviabilizar a sua própria sobrevivência.

A ‘empresa’ é o suporte essencial da atividade económica, cujo sucesso depende, em grande parte, da otimização dos recursos que lhe são afetos com vista a manter a sua competitividade. Para o efeito, os responsáveis empresariais devem assegurar orientações que apelem aos diversos interessados, designadamente aos acionistas, aos gestores, aos empregados, à própria comunidade na qual a empresa se insere.

Ora, as empresas não podem arcar sozinhas com responsabilidades que as oneram demasiadamente, pelo que o envolvimento das autoridades públicas é essencial na partilha de responsabilidades. Trata-se de manter um equilíbrio fundamental: que às empresas não seja exigido substituírem-se ao Estado, nem que se exija ao Estado a assunção de responsabilidades que devem ser das empresas. Antes “esperava-se que a resolução dos problemas repercutidos pela ação empresarial fosse essencialmente tarefa do Estado, agora entende-se que deve ser assumida pelas próprias empresas, as quais devem reduzir as consequências negativas da sua actividade. E, a longo prazo, esta perspectiva responsabiliza as empresas pela redução dos problemas sociais e ambientais em geral. (...) Menos Estado e mais Ambiente são as novas regras.” (Moura, 2009, 256).

Tal equilíbrio é muito importante, especialmente quando se trata de criar ambientes favoráveis à competitividade, exigindo o empenho de todos os interessados e também do Estado, designadamente no papel que lhe compete nos domínios administrativo e de regulamentação, favorecendo o desempenho eficiente e eficaz das organizações económicas. Por isso a União Europeia continua aprofundando a responsabilidade social das empresas no sentido de encontrar as melhores formas da sua regulamentação, que não desfoque a empresa do seu papel económico crucial, mas acrescente elementos cruciais nos domínios social e ambiental, de modo a apoiar comportamentos socialmente responsáveis que promovam a boa reputação da empresa e ganhem a confiança dos consumidores, quer mediante um consumo ético, quer mediante estratégias de responsabilidade social orientadas para o uso de recursos locais. Eisingerich, Rubera, Seifert e Bhardwaj (2011) realçam a crescente quantidade de consumidores do dia-a-dia que tomam as suas decisões de compra na base nas preocupações sociais e ambientais das empresas, enquanto Sommerville (2013) e Kardashian (2013) realçam a importância do uso de recursos locais, quando for caso disso, porque as populações reagem positivamente e estabelecem laços de lealdade com a empresa.

Tais razões levam a que as empresas sejam alvo de crescentes exigências dos cidadãos no que respeita, principalmente, à satisfação das suas expectativas, e que as pressões externas a obrigam a focar-se no cliente como elemento essencial à sua própria sobrevivência e ao seu sucesso. Quando a empresa não corresponde às expectativas dos cidadãos no sentido de respeitarem determinados critérios, tais como a fabricação de produtos que não são ‘amigos’ do cliente, que não seguem padrões ecológicos corretos ou que utilizem trabalho infantil, pode ocorrer, num quadro contextual de crescente consciência cidadã, que a prioridade dada ao lucro tenha efeitos precisamente contrários mediante, entre outras ações, o boicote dos consumidores aos produtos fabricados e aos serviços prestados, lesando os próprios acionistas por via dos efeitos negativos que os consumidores mais conscientes impõe às empresas prevaricadoras.

É, aliás, neste contexto de risco a que as empresas estão sujeitas, que Russo & Fouts (1997) e Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) chamam a atenção para a importância das correlações favoráveis que encontraram nos seus estudos entre o desempenho social, ambiental e económico, e que Curry, Guiyon, Sheridan & Donnellan (2012) aconselham a que as empresas que adotem a RSE no seu planeamento estratégico não pretendam retornos financeiros no curto prazo porque, em diversas empresas estudadas, os ciclos de planeamento da responsabilidade social não são inferiores a cinco anos.

Efetivamente, esse é um desafio fundamental colocado à gestão empresarial, a qual necessita de compreender e interiorizar que a assunção de responsabilidades sociais implica uma resposta racional às exigências dos cidadãos / consumidores e não apenas a adesão voluntarista e passiva a um determinado código, porque pode ocorrer que as empresas tenham prejuízos superiores ao investimento que deveriam realizar para cumprir as suas responsabilidades sociais. Começou a perceber-se que os custos sociais de um modelo económico e socialmente vocacionado para a produtividade e para o lucro, além de provocar alguns constrangimentos ao nível interno (crescimento do absentismo, desmotivação dos empregados, etc.), poderia produzir, a médio prazo, um desequilíbrio tal entre os alicerces do modelo, que a sua manutenção, bem como a sobrevivência das sociedades e empresas nele fundadas, se tornariam muito complexas e difíceis de gerir (Moura et al., 2004).

Não é razoável querer-se que a maioria das empresas adotem novos valores e novas perspetivas de uma forma rápida e consolidada, mas é fundamental que a sensibilidade à

responsabilidade social tome cada vez mais lugar nas reflexões da gestão empresarial sobre os impactes da sua atividade na vida dos cidadãos, dos empregados, da sociedade (Santos et al., 2006), sob pena de poder soçobrar num futuro não muito longínquo nos moldes em que se conhece. A visão ‘inclusiva’, quer do ponto de vista financeiro e comercial, quer do ponto de vista social e ambiental, associada a uma estratégia que minimize, a longo prazo, os riscos crescentes da globalização e das decisões de investimento, é cada vez mais imperiosa.

O investimento em tecnologias e práticas empresariais social e ambientalmente responsáveis tem mostrado, em muitos casos, que fazer mais do que a lei exige em matéria de RSE pode constituir fonte de maior reputação empresarial e consequente aumento da vantagem competitiva, ao contrário do que defendiam Friedman & Friedman (1982) para quem o empresário só devia responder à sua ‘responsabilidade económica’, que se circunscrevia à criação de riqueza, geração de lucro e cumprimento das obrigações legais.

No caso da gestão da força de trabalho, o incremento de novas medidas no domínio da formação profissional, da melhoria das relações sociais com os empregados e ou da implementação de condições de trabalho mais favoráveis, pode levar a que a empresa aumente a sua produtividade, seja mais competitiva e gere novas dinâmicas de mudança por via de pessoas mais motivadas e empenhadas no exercício das suas atividades profissionais, assente num melhor preparo do ponto de vista dos seus saberes, das suas relações profissionais e das suas condições de segurança física e psicológica (Moura et al., 2004).

A estes considerandos não é alheio o reconhecimento, tanto de responsáveis empresariais como de governos, de que os interesses estratégicos em matéria de produtividade e lucro não constituem objetivos isolados, mas que se enquadram num contexto mais vasto de desenvolvimento social com o suporte de parcerias de cooperação inter-empresas e destas com o Estado e a sociedade civil. Porém, a amplitude de tal perspetiva não pode fugir ao contexto de crise que abala principalmente alguns países da Europa, entre os quais se encontra Portugal, porque a crise pode ser uma ameaça à RSE e refletir-se no abrandamento ou até mesmo algum retrocesso no que respeita à consolidação das ações de responsabilidade social. No entanto, como foi mencionado anteriormente, o tema ressurgue habitualmente com as crises e pode até constituir um instrumento crucial para o aproveitamento de novas oportunidades empresariais trazidas pelo contexto de crise.

A crise implica não apenas mudanças mais ou menos profundas à escala mundial, continental e nacional, mas também à escala regional e local, num quadro em que as instituições regionais e locais, mais próximas entre si por via geográfica e, quiçá, cultural, partilhem quer oportunidades quer responsabilidades, fazendo uma aposta substantiva num desenvolvimento regional e local sustentado por padrões ambientais, sociais, culturais e económicos suscetíveis de promover maior respeito e dignificação dos laços que unem todos os seus cidadãos. A revitalização das comunidades é uma peça central de uma sociedade que opte por combinar uma maior consistência do seu tecido social com a diversidade e o pluralismo da atividade económica (Moura & Duarte, 2003).

O pluralismo da atividade económica num quadro de revitalização de comunidades regionais e locais é um assunto que se considera crucial, porque em Portugal, e quiçá em outros países, a RSE tem sido muito mais desenvolvida nas grandes empresas e nas multinacionais sediadas em Portugal do que nas PME onde impera, ainda, em muitos casos, a ‘responsabilidade pessoal’ do proprietário.

No entanto, a extensão da RSE às PME, incluindo as microempresas, é não apenas pertinente mas também recomendável, porque são importantes fontes geradoras de emprego e de produtos e serviços, bem como também apresentam impactes sociais e ambientais significativos.

Ao nível local, tais impactes podem até constituir índices de maior gravidade e maior visibilidade do que em grandes organizações. Ademais, os custos económicos de não adesão à responsabilidade social podem revelar-se in comportáveis e fatais para empresas cuja capacidade financeira seja menor. Por isso, estimular as PME, especialmente ao nível local, é essencial para prosseguirem o caminho da implementação da responsabilidade social.

Além das PME deve-se acrescentar uma breve nota no sentido da adoção da responsabilidade social também por empresas públicas e cooperativas ou empresas com participação de capitais públicos, que podem contribuir de forma exemplar para a criação de um padrão específico de responsabilidade social, porque por definição, e à partida, estas organizações compreendem interesses mais amplos do que aqueles mais específicos às empresas privadas.

Em suma, toda a realidade da responsabilidade social evidencia a necessidade de se exercer pressão social sobre as empresas, particularmente as PME e, quiçá, as microempresas, no sentido de assumirem as suas responsabilidades e de divulgarem a sua adesão. Porém, as responsabilidades a assumir pelas empresas têm que ser partilhadas pelo Estado de forma equilibrada e apoiadas em parcerias diversas que contribuam para o objetivo central de implementação generalizada da responsabilidade social nas empresas privadas, nas empresas públicas, nas cooperativas e, em geral, em todas as organizações de trabalho, incluindo o próprio Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEL, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- ALMEIDA, J. F. & PINTO, J. M., (1980). *A Investigação nas Ciências Social*. Lisboa: Editorial Presença/Martins Fontes.
- ALVAREZ, S. A. & BARNEY, J. B. (2007). The Entrepreneurial Theory of the Firm. *Journal of Management Studies*, 44 (7), November, 1057-1063.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- ANDREWS, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones Irwin.
- ANSOFF, I. (1965). *The corporate strategy*. McGraw Hill.
- ANTÓNIO, N. S. (n/d). Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. *Working Paper* 1-02, Portugal, INDEG/ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- BAKER, S. & COMER, D. (2012). An experimental exercise to developed students ability to identify and respons to ethical issues in business. *Journal of Management Education*, 36 (1), 95-125.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BARNEY, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading. MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- BARNEY, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre organização e a análise econômica. In CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, 131-179.
- BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BARNEY, J.B., WRIGHT, M. & KETCHEN Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 6: 625-641.
- BARR, P. S., STIMPERT, J. L. & HUFF, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13, Summer, Special Issue, 15-36.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- BRANCO, M. C. & RODRIGUES L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83 (4), 685-701.
- BURGELMAN, R. A. (1994). Fading Memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CHAN, L. L. M., SHAFFER, M. A. & SNAPE, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource

- management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 17-35.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHAKRAVARTHY, B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, 38 (2), 69-82.
- COLLIS, D. J. (1996). Organizational capabilities as a source of profit. In MOINGEON, B. & EDMONDSON, (Eds.) A. *Organizational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications, 139-163.
- COMISSÃO EUROPEIA (1997). *Livro verde Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*. Bruxelas: COM (1997) 128 final.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000a), *Políticas Comunitárias em prol do Emprego*. Bruxelas: COM (2000) 78 final.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000b). *Agenda de Política Social*. Bruxelas: COM (2001), 379 final.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000c). *Rumo à Empresa Europa: programa de trabalho da política empresarial 2000-2005*. Bruxelas: SEC (2000) 771.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000d). *Tendências da Política Europeia de Inovação e Clima para a Inovação na União*. Bruxelas: SEC (2000) 1564.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001a). *Livro verde Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: COM (2001), 366 final.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001b). *Emprego e Políticas Sociais: um quadro para investir na qualidade*. Bruxelas: COM (2001) 313 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2002a). *Adaptação às Transformações do Trabalho e da sociedade: uma nova estratégia comunitária de segurança e saúde 2002-2006*. Bruxelas: COM (2002) 118 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2002b). *Produtividade: a chave para a competitividade das economias e das empresas europeias*. Bruxelas: COM (2002) 262 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2002c). *2002 European Innovation Scoreboard*. Bruxelas: SEC (2002) 1349.

COMISSÃO EUROPEIA (2002d). *Mais Investigação na Europa – Objectivo: 3% do PIB*. Bruxelas: COM (2002) 499 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2002e). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: COM (2002) 347 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2003a). *Optar pelo Crescimento: Conhecimento, inovação e empregos numa sociedade coesa. Relatório ao Conselho Europeu da Primavera de 21 de Março de 2003, sobre a estratégia de Lisboa de renovação económica, social e ambiental*. Bruxelas: COM (2003) 5 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2003b). *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, Política de inovação: actualizar a abordagem da União no contexto da estratégia de Lisboa*. Bruxelas: COM (2003) 112 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2006). *Promover um trabalho digno para todos. Contributo da União Europeia para a realização da agenda do trabalho digno no mundo*. Bruxelas: COM (2006) 249 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2007). *A responsabilidade social das empresas: uma nova parceria*. Bruxelas: 2006/2133 INI.

COMISSÃO EUROPEIA (2009). *Consultation on the Future “EU 2020” Strategy*. Bruxelas: COM (2009) 647 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2010). *Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Bruxelas: COM (2010) 2020 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2011a). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas: COM (2011) 681 final.

COMISSÃO EUROPEIA (2011b). *Pacote “Empresas responsáveis”*. Bruxelas: COM (2011) 685 final.

CONNER, K. R. (1991). An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17,121–154.

CONSELHO EUROPEU (1997). *Conclusões da Presidência*. Amsterdão: SN 00150/97.

CONSELHO EUROPEU (2000a). *Conclusões da Presidência*. Lisboa: SN 100/1/00.

CONSELHO EUROPEU (2000b). *Conclusões da Presidência*. Nice: SN 400/1/00.

CONSELHO EUROPEU (2001a). *Conclusões da Presidência*. Estocolmo: SN/100/1/01

CONSELHO EUROPEU (2001b). *Estratégia de Desenvolvimento Sustentável*. Gotemburgo: SN 200/1/01.

CORIAT, B. (1991). *El Taller y el Cronómetro: Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa*, Madrid : Siglo Veintiuno.

CORIAT, B. & WEINSTEIN, O. (1995). *Les nouvelles théories de l’entreprise*. Paris: Le Livre de Poche.

- CURRY, E., GUIYON, B., SHERIDAN, C. & DONNELLAN, B. (2012). Sustainable IT: Challenges, Postures and Outcomes. *IEEE Computer*, v. 45, nº 11, 79-81.
- D' AVENI, R. A. & GUNTHER, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- DAVIS, K. (1967). *Understanding the Social Responsibility Puzzle*. Business Horizon.
- DECLARAÇÃO DE DELHI (1965). *Seminário Internacional*. Nova Delhi.
- DEEGAN, C., COPER, B. & SHELLEY, M. (2006). An investigation of TBL report assurance statements: UK and European evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21 (4), 329–371.
- DIAS, A. (2010). O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal. *Portuguese Journal of Accounting and Management* 8, 111-150.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. & IVANCEVICH, J. M. (2000). *Administração princípios de gestão empresarial*. 10. Alfragide: Ed. McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. (1954). *The process of management*. Irwin.
- DRUCKER, P. (1981). *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Cengage Learning Editores.
- EISINGERICH, A. & GHARDWAJ, G. (2011). Corporate Social Responsibility: Does Social Responsibility help Protect a Company's Reputation? *MIT Sloan Management Review*, 52, (March).
- EISINGERICH, A., RUBERA, G., SEIFERT, M. & BHARDWAJ, G. (2011). Doing Good and Doing Better despite Negative Information? The Role of Corporate Social

- Responsibility in Consumer Resistance to Negative Information. *Journal of Service Research*, 14 (1). 60- 75.
- EMERY, F. (1969). *Form and content in industrial democracy*. With E. Thorsrud, London: Tavistock.
- EMERY, F. & TRIST, E. (1965). The causal texture of organizational environments, in *Human Relations*, 18, 21-32.
- FAHY, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial*, 24 (2/3/4), 94-104.
- FELLIN, T., & FOSS, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3, 441-455.
- FERREIRA, J. M. C., PEIXOTO, J., CARVALHO, A. S., RAPOSO, R., GRAÇA, J. C. & MARQUES, R. (1995). *Sociologia*. Alfragide: McGraw-Hill.
- FIELD, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Amazon.co.uk.
- FOSS, N. J. (1997). A brief overview of themes and contributions. In *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource.-based perspective*. New York: Oxford University Press, 3-18.
- FOSS, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413-1428.
- FRIEDMAN, M. & FRIEDMAN, R. (1982). *Capitalism and Freedom*. Chicago. University of Chicago Press.
- GALBREATH, J. & GALVIN, P. (2004). Whice Resources Matter? A Fine-grained Test of the Resource Based View of the Firm. *Academy of Management*. Ada, Best Conference Paper.

- GARCIA, A. E. G. & HEXSEL, A. E. (2010). Uma contribuição para a identificação de recursos e capacidades nas organizações. In Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34. Rio de Janeiro: Anpad.
- GARDNER, T. M. (2005). Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 48, 237-256.
- GERHARDT, B. & MILKOVICH, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- GORMAN, P., THOMAS, H. & SANCHEZ, R. (1996). Industry dynamics in competence-based competition. In SANCHEZ, R., HEENE, A. & THOMAS, H. (Eds.). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice*. Oxford: Pergamon, 85-98.
- GRANT, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- GUERRY, E. (1968). *A Doutrina Social da Igreja*. Lisboa: Livraria Sampedro.
- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resource. *Strategic Management Journal*, 7 (4), 375-397.
- HAMEL, G. (1994). The concept of core competence. In HAMEL, G. & HEENE, A. (Eds.). *Competence-based competition*. Chichester: John Wiley & Sons, 11-33.
- HATTEN, K. J., SCHENDEL, D. E. & COOPER, A. (1978). A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21, 592-610.
- HILL, C. W. L. & DEEDS, D. L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability a neo-Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33 (4), 429-451.

- HOGARTH, R. & MICHAUD, C. (1991). *Longevity of business firms: a four stage framework*. Fontainebleu: INSEAD.
- INSTITUTO ETHOS (1999). *O que as Empresas podem fazer pela Educação*, São Paulo: Instituto Ethos.
- INSTITUTO ETHOS (2000). *Código de Ética*. São Paulo: Instituto Ethos.
- INSTITUTO ETHOS (2001). *Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos.
- INSTITUTO ETHOS (2002a). *Guia de Elaboração do Balanço Social*. São Paulo: Instituto Ethos.
- INSTITUTO ETHOS (2002b). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos.
- INSTITUTO ETHOS (2004). *Manual do Global Compact – Entendimento Prático da Visão e dos Princípios*. São Paulo: Instituto Ethos.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2009). *Guidance on Social Responsibility*. Geneva.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A. & SIRMON, D. G. (2003). Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963–989.
- ITAMI, H. & ROEHL, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- JACOBSON, R. (1992). The “Austrian” School of Strategy. *The Academy of Management Review*, v. 17, nº 4, 782-807.

- JAYACHANDRAN, S. & VARADARAJAN, R. (2006). Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspective. *Academy of Marketing Science Journal*, 34 (3), 284-294.
- KARDASHIAN, K. (2013). When Retailers Do Good, Are Consumers More Loyal? In <http://www.tuck.dartmouth.edu/newsroom/articles/when-retailers-do-good-are-consumers-more-loyal> [Acedido em 21.07.2014]
- KIRZNER, I. (1989). *Discovery, Capitalism and Distributive Justice*. Basil Blackwell.
- KNOPF, J., KAHLENBORN, W., HAJDUK, T., WEISS, D., FEIL, M., FIEDLER, R., KLEIN, J. (2011). *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union*. European Commission. Publications Office of the European Union.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- KRETZER, J. & MENEZES, E. A. (2006). A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4 (4), 63-87.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University.
- LEE, S-H., PENG, M. W. & BARNEY, J. B. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development: a real options perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1), 257–272.
- LEVINTHAL, D. A. (1995). Strategic management and the exploration of diversity. In MONTGOMERY, C. A. *Resource-based and evolutionary theories of the firm towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 19-41.
- LEVINTHAL, D. A. & WU, B. (2010). Opportunity costs and non-scale free capabilities: profit maximization, corporate scope, and profit margins. *Strategic Management Journal*, 31 (7), 780-801.

- LIPPMAN, S. A., & RUMELT, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24, 1069–1086.
- LIPPMAN, S. A., & RUMELT, R. P. (2003). The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24, 903-927.
- LOZANO, J. & PRANDI, M. (2005). Corporate Social Responsabiliry and Human Rights. In MULLERAT, RAMON (coord.). *Corporate Social Responsibility – the Corporate Governace of the 21st Century*. International Bar Association Series.
- MAROCO, J. (2010). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- MENGUC, B., AUH, S. & OZANNE, L. (2010). The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance. *Journal of Business Ethics*, Houten, v. 94, n. 2, p. 279-298.
- MICHALISIN, M. D., SMITH, R. D. & KLINE, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analys*, 5(4), 360-387.
- MINBAEVA, D., FOSS, N., & SNELL, S. (2009). Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 4, 477-483.
- MINTZBERG, H. (1973). Strategy – Making in three modes. *California Management Review*, 26 (2),44-53.
- MINTZBERG, H. & WATRES, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-272.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Col. Festão & Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MINTZBERG, H., SIMONS, R. & KUNAL, B. (2002). Beyond selfishness, *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), 66-74.

- MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. (1998). *Administração*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- MOREIRA, J. M. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.
- MOURA, R. (2003). Inovação e Aprendizagem Organizacional. In RODRIGUES, M. J., NEVES, A. & GODINHO, M. M. (Coords.). *Para uma Política de Inovação em Portugal*, Biblioteca de Economia e Empresa. Lisboa: Edições Dom Quixote, 321-339.
- MOURA, R. (2009). Da Responsabilidade Social à Governação das Empresas e ao Desenvolvimento Sustentável: um novo compromisso. *Cadernos Sociedade e Trabalho*, Lisboa, XI, 251-268.
- MOURA, R. & DUARTE, A. A. (2003). Dinamismo Económico e Responsabilidade Social na Europa, in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, 2 (1), 12-18.
- MOURA, R. et al. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: emprego e formação profissional*. Lisboa: edição MundiServiços.
- MOURA, R. & LOURENÇO, I. (2006). *Manual de Liderança*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- NASCIMENTO, L., LEMOS, A., MELLO, M. (2008) *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NASSIF, V. M. & HANASHIRO, D. M. M. (2002). Competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 3 (1), 95-114.
- NELSON, R. & WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Bellknap Press.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

- OLIVEIRA, I. & MOURA, R. (1999). *Inovação Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edição do Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR).
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2012). *Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho: Do compromisso à ação*. Conferência Internacional do Trabalho. Genebra.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS(1948). *Declaração Universal dos Direitos do Homem*. 10 de Dezembro de 1948.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS(1987). *Nosso Futuro Comum*. Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Relatório Brundtland). Ed. Nações Unidas.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS(1992). *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. & RYNES, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: a meta-analysis. *Organization Studies*. London: Sage Publications, 24 (3), 403-441
- PENROSE, E. (1999). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- PERLOFF, J. M., KARP, L. S. & GOLAN, A. (2007). *Estimating Market Power and Strategies*. Cambridge University Press.
- PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIKE, S., ROOS, G. & MARR, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in *ReD organizations*. *ReD Management*, Oxford, 35 (2), 111-124.

PLANO NACIONAL DE ACÇÃO PARA A INCLUSÃO (2001). *Resolução do Conselho de Ministros n° 91/2001*.

PLANO NACIONAL DE EMPREGO (2002). *Resolução do Conselho de Ministros n° 137/2002*.

PLANO NACIONAL DE EMPREGO (2003). *Resolução do Conselho de Ministros n° 185/2003*.

PORTER, M. & KRAMER, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Elsevier, 84 (12), 78-92.

PORTER, M.& KRAMER, M (2008). Estratégia e sociedade o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. In GELMAN, JACOB & PARENTE, Juracy (Coords.). *Varejo Socialmente Responsável*. Porto Alegre, Bookman, 33-52.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-81.

PRIEM, R.L. & BUTLER, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 1: 22-40.

QUAZI, A. & O'BRIEN, D. (2000). An empirical test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 25, 33-51.

RABET, D. (2009). Human Rights and Globalization: The Myth of Corporate Social Responsibility? *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences* (2009) Vol 1, No 2, 463-475

REINHARDT, F. (1998). Metsa-Serla: Environmental Labels in the European Forest Products Markets TN. *Harvard Business School Teaching*, November.

- REINHARDT, F. & STAVINS, R. (2010). Corporate social responsibility, business strategy, and the environment. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 26, 164-181
- RUGMAN, A. & VERBEKE, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, 769-780.
- RUMELT, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In LAMB, R. B. (ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 556-570.
- RUMELT, R. P. (1987). Theory, strategy and the entrepreneurship. In TEECE, D. J. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Harper and Row, 137-158.
- RUMELT, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. & TEECE, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Cambridge: Harvard Business Press.
- RUSSEL, J. S., TERBORG, J. R. & POWERS. M. L. (1985). Organizational performances and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- RUSSO, M. V. & FOUTS, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- SANCHEZ, R., HEENE, A. & THOMAS, H. (1996). Introduction: towards the theory and practice of competence based competition. In SANCHEZ, R., HEENE, A. & THOMAS, H (Eds.). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Pergamon, 1-35.
- SANTOS, M. J. N., SANTOS, A. M., PEREIRA, E. N. & SILVA, J. L. A..(2006). *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: Editora RH / APSIOT.

- SCHENDEL, D. & HATTEN K. (1977). Heterogeneity within the industry: firm conduct in the U. S. brewing industry, 1952-1971. *The Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- SCHUMPETER, J, (1966). *Invention and Economic Growth*. Ma, Harvard University Press.
- SCHWARTZ, M. & CARROLL, A. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1.4), 503-530.
- SCHWARTZ, M. & CARROLL, A. (2007). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business e Society*, 20 (10), 1-39.
- SCHUMPETER, J. A. (1982). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Editions Payot.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership and administration*. New York: Harper e Row.
- VERGNE J.P. & DURAND, R. (2011). The path os most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organ. Stud.* 32 (3), 365-382.
- SERVIÇOS DA COMISSÃO (2000). *Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas: SEC (2000) 1832.
- SIRMON, D., HITT, M. A. & IRELAND, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- SOBOL, M. G. & LEI, D. (1994). Environment, manufacturing technology, and embedded knowledge. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4, 167-189.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2001). *Responsabilidade Social 8000*. New York.

- SOMMERVILLE, M. (2013). Nearly half of Britons would buy more from a store that supports charity, in <http://www.retailgazette.co.uk/articles/41134-nearly-half-of-britons-would-buy-more-from-a-store-that-supports-charity> [Acedido em 21.07.2014]
- TEECE, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26 (3), 87-110.
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- TIERGARTEN, M. & ALVES, C. A. (2008). A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*, 2 (2), 61-74.
- TOURAINÉ, A. (1992). *Crítica da Modernidade. Epistemologia e Sociedade*. Lisboa: Instituto Piaget.
- VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 40 (1), 20-37.
- WANG, H. C. & BARNEY, J. B. (2006). Employee incentives to make firm-specific investments: implications for resourced-based theories of corporate diversification. *Academy of Management Review*, 31 (2), 466–476.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WERNERFELT, B. & MONTGOMERY, C. A. (1986). What is an attractive industry?, *Management Science*, 32, 1223-1230.
- WIELAND, A. & HAND, R. (2013). The Socially Responsible Supply Chain: An Imperative for Global Corporations. *Supply Chain Management Review*, 17 (5), 22-29.

WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B., & SNELL, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721

ZADECK, S. (2001). *The Civil Corporation: the New Economy of Corporation Citizenship*. London: Earthscan.

ZADECK, S. & SABAPATHY, J. (2003). Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters. In COPENHAGEN CENTRE. *Action. Accountability*. London.

SÍTIOS DA INTERNET RELEVANTES NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE ECONÓMICA, SOCIAL E AMBIENTAL

ORGANIZAÇÕES DE EMPRESAS

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.accaglobal.com/gb/en.html>

Business for Social Responsibility (BSR). Acedido em 10.09.2011. Disponível em: <http://www.bsr.org>

Business Impact Taskforce. Acedido em 31.03.2012. Disponível em: <http://www.business-impact.org>

Conference Board. Acedido em 31.03.2012. Disponível em: <http://www.conference-board.org>

CSR Europe. Acedido em 10.09.2011. Disponível em: <http://www.csreurope.org>

European Foundation for Quality Management(EFQM). Acedido em 15.11.2012. Disponível em: <http://www.efqm.org>

International Business Leaders Forum (IBLF). Acedido em 01.04.2012. Disponível em: <http://www.csrforum.com>

International Chambre of Commerce. Acedido em 15.11.2012. Disponível em: www.iccwbo.org

The European Bahá'í Business Forum (EBBF). Acedido em 01.04.2012. Disponível em: <http://ebbf.org/ebbf>

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Acedido em 14.01.2012. Disponível em: <http://www.wbcd.org/home.aspx>

World CSR. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.worldcsr.com>

ORGANIZAÇÕES EUROPEIAS

Sítio da Comissão Europeia sobre Ambiente e política de produtos. Acedido em 14.01.2012. Disponível em: http://ec.europa.eu/environment/index_pt.htm

Sítio da Comissão Europeia sobre o Livro Verde para R.S.E. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0366:PT:HTML>

Sítio da Direção-Geral do Emprego e dos Assuntos Sociais sobre responsabilidade social das empresas. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=pt>

Sítio do Secretariado-Geral da Comissão com link para o Desenvolvimento Sustentável. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/sitemap/index_pt.htm

Sítio do Sexto Programa de Ação da Comunidade Europeia em matéria de Ambiente - 2001-2010 'O nosso futuro, a nossa escolha'. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0031:FIN:PT:PDF>

OUTRAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

CSR Europe - The European Business Network for Corporate Social Responsibility. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.csreurope.org>

ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. Acedido em 26.11.2011. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm>

OECD Guidelines for Multinational Enterprise. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/mne/>

OECD Principles for Corporate Governance. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

United Nations Global Compact. Acedido em 15.10.2011. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org>

ORGANIZAÇÕES MULTIPARTIDAS

Business Partners for Development. Acedido em 26.11.2011. Disponível em: <http://www.bpdweb.org>

CERES. Acedido em 16.10.2011. Disponível em: <http://www.ceres.org>

International Institute for Sustainable Development. Acedido em 14.01.2012. Disponível em: <http://www.iisd.ca>

Sustainable Business.com. Acedido em 14.01.2012. Disponível em: <http://www.sustainablebusiness.com>

ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Human Rights Watch. Acedido em 27.05.2012. Disponível em: <http://www.hrw.org>

International Alert (IA) . Acedido em 27.05.2012. Disponível em: <http://www.international-alert.org>

International Corporate Governance Network. Acedido em 16.10.2011. Disponível em: <http://www.icgn.org>

Transparency International. Acedido em 15.01.2012. Disponível em: <http://www.transparency.de>

CÓDIGOS DE CONDUTA

Amnesty International's Human Rights Principles for Companies. Acedido em 27.05.2012. Disponível em: <http://www.amnesty.org/ailib/aipub/1998/ACT/A7000198.htm>

Caux Round Table Principles for Business. Acedido em 15.11.2012. Disponível em: <http://www.cauxroundtable.org>

Clean Clothes Campaign Code of Labor Practices for the Apparel Industry. Acedido em 16.11.2012. Disponível em: <http://www.cleanclothes.org>

Codes of conduct. Acedido em 26.11.2012. Disponível em: <http://www.codes-of-conduct.org/>

Ethical Trading Initiative (ETI) . Acedido em 16.10.2012. Disponível em: <http://www.eti.org.uk>

IEPCE (European Initiative for Ethical Production and Consumption) .Acedido em 15.11.2012. Disponível em: <http://www.iepce.org>

ISO 14000 Environmental management. Acedido em: 10.09.2011. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.html>

ISO 26000 Responsabilidade Social. Acedido em 15.01.2012. Disponível em: http://www.observatoriosocial.org.br/portal/sites/default/files/biblioteca/iso-26000_0.pdf

Social Accountability International and SA8000.Acedido em 10.09.2011. Disponível em: www.sa-intl.org

CONCEÇÃO DE PRODUTO E EFICIÊNCIA DE RECURSOS

Centre for Sustainable Design. Acedido em 27.05.2012. Disponível em: www.cfsd.org.uk

Greening of Industry. Acedido em 27.05.2012. Disponível em: www.greeningofindustry.org

Rocky Mountain Institute. Acedido em 15.11.2012. Disponível em: www.rmi.org

Sustainable Product Design, UNEP. Acedido em 27.05.2012. Disponível em: <http://unep.org>

INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

FTSE4Good. Acedido em 08.09.2012. Disponível em: <http://www.ftse4good.com>

Sustainable Investment Research International Group (SIRI). Acedido em 08.09.2012. Disponível em: <http://www.sirigroup.org>

UK Social Investment Forum. Acedido em 08.09.2012. Disponível em: <http://www.uksif.org>

RELATÓRIOS DE INFORMAÇÃO SOCIAL

Accountability 1000 (AA1000). Acedido em 11.09.2011. Disponível em: <http://www.accountability.org.uk>

Global Reporting Initiative (GRI). Acedido em 11.09.2011. Disponível em: <http://www.globalreporting.org>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Acedido em 11.09.2011. Disponível em: www.ethos.org.br

ANEXO

Instrumento de recolha de informação com base no inquérito nacional

A. PRÁTICAS DE GESTÃO DE CLIENTES

(1) Como concebem e desenvolvem os vossos produtos e serviços?

- a) Desenhámos e desenvolvemos aquilo que pensamos que os nossos clientes comprarão; poderemos ter em atenção comentários dos clientes, para nos ajudar ocasionalmente. [1]
- b) Procuramos obter *feedback* dos clientes de várias maneiras (por exemplo, através de sondagens, pesquisas ou reuniões) para apurarmos o que eles pensam dos nossos produtos e serviços e para nos ajudar a melhorá-los. [2]
- c) Servimo-nos do *feedback* para melhorarmos 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 conceção dos produtos e serviços. [3]
- d) Como em c), mas envolvemos também os nossos parceiros / fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e serviços. [4]

(2) Como gerem os vossos processos produtivos?

- a) Não documentamos a forma como gerimos a nossa empresa, mas cremos que os nossos métodos funcionam para nós. [1]
- b) Documentamos todos os processos relevantes e todos sabem o que têm que fazer para satisfazermos os nossos padrões / metas (pode existir um sistema de qualidade de acordo com a ISSO 9001 ou similar); o trabalho faz-se igualmente mesmo que as pessoas chave estejam ausentes. [2]
- 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. [3]
- d) Além de b) e c), os nossos processos visam especificamente satisfazer as necessidades das nossas partes interessadas. [4]

(3) 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. [1]
- 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. [2]
- c) Os planos de *marketing* visam clientes atuais e potenciais e têm em consideração métodos existentes e novos de fornecer os nossos produtos e serviços; a assistência periódica é incluída no pacote do produto. [3]
- d) Além de c), analisamos regularmente as nossas abordagens para termos a certeza de que são eficazes e correspondem às preferências dos nossos clientes. [4]

(4) Como gerem e melhoram as vossas relações com os clientes?

- a) As nossas relações com os clientes limitam-se ao cumprimento das encomendas. **[1]**
- 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. **[2]**
- c) As nossas abordagens aos clientes incluem perguntas específicas não só sobre os nossos produtos e serviços com também sobre a nossa relação com os clientes. **[3]**
- d) Temos métodos bem desenvolvidos de melhorarmos as nossas relações com os clientes, que incluem envolvimento proativo, por exemplo, trabalhando em colaboração para melhorar os nossos produtos e serviços. **[4]**

(5) Que medida utiliza para avaliar o seu desempenho relativamente à satisfação dos clientes?

- a) Nada estruturado ainda – deixamo-nos guiar pelos nossos instintos e por *feedback* informal. **[1]**
- b) Baseamo-nos em algum *feedback* formal básico, por exemplo, reclamações / consultas, produtos devolvidos, cartas expressando satisfação, comentários sobre bom desempenho, etc. **[2]**
- 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. **[3]**
- d) Como em c), mas determinamos também o que é mais importante para os nossos clientes e medimos esses aspetos específicos; utilizamos um conjunto amplo de medidas internas de perceção dos clientes para gerir visando as melhorias na empresa. **[4]**

B. DIREITOS HUMANOS

(6) Qual é o significado de igualdade de oportunidades para a empresa?

- a) É não discriminar ninguém. **[1]**
- 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 empregados/as. **[2]**
- c) É garantir a participação equilibrada dos vários grupos sociais nos processos de decisão. **[3]**
- d) É desenvolver planos de ações positivas, baseados em diagnósticos objetivos, que incluam o estabelecimento de metas quantificadas. **[4]**

(7) Criou algum plano de ação ou estabeleceu metas relativamente à igualdade de oportunidades na sua empresa?

- a) Não temos esse tipo de preocupação. **[1]**
- b) Falámos ou implementámos um plano de ação breve com base nas nossas conclusões iniciais ou estamos a atuar de forma aleatória. **[2]**
- c) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, assim como procedimentos a adotar para promover a inclusão de vários grupos sociais pertencentes aos quadros da empresa nos diversos escalões hierárquicos e grupos de profissões e combater as discriminações. **[3]**
- d) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, que revemos e atualizamos anualmente adotando medidas corretivas quando os objetivos não são atingidos. **[4]**

(8) Que políticas e práticas relacionadas com os direitos humanos são adotadas pelos seus fornecedores e parceiros?

- a) Não sabemos. **[1]**
- b) Estamos a tentar obter opiniões, ideias e a participação dos nossos fornecedores. **[2]**
- c) Os nossos fornecedores comprometeram-se a estabelecer e manter uma política de direitos humanos. **[3]**
- d) Controlamos as políticas e as normas de direitos humanos que os nossos fornecedores e parceiros têm implementado. **[4]**

(9) Criou algum plano de ação ou estabeleceu metas para promover a conciliação entre o trabalho e a vida profissional e familiar das pessoas que nela trabalham?

- a) Não temos esse tipo de preocupação. **[1]**
- b) Pontualmente, adotamos uma flexibilidade informal dos horários de trabalho de modo a responder a necessidades pontuais dos empregados. **[2]**
- c) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, de modo a flexibilizar cada vez mais o fluxo de trabalho em função das necessidades dos/as empregados/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.). **[3]**
- d) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, que revemos e atualizamos anualmente adotando medidas corretivas quando os objetivos não são atingidos. **[4]**

(10) Criou algum plano de ação ou estabeleceu metas relativamente ao impacto que a sua empresa está a provocar nos direitos humanos?

- a) Não temos nenhum plano de 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. |1|
- b) Temos um plano que respeita alguns princípios básicos dos direitos humanos, como a confidencialidade dos processos de queixa e o registo de reclamações sobre os direitos humanos. |2|
- c) Desenvolvemos um plano formal em que estão envolvidos todos os empregados e que põe em prática a nova política, incluindo, como em b), a criação de objetivos e metas relevantes para os níveis salariais comparativamente com o salário mínimo. |3|
- d) Como em c), mas todos os objetivos e metas são analisados regularmente por uma assembleia e são tomadas medidas corretivas sempre que os objetivos não sejam atingidos. |4|

C. PRÁTICAS DE LIDERANÇA

(11) Como é que os seus líderes decidem relativamente aos objetivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e aos exemplos certos a dar aos outros?

- a) Gerimos o dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, sejam quais forem os nossos antecedentes pessoais. |1|
- b) Os gestores seniores decidem os objetivos 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 ações de melhoria. |2|
- c) A maior parte dos líderes dão o exemplo correto e melhoram a sua liderança a partir do *feedback* que recebem sobre o seu estilo de atuação; os líderes envolvem-se pessoalmente em ações de melhoria. |3|
- d) Como em c), mas os líderes têm participado também ativamente no estabelecimento de formas de trabalhar para alcançarmos os nossos objetivos, por exemplo, utilizando equipas; os líderes verificam regularmente o progresso em relação aos nossos planos. |4|

(12) Que nível de contato é que os seus líderes mantêm com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade?

- a) Os nossos líderes não têm qualquer contato direto com estes grupos ou, quando têm, é para tratarem da gestão diária dos negócios. |1|
- 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. |2|
- c) A maioria dos líderes participa em reuniões com estes grupos, mas muitas vezes fora do seu cargo habitual; os líderes estão envolvidos em organismos profissionais relevantes e poderão participar na promoção de boas práticas junto de outros. |3|
- d) Como em c), mas os líderes reconhecem também ativamente os indivíduos ou equipas de partes interessadas externas à empresa pela sua lealdade ou contributo para os negócios. |4|

(13) Como é que os seus líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas?

- a) As pessoas recebem os seus salários e remunerações em reconhecimento pela sua contribuição. **[1]**
- b) Os líderes dizem ao seu pessoal quais são os objetivos da empresa; a maior parte dos líderes ouve e responde construtivamente às pessoas, mostrando 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. **[2]**
- 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 funcionários para os ajudar a alcançar os seus próprios objetivos e metas. **[3]**
- d) Além de c), os líderes levam também a formação a sério e asseguram a realização de formação pré-marcada para o seu pessoal – a qual só muito raramente é cancelada por razões operacionais. **[4]**

(14) Como é que envolve o seu pessoal e lhe delega autoridade?

- a) As pessoas fazem essencialmente aquilo que estão contratadas para fazer; por vezes surgem ideias novas de sua livre iniciativa. **[1]**
- b) Há diretrizes claras, indicando o que as pessoas podem ou não podem fazer, mas com margem suficiente para lhes permitir tomar a iniciativa ao tentar resolver um problema; encorajamos atividades de melhoria individuais e em equipa. **[2]**
- 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 e há cargos para pessoas a trabalhar em melhorias para evitar acumulações de tarefas. **[3]**
- d) Como em c), mas as pessoas a todos os níveis são também encorajadas a visitar outras empresas para adquirirem novas ideias para adotarmos na nossa empresa. **[4]**

(15) Como é que a informação sobre as partes interessadas e outras informações são utilizadas para definir o rumo da sua empresa?

- a) Produzimos ou compramos principalmente aquilo que acreditamos que iremos vender. **[1]**
- b) Recolhemos alguma informação para nos ajudar a compreender o mercado / setor 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. **[2]**
- c) Como em b), mas também temos formas de compreender o que está a acontecer no mercado, por exemplo, a nível dos nossos concorrentes e da legislação, e utilizamos essa informação para nos ajudar. **[3]**
- d) Além de b) e c), verificamos regularmente se dispomos de todas as fontes de informação corretas para nos permitir planear para o futuro. **[4]**

D. PRÁTICAS LABORAIS DE GESTÃO

(16) Como é que planeia e melhora o modo como gere as suas pessoas?

- a) Esforçamo-nos por respeitar os requisitos legais. [1]
- 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. [2]
- c) Os resultados do *feedback* das pessoas são utilizados regularmente para melhorar a nossa forma de gerir as pessoas e os sindicatos ou organismos do pessoal são considerados parceiros valiosos; dispomos de planos de sucessão para termos uma ideia de como os cargos chave serão preenchidos futuramente. [3]
- d) Como em c), mas utilizamos também novas maneiras de nos organizarmos para melhorar o modo como colaboramos; por exemplo, temos equipas em regime de autogestão e analisamos regularmente o modo como gerimos os nossos recursos humanos. [4]

(17) 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. [1]
- b) O pessoal admitido recebe informação inicial e todos têm metas a cumprir relacionadas com os objetivos da empresa; o desempenho das pessoas é avaliado / analisado com regularidade e elaboram-se planos de formação para elas, incluindo as competências técnicas e o desenvolvimento pessoal. [2]
- c) Sabemos exatamente 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. [3]
- d) Como em c), mas alguma da formação para o pessoal poderá incluir elementos não obviamente relevantes para o negócio, mas que ajudam e estimulam à aprendizagem, por exemplo, línguas estrangeiras, aulas de condução, etc. [4]

(18) 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. [1]
- b) Comunicamos de diversas maneiras que sabemos funcionarem para nós; as pessoas podem dar *feedback* livremente aos líderes e asseguramos que as pessoas em diversas partes da empresa sabem o que se passa em todos os setores da mesma. [2]
- 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. [3]
- d) Como em c), mas estabelecemos também formas de partilha de boas práticas entre as partes apropriadas da empresa. [4]

(19) 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. **[1]**
- 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, atividades sociais, cuidados de saúde, etc. **[2]**
- 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 de reconhecimento e, quando necessário, os assuntos relacionados com excedentes de pessoas são geridos com cuidado. **[3]**
- d) Como em c), mas promovemos também uma atitude responsável para com o meio ambiente, que a empresa apoia através das suas ações. **[4]**

(20) Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho relativamente às pessoas?

- a) Nada estruturado ainda – baseamo-nos na sensação do ambiente de trabalho e em algum *feedback* informal dos supervisores. **[1]**
- b) Fundamentamo-nos em alguma informação básica, como, por exemplo, entradas e saídas de empregados, taxas de doença e absentismo, acidentes participados, sondagens ocasionais ao pessoal, comentários feitos durante avaliações de desempenho do pessoal ou reuniões, etc. **[2]**
- 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. **[3]**
- d) Como em c), mas determinamos 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 perceção das pessoas para gerir visando a melhoria. **[4]**

E. PARCERIAS E RECURSOS

(21) Com o gerem as vossas finanças?

- a) Tentamos assegurar o pagamento dos salários e contas e evitamos coisas como as decisões impostas pelo tribunal. **[1]**
- b) Exercemos bom controlo sobre as nossas finanças e gerimos o fluxo de caixa cuidadosamente; os custos do que vendemos são compreendidos. **[2]**
- 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 efetuar. **[3]**
- d) Além de b) e c), os riscos financeiros para a empresa são conhecidos e geridos. **[4]**

(22) 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 equipamentos estão protegidos e efetuamos reparações quando necessário. **[1]**
- b) As instalações e equipamento são mantidos em bom estado e temos registos do nosso equipamento e materiais; tentamos limitar a nossa utilização de água, eletricidade, etc. e da quantidade de resíduos. **[2]**
- 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 eletricidade, água, etc. e reciclar o máximo de resíduos que nos for possível. **[3]**
- 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 atividades sobre a comunidade. **[4]**

(23) 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. **[1]**
- b) Tentamos tirar o máximo partido das tecnologias que temos e aprendemos novas ideias através de revistas / associações empresariais, etc. **[2]**
- c) Além de b), utilizamos ativamente a tecnologia para apoiar melhorias na empresa e existem na empresa cargos para gerir toda a tecnologia que temos. **[3]**
- d) Além de b) e c), temos também um sistema para identificar novas tecnologias relevantes e procedemos à respetiva avaliação para decidir se devem ou não ser utilizadas na empresa. **[4]**

(24) Como gerem as vossas relações com os fornecedores / parceiros?

- a) A seleção dos nossos fornecedores é determinada principalmente pelo preço ou pela tradição. **[1]**
- b) Temos uma política de compras que nos ajuda a selecionar os fornecedores mais apropriados e que cobre não só o preços como a qualidade. **[2]**
- c) Identificámos fornecedores chave com os quais formamos uma relação de trabalho mais estreita, que envolve algum trabalho em parceria. **[3]**
- d) Temos parceiros formais, com os quais partilhamos conhecimentos, para melhorarmos o modo como cada um de nós trabalha e oferece valor acrescentado aos nossos clientes. **[4]**

(25) Como gerem a informação dentro da vossa empresa?

- a) Tentamos manter registos exatos. Fazemos os possíveis para respeitar a legislação sobre os dados e o software, por exemplo, a proteção de dados pessoais e o licenciamento. [1]
- b) Efetuamos 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. [2]
- c) Além de b) , garantimos que toda a informação está o mais atualizada e exata possível, incluindo sistemas para impedir a introdução de dados errados, por exemplo. [3]
- 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. [4]

F. ÉTICA E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

(26) A empresa adota uma política de ética e transparência no desenvolvimento das suas atividades?

- a) As questões da transparência e ética no desenvolvimento das nossas atividades ainda não foram ponderadas. [1]
- b) Temos preocupações relativamente à transparência e ética, transpostas em códigos de ética e ou conduta, mas não existe um controlo efetivo e estruturado das práticas ao nível do desenvolvimento das atividades. [2]
- c) Temos preocupações relativamente à transparência e ética, transpostas em códigos de ética e ou conduta e procedimentos que contemplam penalizações aos autores de práticas não éticas, práticas de corrupção e de suborno / extorsão no desenvolvimento das nossas atividades. [3]
- d) Temos uma política formal de transparência e ética e existe um processo estruturado para promover a transparência e ética no desenvolvimento das nossas atividades e na cultura da empresa, baseado numa comunicação aberta para as partes interessadas, num controlo efetivo de práticas não éticas, práticas de corrupção e de suborno / extorsão e na penalização de práticas não conformes. [4]

(27) A empresa procura promover uma política de abertura / comunicação no plano interno e externo?

- a) Não temos uma prática de comunicação / informação das atividades da empresa para o exterior. [1]
- b) Existe um processo regular de comunicação / informação das atividades para líderes locais relativamente às atividades da empresa. [2]
- c) Existe um processo estruturado, baseado na promoção de reuniões sistemáticas, para informar e auscultar os líderes locais sobre as atividades da empresa. [3]
- 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 líderes locais. [4]

(28) Criou algum plano de ação ou estabeleceu metas relativamente ao impacto que a sua empresa ou os seus produtos/serviços estão a provocar no mercado?

- a) Não temos esse tipo de sistema em funcionamento nem falámos sobre o impacto que podemos estar a provocar. [1]
- b) Falámos ou implementámos um plano de ação sucinto com base nas nossas conclusões iniciais ou estamos a atuar de forma aleatória. [2]
- c) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos. [3]
- d) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, que revemos e atualizamos trimestralmente adotando medidas corretivas quando os nossos objetivos não são atingidos. [4]

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

- a) Não temos nenhum plano formal em ação que nos permita ter projetos de apoio à comunidade. [1]
- b) O plano baseia-se nas atividades normais e inclui o valor real do apoio da comunidade. [2]
- c) O plano é desenvolvido com a estratégia da empresa e tem em conta as informações e respostas sobre o andamento dos projetos com a comunidade. [3]
- d) Temos uma pessoa responsável pelo plano, que inclui sistemas que permitem perceber o sentimento da comunidade, medidas de impacto real e avaliação externa. [4]

(30) Criou algum plano de ação ou estabeleceu metas relativamente ao impacto que a sua empresa está a provocar no ambiente?

- a) Não fazemos ideia do impacto que estamos a provocar no ambiente. [1]
- b) Fazemos avaliações de algumas áreas como o consumo de energia, consumo de água, resíduos sólidos e emissões e fazemos reciclagem, mas nem sempre atuamos em função das conclusões retiradas. [2]
- c) Fazemos avaliações de todos os pontos acima referidos e desenvolvemos planos de ação com metas e objetivos definidos. [3]
- d) Temos um plano de ação com metas e objetivos bem definidos, que revemos e atualizamos trimestralmente adotando medidas corretivas nas situações em que os objetivos não são atingidos, no quadro de gestão integrada da qualidade, ambiente e segurança. [4]