

**A RÉTORICA E A REALIDADE DAS
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL NAS EMPRESAS**

Estudo de Caso

por

Liliana Fonte

**Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de
Recursos Humanos**

Orientada por :
Prof. Doutor Carlos Cabral-Cardoso

2014

NOTA BIOGRÁFICA

Liliana Fonte nasceu no Porto em 1979. Licenciou-se em Psicologia em 2004 pelo Instituto Superior da Maia.

Iniciou a sua actividade profissional como Psicóloga Clínica em 2005 em diversas entidades, a prestar serviços como Psicoterapeuta.

Paralelamente em 2007 inicia funções de gestão e coordenação da formação na Skills RH, Consultoria e Formação Lda, onde se manteve durante um ano.

Em 2010 e com estas mesmas funções inicia colaboração com a Associação Nacional das Empresárias, no Porto, onde se mantém até à data dedicada por inteiro à área da formação profissional e intervenção comunitária.

Em 2012, ingressa na Faculdade de Economia da Universidade do Porto para a realização do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas e entidades, a quem gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar à empresa que foi alvo deste estudo, que desde o primeiro contacto se prontificou a colaborar e disponibilizar toda a informação e solicitações necessárias. Em particular aos elementos da direcção que me acompanharam nas visitas à empresa e dispensaram o seu tempo para a recolha da informação necessária e aos colaboradores que aceitaram colaborar com este estudo através da realização das entrevistas.

Em segundo lugar, à Faculdade de Economia da Universidade do Porto pela formação e conhecimentos adquiridos durante estes últimos dois anos de estudo e em particular ao Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso, que orientou este trabalho e que com a sua enorme experiência, sabedoria e disponibilidade ajudou a que este trabalho fosse possível.

Não menos importante, agradeço aos meus pais por me terem acompanhado e ajudado desde sempre e continuarem a estar ao meu lado para me apoiar em tudo aquilo que almejo para a vida, sempre com um sorriso e carinho incondicionais.

Ao meu marido, que me apoiou desde o início, e que acreditou sempre que eu chegaria ao fim deste trabalho. Em momentos em que o cansaço era maior que toda a minha força de vontade, foi quem mais me ajudou a continuar.

Por último e não menos importantes, agradeço a todos os meus amigos/as, os de mestrado e os de longa data, eles sabem quem são, por acreditarem em mim, por me ouvirem num desabafo, por partilharem alegrias em pequenas vitórias deste caminho e por estarem sempre ao meu lado.

RESUMO

A responsabilidade social está cada vez mais presente na agenda das empresas, sendo reconhecidas as mais-valias que a implementação destas práticas traz para as empresas e para a comunidade onde estão integradas. Não só é reconhecida a importância da adopção destas práticas como a de divulgar a sua actuação, numa perspectiva de a dar a conhecer aos diferentes *stakeholders*.

A presente dissertação tem como principal objectivo analisar as práticas de responsabilidade social existentes numa organização nacional de referência neste âmbito, considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, e perceber se o seu discurso no que diz respeito a estas mesmas práticas é concordante com a percepção das mesmas pelos seus colaboradores e com aquilo que está implementado no quotidiano da organização seja a nível interno ou externo à organização.

A investigação tem como base um estudo exploratório que incorporou uma análise documental e a recolha e análise de dados qualitativos, envolvendo a realização de entrevistas a colaboradores em diferentes posições da organização em estudo.

O estudo fornece informações sobre as práticas de responsabilidade social do *Grupo X (nome fictício da empresa)* em todas as suas dimensões, focando também critérios que são de enorme importância na atribuição do prémio “*melhores empresas para trabalhar*”, concluindo-se que apesar de existirem em alguns aspectos divergências entre o discurso e as práticas da empresa, a empresa apresenta um conjunto de práticas implementadas que justificam o facto de ser uma referência neste âmbito, principalmente no que diz respeito às práticas de RSE internas à organização e as suas políticas de gestão dos seus recursos humanos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Retórica de Gestão; Inconsistência entre a retórica e a realidade;

ABSTRACT

Social responsibility is a topic of growing interest among academics and the business community. The adoption of social responsible practices was found to contribute to the economic results of the companies and to the well-being and satisfaction of internal and external stakeholders, besides the quality of the natural environment.

This research is an exploratory case study of a company considered one of the best companies to work for in Portugal, and that portrays itself as engaged in social responsibility. The main objective of this study is to examine the social responsibility practices currently adopted by this organization, both internal and external, and compare the reality of those practices with the rhetoric of social responsibility. Internal documents of the company were content analyzed, and a number of interviews were conducted among employees belonging to different sectors in the company.

This study identified several social responsibility practices currently adopted by “Company X”, mainly internal practices that apply to their human resources, and concluded that those practices were perceived differently by the different interviewees. Additionally, it was found that despite the considerable overlap, the practices that the company claims to have do not necessarily correspond to what the employees perceive to be the case

KeyWords: Social Responsibility; Management rethoric; Gap between rethoric and real practices

ÍNDICE GERAL

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstrac	iv
 CAPÍTULO 1.....	 1
INTRODUÇÃO	1
 CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	 4
2.1 As Origens da Gestão e das Preocupações com as Pessoas	4
2.2. A Retórica da GRH e a Realidade das Práticas nas Organizações.....	6
2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS	9
2.3.1. Da génese do conceito à sua implementação nas organizações	15
2.3.2 A Evolução do Conceito Responsabilidade Social das Empresas.....	18
2.3.3. Abordagens Teóricas da Responsabilidade Social nas Empresas	19
2.3.3.1. Modelo de Carroll – Pirâmide de RSE	19
2.3.3.2. Modelo de Três Domínios de RSE (Schwartz e Carroll, 2003).....	21
2.3.3.3.Modelo de Garriga & Melé (2004).....	22
2.3.3.3.1.A Teoria Normativa dos <i>Stakeholders</i>	26
2.3.4. As Diferentes Dimensões da Responsabilidade Social	31

2.3.5. Factores Potenciadores do Desenvolvimento de Práticas de RS nas Organizações.....	34
2.3.6. Motivações das Organizações para a Implementação de Práticas de RSE	35
2.3.7. Benefícios e Obstáculos na adopção de práticas de RSE	37
2.3.8. A Ética e a Responsabilidade Social nas Empresas	40
2.3.9. Conceitos e Ferramentas Emergentes de Responsabilidade Social nas Empresas	43
2.3.9.1. Balanço Social	43
2.3.9.2. Relatórios de Responsabilidade Social	44
2.3.9.3. Normas Responsabilidade Social.....	48
2.3.9.3.1. Norma SA 8000.....	48
2.3.9.3.2.Norma AA 1000	50
 CAPÍTULO 3 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	52
3.1. Definição do Problema e Objectivos de Estudo.....	52
3.2 Escolha do Caso	54
3.3. Metodologia de Investigação	58
3.3.1. Tipo de Dados.....	60
3.3.1.1 Análise Documental.....	60
3.3.1.2 Entrevistas.....	65
3.3.1.3. Selecção e Caracterização dos Entrevistados	66

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS	68
4.1. A Percepção das Práticas de GRH com Dimensão RSE pelos Trabalhadores	70
4.1.1. Progressão na Carreira e Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Colaboradores	70
4.1.2. Flexibilização dos Horários e Trabalho / Trabalho Suplementar	73
4.1.3. Conciliação Trabalho e Família e Incentivos ao Casamento e à Maternidade	75
4.1.4. Gestão da Mudança / Processos de Restruturação Implementados no Grupo X.....	77
4.1.5. Remuneração dos Trabalhadores e Sistemas de Avaliação de Desempenho	85
4.2. Percepção das Práticas Externas de RSE Implementadas no Grupo X.....	89
4.2.1. Valorização e Influência das Práticas RSE na Empresa e especificamente na Promoção da sua Imagem	89
4.3. Iniciativas Desenvolvidas pelo Grupo X (Voluntariado Organizacional; Apoio à Acções de Protecção Social; Parcerias e Apoio a outras entidades na implementação de práticas RSE e a Gestão do Impacto Ambiental)	91
4.4. Grupo X: Uma das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal?	94
4.4.1. Clima Organizacional	96
4.4.1.1. Relacionamento entre colaboradores e entre chefias e colaboradores	96
4.4.1.2. Ambiente e Comprometimento Organizacional	97
4.4.2. Políticas de Gestão de Pessoas do Grupo X	100
4.4.2.1. Valorização dos Recursos Humanos.....	100
4.4.2.2. Comunicação Interna	101

4.4.3. Políticas de Compensações e Reconhecimento	103
4.4.3.1. Benefícios aos Trabalhadores	103
4.4.3.2. Compensações e Reconhecimentos Individuais	105
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	109
5.1 Conclusões de Investigação	109
5.2 Implicações para a Gestão.....	115
5.3. Limitações do Estudo e Sugestões Para Investigações Futuras	115
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	121
Anexo 1. Guião de Entrevista aos Colaboradores do <i>Grupo X</i>	122
Índice de Figuras	
Fig.1. Pirâmide de RSE (Carroll, 1991).....	20
Fig.2. Modelo de três domínios de RSE (Schwartz & Carrol, 2003).....	21
Índice de Quadros	
Quadro 1: Retórica Vs Realidade das Práticas RH	8
Quadro 2: Síntese das Teorias e Abordagens da RSE (Garriga & Melé, 2004)	24
Quadro 3: Benefícios da Implementação de Práticas RSE perante os trabalhadores	27
Quadro 4: Benefícios para as empresas na implementação das práticas RSE perante outros <i>stakeholders</i>	28
Quadro 5: Teorias Éticas da RSE	29
Quadro 6: Dimensões Internas da Responsabilidade Social.....	31

Quadro 7:Dimensões Externas da Responsabilidade Social.....	32
Quadro 8: Motivações para Implementação de Práticas RSE	36
Quadro 9: Caracterização dos Entrevistados	67
Quadro 10: Caracterização dos Entrevistados	68

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser definida como o compromisso que uma empresa deve assumir com o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade em que actua. Este deve ser expresso por meio de atitudes e actos coerentes com a missão e os valores organizacionais (Zenone,2006).

Assim, as empresas assumem obrigações de carácter moral, para além das estabelecidas pela lei, traduzindo-se em acções que ainda que não estejam directamente ligadas à sua actividade, podem contribuir efectivamente para o desenvolvimento social.

Os critérios para avaliação de eficiência e sucesso das organizações passam a considerar não apenas aspectos de natureza económica, mas também de natureza social, cultural e ambiental. Além disso, pressionadas pela própria sociedade, as empresas passam também a assumir uma responsabilidade maior pelo bem-estar de todos e a demonstrar preocupações que até aí estavam na alçada dos órgãos de governação do Estado. Estas preocupações são chamadas hoje de Responsabilidade Social (Dahlsrud, 2008).

Hoje em dia as empresas, principalmente as de grande dimensão, já têm departamentos de responsabilidade social e reconhecem que podem tirar benefício com este tipo de práticas, dado o impacto positivo que pode causar no seu desempenho financeiro, tanto pela reputação que ganham como por conseguirem conquistar a lealdade e a confiança do consumidor. As práticas de RSE podem implicar custos operacionais mas são recompensadas a médio ou longo prazo, trazendo assim vantagens competitivas para a empresa.

Para além de implementarem medidas de responsabilidade social, tem crescido o número de empresas que procuram divulgar as actividades que realizam no âmbito da RSE, nomeadamente através de publicações, comunicados nos órgãos de comunicação social, redes sociais e página institucional na internet e também através dos relatórios de sustentabilidade.

Para alguns autores a divulgação das práticas de responsabilidade social, é vista como uma estratégia para as empresas conseguirem promover e melhorar a sua imagem corporativa e terem aceitação e aprovação das actividades que realizam junto do mercado em que actuam, sendo assim uma ferramenta útil para manter a credibilidade e legitimidade da empresa (Branco e Rodrigues, 2008).

Assim, a responsabilidade social torna-se também uma ferramenta de Marketing para as empresas, pois para além de outras razões, permite criar um diferencial para marcas, produtos e serviços em relação aos seus concorrentes.

A globalização, a velocidade da troca de informações e a padronização de sistemas e processos, causaram uma enorme dificuldade para que estas mantenham a sua competitividade perante a concorrência, sendo por isso cada vez mais difícil a empresa destacar-se por um produto, serviço ou preço. Assim, esta diferenciação será conseguida cada vez mais na qualidade das suas relações internas e externas à organização, fundamentadas sobre valores e condutas claras e transparentes com as quais o seu público se identifique (Zenone,2006).

Para os empresários é cada vez mais evidente que as práticas de RSE trazem para as suas empresas um retorno valioso, tal como a melhoria efectiva da imagem, atratividade dos media e o recrutamento de bons trabalhadores, tal como as torna mais conhecidas e respeitadas pela comunidade.

Contudo, assumir práticas deste âmbito tendo como objectivo único a divulgação de uma marca, de um produto ou serviço pode ser ilusório, porque aos poucos a comunidade vai-se apercebendo se a conduta da empresa é ou não autêntica. Os consumidores estão atentos e vigilantes no que diz respeito à conduta das organizações e ao descobrirem que estão a ser enganados, acabam por criar uma imagem negativa em vez de positiva podendo migrar para a concorrência (Zenone,2006).

Este estudo tem como objectivo analisar as políticas e práticas de responsabilidade social existentes numa organização portuguesa considerada uma referência no que diz respeito às práticas de responsabilidade social, como atesta a sua inclusão na lista das melhores empresas para trabalhar em Portugal e, procurando perceber se aquilo com que se comprometem através da sua missão, visão e valores tem tradução no que encontramos no dia-a-dia da organização e dos seus trabalhadores.

Estudos académicos têm-se debruçado no estudo do *gap* entre a retórica e a realidade das organizações no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos (GRH), fornecendo evidências de que as organizações escondem uma parte da realidade de práticas centradas apenas nos objectivos da empresa em que os trabalhadores são meros “instrumentos” para se conseguir atingir estes mesmos objectivos. Esta realidade é escondida através de um discurso retórico criado e disseminado pelas organizações, marcado por ideais de gestão centrada nas pessoas que acaba por manipular os trabalhadores.

Tal como vimos, a responsabilidade social é um dos aspectos que pode e deve ser estudado à luz da dicotomia retórica vs realidade, pelo facto de não ser incomum encontrarmos empresas referenciadas no mercado pelas suas políticas de RSE, que na verdade apresentam práticas onde predominam as más condições de trabalho para os seus funcionários; salários baixos, jornadas de trabalho intensas, autoritarismo e falta de flexibilidade na gestão, entre outras,

A dissertação está dividida em duas grandes partes. Na primeira é realizada uma revisão de literatura existente sobre o tema, onde são apresentados estudos pertinentes que enquadram teoricamente a dissertação e que contribuíram para a construção da investigação. Na segunda parte apresenta-se o estudo empírico, a metodologia utilizada para a realização do estudo de caso, a análise dos resultados obtidos e a sua discussão e principais conclusões e implicações.

CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS ORIGENS DA GESTÃO E DAS PREOCUPAÇÕES COM AS PESSOAS

Será importante percebermos a origem da função pessoal, melhor designando, a origem da gestão de recursos humanos.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir objectivos pessoais e individuais. Por outro lado, as organizações dependem directamente das pessoas para operar, produzir os seus bens e serviços, atender os seus clientes, competir nos mercados e atingir os seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza as organizações nunca existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia e criatividade (Chiavenato, 2005).

Perguntamos então, onde e em que contexto teve origem a gestão de pessoas ou a gestão de rh? Os problemas associados à gestão das pessoas começaram a ser sentidos com a chegada da Revolução Industrial, em Inglaterra, mas foi sobretudo com o taylorismo e o contributo da OCT – Organização Científica do Trabalho que foram implementadas as primeiras tentativas sistemáticas de organização do processo produtivo e das tarefas e postos de trabalho, apesar de as pessoas serem vistas como partes de um sistema mecânico e, como tal, peças que se podiam substituir com facilidade.

A industrialização vem mudar de forma relevante as práticas de gestão e da gestão de pessoas em particular. Estruturas artesanais de pequenas dimensões e de gestão familiar, vão-se transformando aos poucos em infraestruturas fabris de grandes dimensões onde se “juntavam” centenas ou até milhares de trabalhadores sem que houvesse organização do processo produtivo nem uma atribuição específica de funções a cada trabalhador (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010).

Encontravam-se aqui condições de trabalho precárias e degradantes, marcadas por relações de conflito, falta de condições de segurança, produção desorganizada, salários baixos, jornadas de trabalho prolongadas e trabalho infantil. Não existia qualquer preocupação com o trabalhador, com o seu bem-estar físico ou mental, sendo recorrentes os castigos físicos ou sanções tais como: despedimentos imediatos, multas

aplicadas aos salários, privação de alojamento, entre outras. A inexistência de sistemas de protecção social ou de saúde, colocava os trabalhadores em situação de grande fragilidade, onde imperava a “selecção natural” dos mais capazes, mais fortes e mais bem adaptados a este tipo de condições.

Não existiam gestores, muito menos gestores de pessoas. As empresas eram administradas pelos seus proprietários, que faziam operar as estruturas fabris por intuição, por experiência adquirida e acima de tudo pela imposição da disciplina.

A contestação a este modo de funcionamento foi ganhando adeptos em diversas áreas da sociedade. Um desses sectores contestatários, de inspiração religiosa e humanista (*Quakers*), teve papel de relevo neste movimento social ao questionarem as condições desumanas de trabalho. É em fábricas, propriedade de indivíduos seguidores desta denominação que se encontram as primeiras tentativas de implementar políticas de humanização do trabalho, com o objectivo de melhorar as condições laborais e de vida de cada funcionário.

Os Welfare Officers, aparecem como figura da organização encarregue de zelar pelo bem-estar pessoal, físico e social de cada trabalhador, função esta mais tarde inspiradora do que viria a ser a *função pessoal* (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010). Com a implementação do taylorismo esta nomenclatura cai e a função pessoal passa a designar-se como “gestão de emprego” ou serviço de pessoal.

A partir dos anos 1970 a função pessoal passa a ter o negócio como preocupação primária e a rentabilizar os recursos humanos de forma eficaz no dia-a-dia da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010).

Embora não haja ainda nesta fase preocupação com o negócio, a função pessoal passa a ter objectivos bem traçados a longo prazo procurando a melhor colaboração de cada trabalhador para o alcance dos mesmos.

Com o aparecimento deste novo paradigma (gestão de recursos humanos) as organizações foram compreendendo a importância das pessoas e de como as suas competências e o seu empenho são factores fundamentais para o sucesso das mesmas. Tal como disse Ulrich citado em (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010), “os factores de produtividade tradicionais – custo, tecnologia, distribuição, produção, inovação, podem mais tarde ou mais cedo ser copiados. Restam como factores chave não imitáveis, as pessoas. A sua gestão torna-se um processo

estratégico, cuja contribuição é central para os resultados e competitividade da empresa (p.69)”

A designação “gestão de recursos humanos” encontrou inicialmente junto dos gestores de pessoal algumas resistências, mas que rapidamente se dissiparam por representar uma forma de acentuar o contraste entre esta nova abordagem e as práticas tradicionais de gestão de pessoal, ainda que nem sempre na realidade elas estivessem a ser implementadas de forma coerente e integrada.

É efectivamente a partir dos anos 1980, que a função RH se liberta da sua conotação tradicional onde imperava uma combinação entre funções administrativas, de carácter social e paternalista dos funcionários e de resolução de conflitos laborais, passando a ser uma função ajustada e enquadrada na estratégia global de negócio das organizações.

A gestão de recursos humanos não é homogénea, tendo surgido dois modelos com diferentes preocupações com as pessoas: O modelo de Michigan (*Hard*) que tem uma visão mais “economicista” da GRH, considerando as pessoas essencialmente como um mero factor de produção que importa otimizar, e o modelo de Harvard (*Soft*) que considera que a GRH deve valorizar o trabalhador como activo estratégico, e apostar no desenvolvimento das suas competências de modo a que ao mesmo tempo que aquele valoriza a sua carreira profissional maiores benefícios poderá trazer para a empresa. Considera este último modelo a vertente social do trabalhador e das organizações e por isso assume valores e políticas representativas daquilo que actualmente se consitui a responsabilidade social das organizações.

Mas se no discurso, as preocupações com os trabalhadores aumentaram consideravelmente ao longo dos anos, à medida que a gestão das pessoas foi evoluindo, a prática nem sempre correspondeu inteiramente àquelas boas intenções.

2.2. A RETÓRICA DA GRH E A REALIDADE DAS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

O *Gap* (inconsistência) entre a retórica e as práticas de gestão nas organizações tornou-se um problema comum nas organizações, sendo alvo de muita atenção por parte dos investigadores. No que diz respeito á gestão de RH, a inconsistência entre as

declarações da missão das organizações, as suas políticas e as práticas efectivamente encontradas, têm levado a que se estude este fenómeno com maior afinco e dedicação.

Ao nível das organizações, a retórica são as intenções declaradas internamente ou externamente à organização, sejam feitas por meio formal ou informal. Estas declarações são normalmente frases "bonitas" de se ler e ouvir, politicamente correctas e ideias que se adequam e "ficam bem" no mercado. É usualmente utilizada na literatura da gestão com uma conotação negativa, sinónimo de grandes teorizações e conceitos mas com pouca substância em termos práticos para as empresas (Cabral-Cardoso, 2006).

Por vezes a retórica é considerada um rótulo usado como forma de mascarar e esconder a realidade das empresas. Procura passar a mensagem daquilo que se desejaria fazer ou de como se deveria fazer, sendo assim uma forma de levar os mais cépticos a aceitar e interiorizar algumas ideias e de os levar a mostrar maior comprometimento com determinadas acções decorridas no interior de cada organização.

As investigações nesta área mostram que os trabalhadores não são insensíveis a esta incongruência entre a retórica e a realidade e que fazem comparações frequentes entre o discurso organizacional e as suas práticas, levando assim a aumentos de stress e a que diminua a satisfação no trabalho (Cabral-Cardoso, 2006).

A percepção destas inconsistências leva também a maior resistência dos trabalhadores à mudança e às novas iniciativas por parte da gestão. Os trabalhadores obedecem às directrizes que lhes são transmitidas, mas não se envolvem emocionalmente com as mudanças, porque não as sentem como genuínas, o que vai dificultar todos os processos.

Kamoche citado por Gill (2002) sugere que a retórica da GRH é usada para legitimar o estatuto da função de recursos humanos e para reformular a ideia do controlo dos trabalhadores pela gestão, para uma ideologia centrada nos seus interesses e bem-estar. Outros autores interpretaram-na como uma forma de os manipular, acabando estes por negar os seus próprios interesses em função dos interesses da organização por acreditarem que esta "cuidará" deles. As empresas manifestam através da retórica que o mais importante são os trabalhadores, mas a realidade é apresentada com um *focus* nos objectivos da empresa e nas técnicas de gestão.

Vaughan citado por Gill (2002) afirma que “ *a retórica da GRH comunica uma imagem atractiva de pessoas que confiam umas nas outras, partilham riscos e recompensas, e que estão unidas por um forte sentimento de identidade, mas que dá pouca importância ao racionalismo económico e impessoal que caracteriza o pensamento de gestão do mundo real (p.7)*”.

Este autor afirma que a retórica não faz sentido quando a contrapomos com uma realidade de trabalho precário, com jornadas longas de trabalho e salários baixos, lembrando a época do Fordismo senão mesmo da Revolução Industrial.

Sisson citado por Gill (2002) mostra de que forma a retórica tem sido usada para esconder as práticas reais da gestão de RH nas organizações:

Quadro 1 : Retórica vs Realidade das Práticas RH

RETÓRICA	REALIDADE
Focus no cliente	Focus nas oscilações e forças do mercado
Gestão centrada na qualidade	Fazer mais com menos recursos
Qualidade na produção	Quantidade da Produção
Flexibilidade	Autoritarismo da Gestão
Despedimento/ Nº certo de postos de trabalho	Redundância
Novos padrões de trabalho	Trabalhos em part-time em vez de trabalhos a tempo inteiro
Empowerment	Funcionários assumem responsabilidade das situações
Formação e Desenvolvimento	Manipulação
Empregabilidade	Não há segurança no emprego
Reconhecer os direitos individuais	Diminuir acção dos sindicatos
Trabalho em Equipa	Reduzir a pessoa a sua individualidade

Este quadro mostra-nos uma realidade empresarial marcada pela instabilidade para os trabalhadores ao nível da manutenção do emprego ou das condições de trabalho. Falta de preocupação com estes e com a sua individualidade e um desinvestimento marcado da organização no seu desenvolvimento e formação. Esta é uma realidade encontrada por detrás dos conceitos retóricos da GRH criados para maior aceitação e credibilidade no mercado e utilizados para manipular os trabalhadores.

A Responsabilidade Social surge para dar resposta a alguns dos critérios mencionados no quadro acima, como por ex: a formação e o desenvolvimento dos colaboradores; a segurança e estabilidade no trabalho; a flexibilidade da gestão; o reconhecimento dos direitos individuais e o *empowerment*, que “caminham” ao lado de outros não referidos naquele quadro, mas igualmente importantes na acção da GRH como por exemplo: a conciliação trabalho e família, a igualdade de oportunidades; práticas não discriminatórias, entre outras.

A Responsabilidade Social tem vindo ganhar importância nas várias esferas políticas e sociais, primeiramente pela ênfase que a UE tem dado a este tema e segundo e por consequência, pelo número de empresas que se manifestam activamente preocupadas com estas questões, que certificam as suas práticas neste âmbito e se apresentam à comunidade como empresas socialmente responsáveis e atractivas para trabalhar.

2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS

2.3.1. Da génese do conceito à sua implementação nas organizações

As preocupações de natureza social por parte das empresas são uma realidade há já algumas décadas, sendo este papel frequentemente atribuído à função GRH. Considera-se os anos 1950 do séc.XX, o início da era moderna da responsabilidade social empresarial, marcada pelo livro *Social Responsibility of the Businessman*, de Howard Bowen, publicado em 1953, razão pela qual é por vezes denominado o “pai” da responsabilidade social (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011). Bowen questionava o impacto das decisões e formas de gestão dos líderes das organizações e das acções concretamente implementadas nas suas empresa e na sociedade onde estavam integradas, considerando que era necessário estudar e compreender esse fenómeno (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011).

Surge assim o debate em torno das questões da RSE quer a nível empresarial quer ao nível académico.

No entanto, foi nos anos 1970 que este conceito se tornou mais marcante e reconhecido pelas organizações, pelo aparecimento de relatórios sociais e mais especificamente do

“Balanço Social” que em 1977, França passa a ser obrigatório para empresas com mais de 750 trabalhadores (Monteiro citado em Marques e Teixeira, 2008).

Nos últimos anos, a questão da responsabilidade social das empresas (RSE) tem gerado um crescente interesse, tanto entre académicos, como entre empresários e administradores públicos.

Todos os anos dezenas de artigos sobre esse tema são publicados, diversos prémios são distribuídos para “casos exemplares” de RSE e vários encontros são organizados sobre o tema.

Esta crescente visibilidade das questões da responsabilidade social traduz também uma evolução do próprio estatuto do conceito, no qual não se tem verificado um absoluto consenso quer quanto ao significado preciso da responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem, quer quanto à sua aceitação por gestores e respectivas organizações. No entanto, considerar a responsabilidade social como *“o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo actividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir directamente os interesses económicos e técnicos da organização”* (Teixeira, 2005, p.270), parece ser uma das descrições do conceito de aceitação generalizada.

Vogl, citado por Idow e Papasolomou (2007), afirmou que podem ser identificados quatro factores que contribuíram para o crescente interesse das empresas pela responsabilidade social: as mudanças demográficas; as exigências das entidades reguladoras da sociedade e do meio empresarial; a pressão das entidades não governamentais (ONG's) e o aumento da necessidade da transparência nas empresas e na sua relação com os seus *stakeholders*. Estes últimos actualmente são mais instruídos, sofisticados e exigentes na sua actuação o que leva a que as empresas tenham também que assumir comportamentos e atitudes de responsabilização social e de cidadania.

No entanto, durante muito tempo a RSE foi desvalorizada e vista como um elemento secundário, classificado como um luxo que só algumas empresas podiam ter e percepcionada como uma espécie de *marketing* disfarçado sob a forma de preocupações com aspectos exteriores à empresa. Actualmente esta visão tornou-se demasiado redutora, visto ter-se assumido que a responsabilidade social das organizações é cada vez mais considerada integrante das identidades organizacionais e ocupa um lugar cada vez mais visível na missão e actividades que as empresas desenvolvem (Silva, 2009).

Na RSE podemos considerar duas ópticas de abordagem: a visão clássica e a visão contemporânea.

Os defensores da visão clássica, como por exemplo Milton Friedman, defendiam que as empresas não têm que assumir qualquer responsabilidade social, mas apenas obter tantos lucros quanto possível para os accionistas das empresas (Teixeira, 2005).

Friedman, citado por Teixeira (2005) afirma que a única responsabilidade social das empresas seria a de utilizar os seus recursos e aplicá-los em actividades programadas para aumentar os lucros e a rentabilidade das empresas, sem que recorra a actividades de logro ou fraude.

Por outro lado, de acordo com a visão contemporânea, as empresas, como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo. Keith Davis, citado por Teixeira (2005) foi um dos defensores mais acérrimos deste ponto de vista afirmando que a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo.

Na visão contemporânea, a responsabilidade social não assume apenas a necessidade do cumprimento da lei, mas outros aspectos que se prendem com matérias decisivas para as dimensões da qualidade, seja das condições e ambientes de trabalho seja na relação com os clientes e todos os *stakeholders*.

Questões como a aposta na formação e qualificação das pessoas, a igualdade de género, a conciliação trabalho e família, a qualidade dos vínculos laborais dos trabalhadores, a segurança, higiene e saúde no trabalho, a inclusão social e as questões ambientais, são exemplos de matérias que distinguem as empresas socialmente responsáveis, e que com mais pormenor analisaremos mais à frente.

Esta explosão de interesse sobre RSE, sugere que se estudem as suas características fundamentais, a sua operacionalização e as suas consequências para o mundo real das organizações. Na verdade, tanto na literatura sobre RSE, como no que denominamos “movimento pela responsabilidade social das empresas”, coexistem diversas definições sobre o que é RSE, diferentes motivos pelos quais é importante e diferentes perspectivas de como deveria ser implementada. No entanto, a realidade demonstra que estas práticas ainda não têm uma aplicação efectiva e generalizada a nível mundial.

Neste domínio, a União Europeia (UE) tem desenvolvido acções para (Monteiro citado em Marques e Teixeira, 2008, p.151):

- (i) *“Divulgar os resultados e impacto positivo da adopção das práticas de RSE nas empresas e na Sociedade;*
- (ii) *Fomentar competências de gestão nesta temática;*
- (iii) *Intensificar a RSE nas pequenas e médias empresas;*
- (iv) *Promover a convergência e transparência das práticas de RSE.”*

A UE criou também o *Livro Verde* onde encontramos esta clara intenção de que se promovam as práticas de RSE ao nível das organizações de forma global no quadro europeu tendo para isso definido três objectivos genéricos da responsabilidade social empresarial: económicos, sociais e ambientais (Comissão Europeia citado em Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011).

Este documento define RSE como *”um conceito segundo o qual as empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo....manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pelas empresas e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”* (Comissão Europeia citado em Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011, p.32).

Esta perspectiva da UE acaba por ir de encontro à visão defendida por alguns empresários sobre este tema, ou seja, a de que as práticas de RSE serão decisões únicas e exclusivamente voluntárias. Outros interessados no tema, tais como sindicatos e várias organizações da sociedade civil, defenderam que o carácter voluntário não é suficiente para salvaguardar a boa aplicação dos princípios da RSE, sendo assim necessário um adequado enquadramento regulamentar e mecanismos que controlem e enquadrem este tipo de práticas pelas empresas (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011).

Assim, o Instituto de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS) dá o seu contributo ao tema e em 2010 define a responsabilidade social corporativa de uma forma prática e completa: *“A responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais*

para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011, p.32).

Tem-se vindo a assistir a rápidas e importantes transformações, por um lado por parte das empresas, cada vez mais empenhadas em incorporar na sua estratégia, decisões e acções, os desafios da responsabilidade social e por outras autoridades públicas mais atentas a esta problemática, incluindo-as nas suas políticas, legislação e normas regulamentares.

A RSE tem cada vez mais deixado de ser vista como uma “moda” e torna-se cada vez mais pertinente perante escândalos empresariais, denúncias feitas por organizações de consumidores, como forma de dar resposta à globalização e pelo crescente interesse dos media sobre o tema; Não pode ser considerada um negócio de alguns mas uma prática organizacional coerente e continuada, de compromisso para a sociedade; Não é uma acção de comunicação para mascarar más práticas, mas sim uma estratégia holística e sustentável; é algo simples e que está ao alcance de qualquer organização, mas que contudo pode obrigar a reestruturações e mudança de mentalidades desde a administração aos operadores (Rodrigues, Seabra e Ramalho, 2009).

De acordo com a UE, a implementação deste tipo de políticas pelas empresas, fornece aos investidores a ideia de uma gestão sã e equilibrada, ajudando as empresas a prevenir crises que afectariam a sua reputação e imagem e que poderiam causar desvalorização rápida das suas acções, minimizando assim riscos para a empresa.

A relação que as empresas estabelecem com a comunidade assume um valor que deve ser contabilizado e que resulta do esforço que esta faz para manter a sua imagem e reputação. Para além disto existe uma relação directa entre aquilo que são as políticas socialmente responsáveis da empresa e o seu valor de mercado. Tornam-se mais apelativas aos olhos dos investidores, clientes, fornecedores e governo, o que lhe confere possibilidade de auferir de apoios financeiros, investimentos, visibilidade e credibilidade no mercado e por isso mesmo a responsabilidade social torna-se um factor preponderante e que assume um papel estratégico para a organização.

Esta perspectiva é polémica no sentido em que sugere que as empresas que assumem práticas de RSE poderão fazê-lo não pelas preocupações sociais e éticas para com a comunidade, mas sim pelos benefícios directos que pode tirar destas práticas, ou seja, pelo aumento das vendas dos seus produtos, tratando-se de iniciativas pontuais sem

qualquer ligação com o planeamento estratégico da empresa (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011).

Na verdade, considera-se positivo que empresas adoptem essa postura mas não deve ser esquecido que as empresas e empresários, como quaisquer outros actores sociais, têm responsabilidades sociais como cidadãos e como membros de uma comunidade. O ponto central é que empresas e empresários não têm ou não devem ter nenhuma razão especial ou superior àquelas que outros actores devem ter para serem socialmente responsáveis.

Acções como apoio a projectos sociais (educativos, assistenciais, desportivos, etc), políticas de gestão de pessoal (não discriminação racial, género, sexual, entre outros) ou normas de relacionamento com seus clientes/consumidores (segurança e qualidade dos produtos, indemnizações por erros, etc) que excedam as obrigações legais e expressem responsabilidade social assumida voluntariamente pela empresa, são boas práticas não apenas para esta, mas também para a sociedade como um todo. No entanto, elas devem ser implementadas, e em geral o são, porque trazem, ou acredita-se que trazem, benefícios para os negócios da empresa, mesmo que não no curto prazo.

Se não trazem benefícios, directos ou indirectos, mediatos ou imediatos, não temos base moral e política para argumentar a obrigatoriedade destas acções para as empresas. Poderíamos apelar para argumentos humanitários – generosidade, valores religiosos, solidariedade, etc - mas esses não obrigam política e moralmente (Cheibuk, Z. e Locke, 2002).

Se, por um lado, a literatura não sustenta claramente a perspectiva de que é do interesse imediato das empresas se envolverem em actividades sociais e, por outro lado, não existem bases morais que fundamentem essa exigência, porque é que as empresas possuem ou deveriam possuir políticas que demonstrem responsabilidade social?

Quando as empresas se envolvem em actividades que fortalecem a sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada, elas estão a contribuir para a construção de uma sociedade onde os fluxos de informação são mais ágeis, diversificados e desenvolvidos; onde as possibilidades de mediação de conflitos entre os actores sociais são necessários para a boa condução dos negócios; onde as hipóteses de se partilhar os riscos envolvidos na produção de bens colectivos e na utilização conjunta de recursos escassos

são maiores. Todos esses resultados são benéficos para a acção empresarial, que, como sabemos, é socialmente contextualizada (*socially embedded*).

Responsabilidade Social das empresas manifesta-se, de forma mais consequente e com implicações mais sistemáticas, em acções que sejam do interesse directo das empresas e direccionadas para transformações sociais, políticas e económicas que afectem a sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente.

Os benefícios para as empresas são evidentes, como o são para as sociedades e economias locais em que elas actuam. Na visão de Cheibuk, Z. e Locke (2002) *“responsabilidade social empresarial é fundamentalmente composta de acções desta natureza; acções pelas quais as empresas podem ser consideradas responsáveis, i.e., elas têm uma obrigação moral, política e, até mesmo, gerencial de realizá-las (p.13)”*.

Segundo estes autores uma empresa socialmente responsável é uma empresa que pode ser considerada um “bom empregador”, ou seja que assegure uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, que trate os seus colaboradores como pessoas dignas de respeito e de consideração e que pague salários que permitam uma vida razoável. Considera também que uma empresa socialmente responsável, classifica o seu sucesso um acontecimento coletivo que envolve todos os *stakeholders*: trabalhadores, gerentes, executivos e fornecedores, entre outros, existindo assim benefício para as empresas, trabalhadores e sociedade em geral.

2.3.2 A Evolução do Conceito Responsabilidade Social das Empresas

Para o senso comum, a RSE confunde-se com os conceitos de ética, filantropia, mecenato, governo das sociedades, entre outros. Também no meio académico a delimitação destes conceitos não é feita de forma linear e concordante. Os contornos da RSE variam consoante a perspectiva teórica pela qual é analisada, favorecendo assim a ideia de que existirá alguma confusão e ambiguidade neste domínio de investigação. Como consequência, o conceito de RSE é complexo e dinâmico, com significados diferentes para diferentes contextos. Por isso mesmo não é possível estabelecer um manual de regras e práticas objectivas para uma gestão socialmente responsável, sem antes compreender a sua evolução, dinâmica e contexto envolvente, seja porque a

sociedade está em constante mudança seja porque mudam as organizações, logo mudam as relações entre estas duas partes (Rodrigues, Seabra e Ramalho, 2009).

O conceito de Responsabilidade Social é já utilizado em muitas organizações, quer estas sejam de grande, média ou pequena dimensão. É um conceito em evolução, tal como a percepção que se vai tendo relativamente às funções que as organizações deverão ter enquanto actores sociais com capacidades de intervir socialmente.

Desde 1953 até aos anos 1960 o conceito de RSE foi alvo de significativas alterações no que diz respeito à sua conceptualização. Carroll (1999) fez referência a alguns autores que se destacaram na década de 1960 no estudo desta temática, sendo eles Davis, McGuire, Davis e Blomstrom e Walton.

McGuire citado Carroll (1999) defendeu a ideia que a responsabilidade social supõe que a empresa não tenha apenas obrigações legais e económicas mas assuma também algumas responsabilidades para com a sociedade. Já Walton citado por Carroll (1999) afirmou que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade, e salienta que tal situação deve ser lembrada pela gestão de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem com os respectivos objectivos. Este autor referiu que o principal ingrediente da RSE é o voluntarismo.

Davis citado Carroll (1999) definiu RSE como a *“consideração e a resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais p.271)”* Segundo este autor, a RSE começa onde a lei termina. No final da década de 1970, Carroll (1979) defendeu que a RSE de uma organização envolve dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas e se conceptualiza de diferentes formas consoante a diferente perspectiva de cada autor que estudou o tema, sendo que se define sempre em diferentes escalas com as abordagens económica, legal e actividades voluntárias.

Carroll (1979) listou algumas das diferentes abordagens e o seu significado na responsabilidade social:

- 1) *“Garantir unicamente lucros (Friedman);*
- 2) *Aplicar o conceito de RSE mediante a realização de proveitos (Davis e Backman);*

- 3) *Aplicar o conceito de RSE mediante requisitos económicos e legais (McGuire);*
- 4) *Promover actividades voluntárias (Manne);*
- 5) *Promover actividades voluntárias, económicas e legais (Steiner);*
- 6) *Ter preocupação mais ampla com o sistema social (Eells e Walton);*
- 7) *Demonstrar a responsabilidade como um número de problemas sociais (Hay, Gray e Gates)*
- 8) *Fornecer um caminho para a responsividade social (Ackerman e Bauer, Sethi p.499)”*

Nos anos 1980 o principal foco da literatura centra-se nos estudos empíricos sobre o tema que vêm relacionar a responsabilidade social com a rentabilidade das empresas e com a relação das organizações com os seus *stakeholders*.

Simon Zadek, classificou três gerações diferentes na evolução deste conceito e fê-las corresponder a a diferentes etapas do exercício da RSE (Santos, Pereira e Silva, 2006). Uma primeira geração, que Zadek chama de Responsabilidade Social Não Estratégica. Nesta fase, as empresas são responsáveis “sem o saberem” e a RSE surge ligada à filosofia corporativa que atinge o seu auge nos anos 1990 com as elevadas quantias de donativos oferecidos por individualidades. São práticas filantrópicas que ocorrem pontualmente e que não fazem parte da estratégia empresarial, mas que permitem induzir um aumento do desempenho comercial e da reputação da empresa.

Uma segunda geração que Zadek designa de Responsabilidade Social Estratégica e que defende estar actualmente em desenvolvimento. Nela encontramos a RSE como parte integrante da estratégia empresarial na qual os líderes se envolvem e que é vista como um meio fundamental para trazer benefícios para a empresa.

Finalmente uma terceira geração, Responsabilidade Competitiva marca uma fase em que as organizações intervêm directamente ao nível de problemas como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental. É considerada apenas uma visão, pois é um posicionamento que vai para além da adopção de comportamentos voluntários das organizações, passando por se estabelecer uma cooperação directa entre as empresas a

sociedade civil com o objectivo de se vir a conseguir uma relação positiva entre desenvolvimento da sociedade, crescimento sustentado das organizações e aumento da competitividade do país.

Segundo este autor (referido por Santos, Pereira e Silva, 2006) a RSE considera o *“porquê, o quando e o como são geridos os processos de negócio, considerando os objetivos sociais, ambientais e económicos, a performance e os resultados e as relações com os outros. A responsabilidade social situa-se na esfera das opções das empresas, que assim podem assumir as suas decisões perante os seus stakeholders, incluindo o seu papel na construção das políticas públicas e de regulamentação (p.29).”*

2.3.3. Abordagens Teóricas da Responsabilidade Social nas Empresas

Desde o aparecimento do conceito de RSE na segunda metade do séc. XX, tem-se vindo a verificar um contínuo crescimento e desenvolvimento das teorias, abordagens e terminologias que fundamentam este conceito. Sociedade e negócios; gestão de questões sociais; *stakeholders*; responsabilidade corporativa, entre outros são algumas das palavras - chave associadas à RSE desde que surgiram os primeiros estudos sobre o tema. Recentemente, surge um renovado interesse pela RSE e conceitos novos e alternativos foram propostos, incluindo o de “Cidadania Empresarial” e o de “Desenvolvimento Sustentável das Organizações” (Garriga e Melé, 2004).

Para além disto, surgem novas teorias que combinam diferentes abordagens e usam terminologias utilizadas até aqui mas com uma nova significância, tendo-se vindo assim a tornar um tema com muitos conceitos mas que nem sempre significam o mesmo para todos.

Carrol (1994) uma das mais prestigiadas especialistas na área, caracteriza a RSE como *“uma área eclética e muito pouco limitada, com um vasto leque de associações a ela ligadas e alvo de diferentes perspectivas...”*(citada em Garriga e Melé, 2004, p.52).

Passamos a descrever alguns dos modelos teóricos que procuraram explicar o fenómeno da RSE.

2.3.3.1. Modelo de Carroll – Pirâmide de RSE

Carroll (1979) sistematizou as responsabilidades sociais das organizações numa pirâmide com quatro níveis: Na base as responsabilidades económicas, a seguir as legais, as éticas e, no topo, as responsabilidades filantrópicas.

- Responsabilidades Económicas: A base tem muitas semelhanças com a perspectiva utilitarista, visto que defende que a responsabilidade social das empresas reside nos lucros sendo estes a razão da sua existência.
Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e accionistas.
- Responsabilidade Legal: Define o que a sociedade considera importante no que diz respeito ao comportamento adequado e esperado pelas empresas. Espera-se que as empresas procurem atingir os seus objectivos económicos sem desrespeitar a estrutura e exigências legais, que são impostas pelas autarquias, assembleias legislativas e reguladoras, ou seja, os produtos e serviços oferecidos pelas empresas devem responder a padrões de segurança e devem obedecer às regulamentações ambientais vigentes.
- Responsabilidade Ética: Inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir os interesses económicos directos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os órgãos de decisão das empresas devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitarem os direitos individuais dos colaboradores.

- Responsabilidade Filantrópica ou Discricionária: É totalmente voluntária e orientada pela vontade da empresa fazer contribuições sociais não impostas pela economia, pela lei ou pela ética. Na responsabilidade filantrópica incluem-se as doações a entidades de solidariedade social; a contribuição financeira para um projecto comunitário ou para instituições de voluntariado, formação aos trabalhadores, extensão de benefícios para familiares dos funcionários, entre outros.



Fig.1.- Pirâmide de RSE (Carroll, 1991)

Estes quatro domínios correspondem a três expectativas: os dois primeiros ao que é requerido, o terceiro ao esperado e o último ao desejável.

Em suma, esta teoria defende que uma organização socialmente responsável deverá abarcar todos estes princípios nas suas práticas e procurar atingir quatro grandes objectivos: ser lucrativo, cumprir a lei, actuar eticamente e ser uma boa cidadã empresarial.

À primeira vista poderia julgar-se que as questões da RSE não deveriam ser uma preocupação das organizações mas sim da sua envolvente externa. Elas ficam num patamar de contraste com as responsabilidades económicas da organização que defende

que a gestão apenas terá a função de rentabilizar e maximizar lucros dos investidores. Milton Friedman terá sido um dos maiores defensores desta última perspectiva (Carroll, 1991).

As críticas ao modelo da Pirâmide de Carrol surgem logo pela sua própria forma, que faz subentender que há responsabilidades mais importantes que outras e por não expressar qualquer relação entre os vários níveis. Por outro lado, a expressão “responsabilidades” subentende que se trata de obrigações o que não é compatível, por exemplo, com a ideia da filantropia. Este modelo também não permite uma fácil identificação do patamar em que uma acção em concreto se situa (Leal, Caetano, Duarte e Gouveia, 2011).

2.3.3.2 – Modelo de Três Domínios de RSE (Schwartz e Carroll, 2003)

Para dar resposta às limitações encontradas ao Modelo da Pirâmide, em 2003 Schwartz e Carroll propuseram um modelo de três domínios: económico, legal e ético. Nenhum predomina sobre o outro, havendo intercepção entre os três domínios.

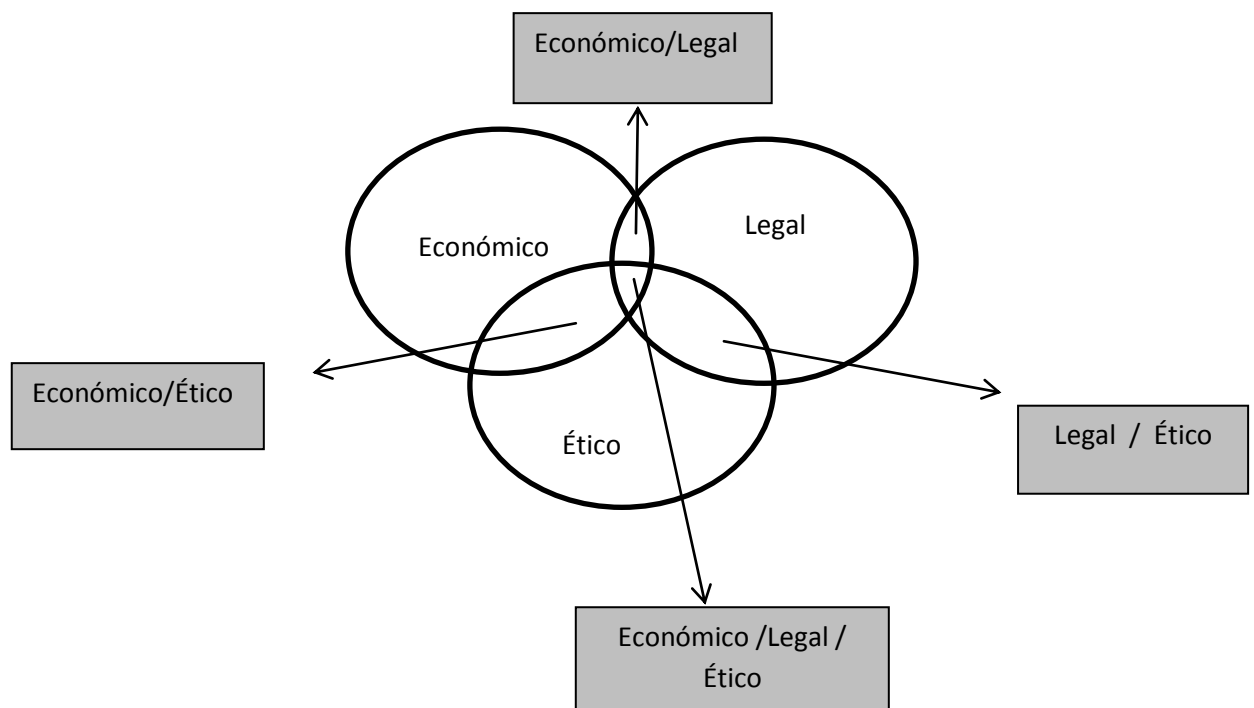


Fig.2- Modelo de três domínios de RSE (Schwartz e Carrol, 2003)

O **Domínio Económico** engloba as actividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja ele directo ou indirecto. Como exemplo de actividades directas temos as acções que têm como objectivo o aumento das vendas, já ao nível das actividades indirectas temos por exemplo as acções que procuram melhorar o moral dos trabalhadores ou a imagem pública da empresa.

O **Domínio Legal** tem a ver com a receptividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na jurisdição estatal e local através de princípios legais presentes na lei. Neste contexto a legalidade poderá ser catalogada em três categorias: (1) cumprimento da lei, (2) evitar o litígio civil e (3) antecipação das mudanças da lei.

O **Domínio Ético** refere-se às responsabilidades éticas das organizações, tal como esperado pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes, seja em ambiente doméstico ou global. Este domínio inclui três padrões gerais: (1) convencional; (2) consequencialista (ou teleológico), e (3) deontológico.

A maior característica do modelo de três domínios de RSE é a representação dos domínios Legal, Económico e Ético da RSE num diagrama de Venn que retrata as sobreposições naturais dos diferentes domínios e que fez resultar a criação de 7 subcategorias onde a RSE está categorizada e conceptualizada: (1) Puramente legal, (2) Puramente Económico, (3) Puramente Ético, (4) Economicamente Ético, (5) Económico / Legal , (6) Legal /Ético, (7) Económico/Legal/Ético.

O domínio ideal para uma organização é o mais central onde o domínio económico/legal/ético se cruzam, no entanto todos os outros domínios são importantes de ser analisados e estudados pois recriam contextos que podem representar situações com as quais os órgãos de decisão das empresas se deparem no dia-a-dia das organizações.

2.3.3.3 - Modelo de Garriga e Melé (2004)

Com o objectivo de clarificar esta temática, Garriga e Melé (2004) procuraram definir uma perspectiva teórica, tendo como base os princípios que Parsons defendeu poderem

ser observados num sistema social: A adaptação ao ambiente (relacionado com os recursos e a economia); integração social (relacionado com os valores e cultura) e alcance de objectivos (relacionado com política).

Assim, estes autores identificaram diferentes tipos de posicionamentos das empresas perante a sociedade onde se integram e agruparam as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas (Garriga e Melé, 2004):

- **As Teorias Instrumentais** consideram que a responsabilidade social só faz sentido se o objectivo for a obtenção do lucro. Defendem que uma organização é um instrumento para a criação de riqueza e que esta é a sua única responsabilidade para com a sociedade.

Apenas é considerado o aspecto económico das interacções entre as empresas e a sociedade, logo qualquer actividade social só é aceite se permitir a criação de riqueza para a organização. Estas teorias são chamadas de instrumentais pois para eles a RSE é apenas um meio para se conseguir rentabilização da empresa, mais clientes e maiores lucros. O efeito perverso desta teoria prende-se com o facto de que acções eticamente correctas deixam de se manifestar por não levarem a resultados económicos positivos para as empresas.

- **As Teorias Políticas** centram-se no poder social das empresas, especificamente nas suas relações com a sociedade considerando que elas detêm capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Ponderam também, a existência de um contrato social implícito entre estas duas partes. Neste grupo inserem-se também as abordagens sobre a cidadania corporativa que discutem os deveres da cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.

- **As Teorias Integrativas** defendem que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento.

Assim, o desempenho social é considerado o suporte para que as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/acções

os valores e exigências da sociedade. As abordagens mais representativas deste grupo são a teoria dos *stakeholders* e da performance social.

- **As Teorias Éticas** englobam os estudos que têm como base os princípios que expressam os direitos universais, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o Desenvolvimento Sustentável. Segundo estas teorias, os valores éticos intervêm no relacionamento entre negócios e a sociedade, o que leva as empresas a aceitarem responsabilidades sociais como um dever ético.

Quadro 2 – Síntese das Teorias e Abordagens da RSE (Garriga e Melé, 2004)

TIPO DE TEORIAS	ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
• TEORIAS INSTRUMENTAIS As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. As actividades sociais são vistas como uma forma de atingir objectivos económicos.	Maximização do valor para os acionistas; Estratégia para alcançar mais clientes, mais lucros e vantagem competitiva; Marketing de Causas	Maximização do Valor a longo prazo; Investimentos Sociais em contextos competitivos; Estratégia assente na perspectiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas; Estratégia executada com base na pirâmide económica; Actividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing.	Friedman (1970), Jesen (2000) Porter e Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1998)
• TEORIAS POLÍTICAS As empresas são	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém.	Davis (1960, 1967)

encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder.	Cidadania empresarial Teoria do contrato social integrativo	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações. Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.	Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002) Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
• TEORIAS INTEGRATIVAS As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais. As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.	Gestão de assuntos sociais Responsabilidade Pública Gestão dos <i>stakeholders</i> Desempenho social da empresa	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos; As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social; Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa; Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais.	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994) Preston e Post (1975, 1981) Rowley (1997), Agle e Michell(1999) Carroll (1979), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985)
• TEORIAS ÉTICAS Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correcta para alcançar o bem da sociedade.	Teoria normativa dos <i>Stakeholders</i> Direitos Universais Desenvolvimento	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.) Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente. Procurar o desenvolvimento humano avaliando a	Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002) The Global Sullivan Principale (1999), UN Global Compact (1999) World Commission on Environment and Development (Brundtland Report, 1991), Gladwin e

	Sustentável	geração presente e a vindoura.	Kennelly (1995)
	Bem Comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.	Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002)

2.3.3.3.1. A Teoria Normativa dos *Stakeholders*

Uma abordagem com grande destaque nas modernas teorias éticas e da responsabilidade social é a teoria dos *stakeholders*.

Esta teoria tem na sua essência a ideia de que a gestão das empresas não deve passar apenas por se procurar em atingir os interesses dos accionistas, mas também pelos interesses de todos os outros *stakeholders* (partes interessadas), designadamente os empregados, gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

A teoria vê as empresas como um organismo onde se centram interesses de grupos que afectam ou podem ser afectados pela actividade da empresa e que podem influenciar os processos de decisão por forma a obterem benefícios para os interesses que defendem e representam.

Esta teoria pôs totalmente em causa a ideia de que apenas deveria ser objectivo da empresa responder aos interesses dos accionistas e defende que a gestão deveria sentir-se responsável pela comunidade em geral e em particular perante todos quantos possam legitimamente reclamar parte interessada na actividade da empresa (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006). A empresa não se limita ao cumprimento das leis, mas comporta-se de acordo com aquilo que esperam os seus vários *stakeholders*.

Sem esta mudança de perspectiva que encara a empresa como parte de uma comunidade, perante a qual tem responsabilidades, o interesse pelas questões da ética e da responsabilidade social não teria tido o enorme desenvolvimento que teve nas últimas décadas (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006).

Esta teoria descreveu alguns benefícios que as empresas podem obter ao assumirem responsabilidades sociais perante os *stakeholders*.

No Quadro 3, são indicados os benefícios recolhidos por assumirem responsabilidades sociais perante os colaboradores (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

Quadro: 3 Benefícios da Implementação de Práticas RSE perante os trabalhadores

Colaboradores
Facultando benefícios aos seus colaboradores (ex: serviços médicos), e criando melhor ambiente de trabalho, as empresas induzem níveis superiores de empenhamento e lealdade entre os empregados, contribuindo para maior produtividade, mais elevados níveis de criatividade e menor absentismo.
Mediante sistemas preventivos relacionados com a higiene, saúde e segurança no trabalho, as empresas deparam-se com menores custos com acidentes e doenças – sejam eles os directos (ex: seguros, tratamentos médicos/clinicos/cirúrgicos) ou indirectos (ex: absentismo devido a baixas por doença, deterioração do clima social).
Práticas de compensação vantajosas retêm os melhores talentos – e podem incrementar o poder de compra dos trabalhadores, capacitando-os para adquirir os próprios produtos da empresa.
Políticas de formação dos trabalhadores incrementam as suas competências técnicas e sociais, assim contribuindo para reforçar o desempenho individual e organizacional.
Políticas de participação dos trabalhadores (ou seus representantes) nas decisões podem contribuir nas decisões de melhor qualidade e para o maior empenhamento dos membros organizacionais na implementação das decisões tomadas.
Políticas de conciliação da vida familiar e da vida profissional aumentam a motivação dos trabalhadores e reduzem os níveis de stress.
O cumprimento da regulamentação (ex: saúde, higiene e segurança no trabalho; trabalho infantil ou assédio sexual) previne a empresa de acções judiciais.
Políticas de despedimento justas e práticas de <i>outplacement</i> correctas fomentam a motivação dos que ficam na empresa e evita que os despedidos denigrem a imagem da empresa.
Políticas de disseminação e partilha alargada de informação promovem a aprendizagem organizacional – com todos os efeitos daí decorrentes para a adaptação das empresas às mutações envolventes.

Fonte: (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006)

E no Quadro 4, são indicados os benefícios recolhidos por assumirem responsabilidades perante os demais *stakeholders* (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

Quadro 4: Benefícios para as empresas na implementação das práticas RSE perante outros *stakeholders*

Outros Stakeholders
As empresas que actuam como boas cidadãs da comunidade geram entre os seus colaboradores um clima favorável que os impele para a adopção de comportamentos de cidadania organizacional (ex. Acções de ajuda interpessoal, espírito de equipa; identificação com a organização, harmonia interpessoal, iniciativa individual, sugestões construtivas).
Adoptando medidas filantrópicas (ex: apoio a museus; apoios solidários; voluntariado empresarial), a empresa melhora a sua imagem junto dos potenciais consumidores, que assim reforçam os respectivos desejos de compra.
As instituições financeiras recorrem progressivamente a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos de concessão de empréstimos a empresas ou de investimento nelas.
O reconhecimento de uma empresa como socialmente responsável - através, por exemplo, da sua inscrição num índice bolsista de valores éticos como o DJSI – reforça a sua cotação no mercado.
Mediante uma gestão ambientalmente mais responsável, as empresas poderão simultaneamente conseguir um melhor aproveitamento dos recursos naturais e um menor custo na utilização dos mesmos.
Mediante uma gestão ambientalmente mais responsável e reputada atrai e retém mais facilmente os colaboradores mais talentosos.
Actuações socialmente responsáveis para com os clientes e fornecedores permitem reforçar as relações de confiança, evitar processos judiciais e promover os laços de cooperação (ex: partilha de informação e de novas tecnologias)
Uma empresa que recusa explorar os seus clientes, ou os ajuda em momentos críticos, aumenta a probabilidade de esses clientes lhe serem leais e de actuarem reciprocamente quando a situação passa a ser crítica para ela própria.
Uma quantidade crescente de consumidores preocupa-se com a aquisição de produtos social e ambientalmente responsáveis (atendendo, por exemplo, aos rótulos sociais e ecológicos), dispondo-se a pagar mais por eles.
Empresas socialmente responsáveis podem beneficiar de menores conflitos com ONG, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais, etc.
Acções éticas e socialmente responsáveis evitam acções judiciais despoletadas pelos <i>stakeholders</i> (ex: clientes, fornecedores, colaboradores)

Fonte: (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006)

Apesar de facultar um campo de trabalho empírico e argumentação teórica útil para a abordagem da RSE, a teoria dos *stakeholders* evidencia fraquezas e suscita críticas por ter como pressuposto a maximização dos interesses de cada parte, ignorando por exemplo os *stakeholders* sem possibilidade de expressão.

Surgem questões para as quais a teoria não apresenta respostas lineares e objectivas, gerando assim discussão e discordância. Por exemplo (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006, p.116):

- “Quando os interesses dos vários stakeholders são incompatíveis, quais devem prevalecer – os dos accionistas ou os de outras partes interessadas?”
- “Quando no seio de uma mesma categoria de stakeholders há interesses divergentes, quais devem prevalecer?”
- “Quem interpreta os interesses dos vários stakeholders? São os gestores que os interferem, ou são as próprias partes interessadas que os afirmam?”
- “Se são as partes interessadas que se manifestam, que mecanismos pode/deve a empresa usar para identificar esses interesses e escutar as partes interessadas?”

Outras questões igualmente controversas surgiram no quotidiano das organizações às quais a Teoria dos *Stakeholders* não conseguia dar respostas.

É necessário saber gerir os interesses de cada parte por forma a conseguir-se uma gestão equilibrada e benéfica para as empresas, tendo em conta princípios de justiça, cooperação, benefício mútuo e sacrifício. Só desta forma se conseguirá responder às questões acima enunciadas e muitas outras que surgem no dia-a-dia das empresas, às quais esta teoria não responde.

As Teorias Éticas vêm dar resposta a este problema, surgindo assim a Teoria Normativa dos *Stakeholders*; Direitos Universais; do Desenvolvimento Sustentável e do Bem Comum (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

Quadro 5: Teorias Éticas da RSE

TEORIAS ÉTICAS	
Teoria Normativa dos Stakeholders;	Os <i>Stakeholders</i> são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos importantes da actividade da empresa; Estes interesses valem por si mesmos e devem ser tidos em conta independentemente do efeito positivo ou negativo para outros

	<i>stakeholders</i> , sejam eles os accionistas ou proprietários.
Direitos Universais	Baseada na Declaração Universal dos Direitos do Homem, assim como outras declarações internacionais relacionadas com os recursos humanos, os direitos laborais e a protecção ambiental. Um dos reflexos desta abordagem é a norma de certificação SA 8000.
Desenvolvimento Sustentável	Baseada na ideia de que os agentes económicos devem procurar satisfazer as suas necessidades sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, tendo em conta aspectos ambientais, sociais e culturais. Defendem a ideia de que as empresas deverão publicar através de relatório não só da actividade financeira da empresa, mas também da área social e ambiental.
Bem-Comum	Defende que as empresas, como membros da sociedade, devem contrubuir para o bem-comum e para a melhoria da comunidade, criando riqueza, proporcionando bens e serviços de modo justo e eficiente, respeitando a dignidade das pessoas e os seus direitos contribuindo assim para o bem-estar de todos e a sociedade em geral. Conjuga aspectos da abordagem dos stakeholders e do desenvolvimento sustentável, com a vantagem de evitar o relativismo moral/cultural.

Estas teorias procuram determinar os principios éticos pelos quais as empresas e a gestão se deve orientar, independentemente dos efeitos económicos que daí podem surgir, ou seja, estão orientadas para responder à questão: “Do ponto de vista ético o que se espera que a empresa faça e cumpra?”, questão que com a teoria da gestão dos *Stakeholders* não se conseguia resposta.

2.3.4. As Diferentes Dimensões da Responsabilidade Social

O Livro Verde da UE (CCE,2001) define, tal como já mencionado duas grandes dimensões da Responsabilidade Social das Empresas: a interna e a externa (Quadros 6 e 7).

A dimensão interna da RSE implica práticas socialmente responsáveis, fundamentalmente para com os trabalhadores e prende-se com questões de investimento em capital humano, na saúde e na gestão da mudança, bem como práticas ambientalmente responsáveis as quais se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Quadro 6 : Dimensões Internas da Responsabilidade Social

DIMENSÕES	ASPECTOS ILUSTRATIVOS
Gestão de Recursos Humanos	• Aprendizagem ao longo da vida • Responsabilização dos trabalhadores • Melhor Informação no seio da Empresa • Equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e lazer • Diversidade nos Recursos Humanos • Igualdade Remuneratória e de Carreiras entre Homens e Mulheres • Regime de participação nos lucros e no capital da empresa • Empregabilidade e segurança dos postos de trabalho • Práticas de recrutamento não discriminatórias
Saúde e Segurança no Trabalho	• Critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes • Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde • Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação
Adaptação à mudança (processos de reestruturação)	• Consideração do interesse de todas as partes interessadas nos processos de reestruturação / despedimento / fusões e

	aquisições. • Participação de todos os elementos afectados através de uma informação e de uma consulta abertas. • Adopção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitem reduzir a necessidade de despedimentos. • Adopção por parte das empresas de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos trabalhadores • Envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social.
Gestão do impacto ambiental	• Redução na exploração dos recursos • Redução das emissões poluentes • Redução na produção de resíduos • Redução das despesas energéticas • Implementação de sistemas de ecogestão

Fonte: (Rego, Moreira e Sarrico, 2003)

A dimensão externa da RSE ultrapassa a esfera da própria empresa envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um conjunto de outras partes interessadas tais como: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's que exerçam a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

Quadro 7: Dimensões Externas da Responsabilidade Social

DIMENSÕES	ASPECTOS ILUSTRATIVOS
Comunidades Locais	• Preocupações com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aèreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e a eliminação de resíduos. • Disponibilização à comunidade de espaços de formação • Apoio de acções de promoção ambiental • Recrutamento de pessoas vítimas de

	exclusão social • Disponibilização de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores • Patrocínio de eventos culturais e desportivos • Donativos para acções de caridade • Respeito pelas tradições locais • Investimento em áreas economicamente desfavorecidas
Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	• Parcerias para a prática de preços e termos equitativos e para a entrega fiável e de qualidade • Acompanhamento, pelas grandes empresas, de projectos de arranque de PME. • Investimento em capitais de risco • Fornecimento de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável de produtos necessários ao consumidor
Direitos Humanos	• Selecção de parceiros e de fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos (ex: planos de remunerações; nº de • Horas de trabalho; condições sociais, trabalho infantil, etc). • Resistência activa e passiva à corrupção • Acções de combate à pobreza infantil

Fonte: (Rego, Moreira e Sarrico, 2003)

O Livro Verde da UE defende que RSE deve ser abordada e gerida de forma integrada, o que implica que se inicie o processo de implementação das práticas, pela declaração da missão, um código de conduta, valores e responsabilidade para com todos os *stakeholders*. De seguida, as empresas deverão aplicar estes princípios a toda a organização, desde a estratégia até as decisões quotidianas. Isto pressupõe que a

dimensão social ou ambiental esteja presente no planeamento estratégico, planos de actividades e orçamentos.

2.3.5. Factores Potenciadores do Desenvolvimento de Práticas de RS nas Organizações

Sendo que no nosso país a rede empresarial é caracterizada maioritariamente por PME, dar-se-á ênfase aos factores potenciadores do desenvolvimento de práticas de RSE em empresas pertencentes a esta tipologia.

Assim, estudos indicam um conjunto de factores que influenciam este tipo de práticas importando assim destacar (CE, 2004):

- **Idade da Empresa:** Segundo este organismo o envolvimento em actividades de RS cresce à medida que aumenta a idade da empresa. Nos cinco primeiros anos da organização este envolvimento vai crescendo, verificando-se um gradual aumento da sensibilidade e preocupação para com esta temática.
- **Dimensão da Empresa:** As empresas de maior dimensão evidenciam um maior envolvimento em acções de RS e estão mais conscientes das vantagens que tem para as suas actividades de negócio.
- **Localização da Empresa:** verifica-se uma clara diferenciação entre o Norte e o Sul da Europa, sendo que nos países nórdicos existe um maior número de empresas com práticas de RS. Existem países que estão numa situação intermédia, sendo o caso dos Países Baixos, Irlanda, Suécia, Bélgica, Luxemburgo e Alemanha. Estas diferenças devem-se às diferentes tradições culturais relativas ao papel das empresas na sociedade e as diferentes tradições no que diz respeito aos apoios públicos.
- **Sector de Actividade:** Não se encontra correlação entre a tipologia de sector de actividade e o grau de envolvimento das empresas em matéria de RSE. No entanto, em Portugal e segundo dados de 2004 do Observatório, o sector do comércio e da indústria são os mais envolvidos comparativamente aos sectores dos transportes e dos serviços que são os menos envolvidos.

- **Género do Proprietário:** Embora não exista uma relação significativa entre o género e o grau de implicação de práticas de RSE, alguns estudos sugerem que proprietários do género masculino desenvolvem actividades de RSE mais regulares e integradas na estratégia da empresa.
- **Estratégia da Empresa:** A estratégia das empresas influencia as decisões das PME relativamente às actividades de RS. As PME que apenas se preocupam com a “sobrevivência” apresentam baixos índices deste tipo de práticas, ao contrário do que acontece com empresas que apostam em altos níveis de qualidade e inovação.

2.3.6. Motivações das Organizações para a Implementação de Práticas de RSE

Segundo a CSR Europe (The European Business Network for Corporate Social Responsibility), a responsabilidade social traduz-se em benefícios para as empresas, advindos de um crescimento sustentável e responsável, que proporciona um aumento de vendas e confiança nas empresas que motivam a que estas se envolvam e acreditem numa aposta contínua neste tipo de práticas (CBSR, 2003).

Broen e Vidaver-Cohen (2009) defendem que os diferentes *stakeholders* pressionam cada vez mais as empresas a implementar práticas de responsabilidade social, pelos seguintes motivos: os clientes esperam que os negócios respeitem os direitos humanos e que haja preocupação ambiental; os investidores decidem em função de programas de cidadania que as empresas apresentam; as pessoas à procura de trabalho escolhem empresas socialmente activas, e os colaboradores são os mais leais nas empresas que contribuem para a melhoria da sociedade. Estes autores realizaram um estudo que procurou testar a importância das motivações das empresas para implementarem este tipo de iniciativas, sendo que segundo aqueles autores, aquelas que se encontraram com maior predominância são as seguintes:

Quadro 7: Motivações para a Implementação de Práticas RSE

FACTORES MOTIVADORES
• Melhorar a Imagem
• Ser reconhecido pela liderança moral
• Servir os interesses de longo-prazo da empresa
• Satisfação Pessoal
• Satisfazer as expectativas do <i>stakeholders</i>
• Manter a competitividade
• Evitar problemas futuros relacionados com o negócio
• Evitar problemas legais
• Resolver melhor os problemas sociais

Tal como podemos verificar no quadro acima encontramos diferentes motivações que estarão na base da implementação de práticas RSE nas organizações. As mais frequentes são aquelas que se relacionam com as questões da ética e de cidadania; a imagem no mercado e na comunidade; a consciencialização das vantagens competitivas subjacentes à adopção de comportamentos ambiental e socialmente responsáveis e a pressão exercida por entidades reguladoras e das comunidades locais.

Estudos referenciam que as práticas internas de RSE são observáveis na consciência que as organizações apresentam, de que a satisfação e motivação dos trabalhadores e o seu bem-estar está directamente relacionada com o seu nível de desempenho (redução do absentismo, menor rotatividade, entre outros). Por outro lado as práticas de RSE externa são observáveis com a procura de notoriedade da empresa, com o bem-estar da comunidade e com o reforço da credibilidade das empresas no meio envolvente.

No diagnóstico efectuado a PME portuguesas, verificou-se que as principais motivações indutoras do desenvolvimento de práticas RSE, dizem respeito (Santos, Pereira e Silva, 2006, p.146):

- a) *“Ao aumento da “performance económica” relacionada com a redução de custos e/ou ao aumento de vendas (71%)”*
- b) *“Ao aumento da “satisfação dos trabalhadores/as (70%)”*

c) “À fidelização dos consumidores (69%)”

d) “A princípios éticos e cívicos (61%)”

Constata-se assim e mais uma vez uma grande orientação das PME portuguesas para a vertente interna da RSE. A obtenção de mais-valias na dimensão económica e social internamente à organização, mostram-se ser os principais factores de motivação para a implementação de práticas de RSE. Contrariamente ao que normalmente é referido e acontece noutros países da UE, a existência de incentivos públicos (ex: subsídios, apoios e benefícios) e a pressão das empresas clientes e fornecedoras, concorrentes e o próprio “Estado”, representam apenas factores de motivação “média” para o desenvolvimento destas práticas, aproximadamente, 40% e 49% das PME (Santos, Pereira e Silva, 2006).

Galbreath (2006) refere que ignorar a responsabilidade social pode trazer efeitos nefastos para as empresas, bastando pensar nos custos sociais que estas enfrentam após comportamentos socialmente irresponsáveis, tais como poluição, ferimento de consumidores devido a produtos perigosos, acidentes de trabalho originados por fracas condições de segurança, entre outros. Este autor conclui que por estas razões a responsabilidade social não se pode separar da gestão estratégica empresarial.

2.3.7. Benefícios e Obstáculos na adopção de práticas de RSE

São inúmeros os estudos realizados que fizeram um levantamento dos benefícios associados à adopção de práticas de RSE. Apesar de ser relevante neste contexto ter em conta a posição ética que o empresário assume na avaliação dos benefícios das práticas implementadas pelas organizações, podemos considerar que a generalidade das PME identifica um grande leque de vantagens associadas a estas práticas (Santos, Pereira e Silva, 2006).

Os benefícios são de natureza interna e externa. No que diz respeito aos benefícios internos, podemos agrupá-los em três grandes categorias: (CE, 2004).

- **Dimensão Organizacional:** Vantagens adquiridas ao nível da qualidade da gestão, aumento da informação à comunidade e ao ambiente e um melhor conhecimento da legislação, assim como o cumprimento das suas normas. O aumento da capacidade de aprendizagem e de investimento na inovação são também valorizados nesta dimensão.
- **Dimensão Financeira:** A redução dos custos através da economia de materiais, energia e melhoria dos processos financeiros são benefícios directos assinalados pelas empresas. Permite-lhes um maior controlo de riscos relacionados com o comportamento dos consumidores e na escolha da rede de fornecedores.
- **Dimensão Relativa aos Colaboradores:** Esta é a dimensão mais referenciada pelas empresas, classificando-a como um contributo fundamental para se conseguir satisfação acrescida no trabalho, aumento das qualificações e competências e melhoria da imagem da organização. O *empowerment* dos trabalhadores, a maior capacidade de atrair e reter talentos (que se reflectirão na diminuição do *turnover* e nos custos de recrutamento e formação) são algumas das implicações directas de uma actuação socialmente responsável.

Relativamente aos benefícios externos, podemos agrupá-los de igual forma em três categorias:

- **Benefícios Comerciais:** Os clientes / consumidores vão reconhecer ao longo do tempo os valores ético/legais associados aos produtos/serviços que a empresa produz/disponibiliza e a caracterizarão como uma empresa mais responsável junto da comunidade e do ambiente.
Isto poderá traduzir-se em novos clientes, novas oportunidades de crescimento e de expansão e por isso grandes benefícios para as empresas (CBSR, 2003).
- **Benefícios Ambientais:** Uma gestão ecológica eficiente, baseada na reciclagem, redução da poluição por exemplo, tem benefícios para o ambiente de forma global e particularmente para as organizações no que diz respeito à diminuição

de custos operacionais por via do aumento da qualidade da gestão ambiental (CE, 2004).

- **Benefícios de Comunicação:** São inúmeras as vantagens no âmbito da comunicação das organizações. A melhoria da imagem da organização; melhoria das relações com os clientes; maior acesso ao capital de investidores; aumento da cooperação com a comunidade e melhoria da reputação, entre outros. Todos estes aspectos têm implicações na capacidade da empresa para atrair capital, parceiros comerciais, clientes e na capacidade de construção de contactos com decisores políticos e com o poder público em geral (CE, 2004).

É então vasto o leque de vantagens que as organizações têm na implementação de práticas socialmente responsáveis. Em cada país as empresas adoptam as práticas que mais se ajustam ao seu contexto cultural, social, ambiental e empresarial. Em Portugal e segundo estudos realizados nas nossas PME, os benefícios directos da RS enquadram-se no aumento de reputação das empresas e da satisfação dos trabalhadores e os benefícios indirectos são encontrados como consequência do aumento de vendas e pela diminuição de custos.

Assim para as PME portuguesas, os benefícios por ordem crescente são (Santos,Pereira e Silva, 2006):

- a) Aumentar a reputação junto de clientes /consumidores e parceiros de negócio (78%)
- b) Aumentar a motivação de trabalhadores (75%)
- c) Aumentar a qualidade (73%)
- d) Aumentar a produtividade (69%)

Relativamente aos obstáculos à implementação de práticas de RS nas empresas e particularmente nas PME, a literatura identificou um conjunto de barreiras que podem dificultar estes processos (CBSR, 2003):

- **Nunca ter pensado em desenvolver actividades de responsabilidade social –**
Nas PME a RSE surge muitas vezes de forma implícita, não estruturada e nem

sempre de forma consciente. Esta reduzida tomada de consciência decorre de uma baixa sensibilização/informação acerca da RSE e constitui sem dúvida, um dos principais obstáculos ao seu desenvolvimento.

- **Inexistência de relacionamento entre as actividades de RSE desenvolvidas e a estratégia da empresa** - Esta posição é particularmente visível nas práticas orientadas para a comunidade externa. Evidencia uma grande informalidade no tratamento e na gestão da RSE e sobretudo, o não empenhamento formal das empresas neste processo.
- **Dificuldade de avaliação do impacto das práticas de responsabilidade social**
- A dificuldade de se conseguir medir os benefícios gerados pelas práticas, traz muitas barreiras e obstáculos à sua implementação.
- **Falta de Tempo e de Recursos Financeiros** – Este argumento surge em discursos que classificam as práticas de responsabilidade social como custos adicionais às empresas e não como uma fonte de investimento.
- **Incapacidade negocial para influenciar as práticas de RS** – O facto dos fornecedores ou da generalidade dos consumidores ainda não basear a aquisição dos seus produtos/serviços em critérios de responsabilidade social, são outros factores que podem desincentivar as empresas a envolverem-se neste tipo de práticas.

2.3.8. A Ética e a Responsabilidade Social nas Empresas

A Ética é a base da RSE e expressa-se através dos princípios e valores adoptados pela organização. Não há RSE sem ética nos negócios. É importante seguir uma linha de coerência entre acção e discurso.

O conceito de ética abrange aquilo que é moralmente bom ou mau, certo ou errado, justo ou injusto.

Alguns autores sugerem que a discussão à volta das questões éticas no mundo empresarial, não se trata de um fenómeno recente, mas que remonta já ao séc. XIX. No entanto, nos últimos anos este tema tem merecido destaque ao nível das políticas de gestão das organizações, por parte dos investigadores e da comunicação social.

Ao se preocuparem com as questões éticas, as organizações passam a ser vistas como uma parte integrante da sociedade e reconhecem a importância dos *stakeholders* externos, até aí largamente ignorados. O reconhecimento de que o ambiente externo da organização influencia todo o seu funcionamento e de que a função das empresas vai muito para além da produtividade e obtenção de lucros, desenvolve nestas uma maior sensibilidade para as questões éticas, permitindo que estas entrem para o dia-a-dia da organização e ser um factor chave da estratégica da gestão. (Cabral-Cardoso, 2014).

As preocupações que estes temas acarretam foram conquistando o seu espaço e credibilidade pela gestão, criando-se assim nas empresas uma maior consciencia social que se preocupa com as necessidades e expectativas da comunidade que a acolhe (Cabral-Cardoso, 2014).

A visibilidade da ética nos dias de hoje deve-se em muito ao papel dos media que se têm interessado de forma afincada sobre as questões éticas empresariais procurando trazer a público situações de abuso, escândalos, práticas de corrupção, fraudes, crimes ambientais, trabalho infantil, entre outros., sobretudo se nestas estiverem envolvidos indivíduos ou organizações/empresas poderosas e de renome. Esta divulgação tem sido potenciada pela utilização das redes sociais, que permitem fazer chegar estas informações de forma massiva num curto espaço de tempo causando assim um maior impacto (Cabral-Cardoso, 2014).

Nas empresas da actualidade é comum referirem-se à ética e práticas de responsabilidade social que assumem na sua missão, nos seus relatórios anuais, nos seus planos de actividades, no desenho das suas políticas e na adopção dos seus códigos de ética (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006).

O código de ética é um instrumento criado para orientar o desempenho das empresas nas suas acções e na interacção com todos os seus *stakeholders*. Para a concretização

deste relacionamento, é necessário que a empresa desenvolva o conteúdo do seu código de ética, que o formalize em formato escrito de forma clara e objectiva, facilitando assim a compreensão por parte de todos os seus colaboradores.

Os códigos de ética e de conduta são muitas vezes usados sem que seja feita qualquer distinção, no entanto é importante diferenciar estes dois conceitos/instrumentos (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

- *“Código de Conduta tende a designar as condutas e as práticas relacionadas com resultados e com virtudes como a pontualidade e o rigor (p.267)”;*
- *“Código de Ética é uma expressão mais associada a documentos focalizados em princípios como o justiça e o carácter...o código de ética enuncia os valores filosóficos de uma organização...o código de conduta contempla as linhas de orientação práticas que capacitam a implementação do ethos do código. Alguns códigos são mais éticos outros são mais de conduta, mas uma grande parte combina as duas orientações (p.267)”*

A elaboração em cada empresa do seu próprio código de ética, especificando a actuação dos seus profissionais e colaboradores, procura ser orientadora dos seus comportamentos. Uma empresa socialmente responsável é aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões que dizem respeito: às condições de saúde e segurança no trabalho; não discriminação dos seus funcionários e sociedade em geral; respeito do horário de trabalho dos colaboradores; a conciliação da vida pessoal e profissional; não utilização do trabalho infantil, preocupação com as condições ambientais, etc.

Cabral - Cardoso (2014), afirma relativamente aos códigos de ética que: *“Apesar da sua incapacidade de, por si só, garantir a eticidade dos comportamentos, a adopção de códigos de ética desempenha um importante papel simbólico e constitui um indicador da importância atribuída aos valores e princípios éticos na organização, e uma demonstração do empenho da gestão na promoção dos comportamentos éticos, fornecendo aos actores envolvidos os instrumentos teóricos da legitimação das suas opções éticas (p.102)”*.

A transparência é um conceito central e fundamental da RSE que se relaciona com a atitude ética das organizações. Ser transparente é atender às expectativas sociais, mantendo a coerência entre os discurso e a prática e não omitir informações importantes sobre os seus produtos e serviços. Numa época em que os negócios cada vez mais valorizam o “secretismo” e a protecção da informação, a transparência passou a ser um factor que traz legitimidade social às empresas e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas.

2.3.9. Conceitos e Ferramentas Emergentes de Responsabilidade Social nas Empresas

2.3.9.1. Balanço Social

Desde o início do séc. XX que se registaram manifestações a favor da importância das questões sociais por parte das organizações. No entanto foi apenas a partir dos anos 1960 nos EUA e no início da década de 1970, na Europa, particularmente em França, Alemanha e Inglaterra que a sociedade se tornou mais exigente no que diz respeito a este tema, tendo-se assim consolidado a necessidade de divulgação dos chamados balanços ou relatórios sociais.

O Balanço Social é um instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos dos serviços e organismos, incluído no respectivo ciclo anual de gestão e que deve ser elaborado anualmente no primeiro trimestre, com referência a 31 de Dezembro do ano imediatamente anterior.

Constitui-se um mapa publicado anualmente pela empresa, que reúne um conjunto de informações sobre os projectos, benefícios e acções sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, accionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

Através do balanço social a empresa mostra o que faz pelos seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às actividades que procuram melhorar a qualidade de vida para todos, ou seja, a sua função principal é

tornar pública a RSE, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Em Portugal a sua elaboração tornada obrigatória em todas as empresas com, pelo menos, 100 trabalhadores, pela Lei do Balanço Social (Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro).

Com o decorrer dos anos foi possível observar que o balanço social tem fornecido um conjunto de informações essenciais sobre a situação social das empresas e se tornou um instrumento de gestão estratégico de grande relevância, que põe em evidência pontos fortes e pontos fracos da gestão social dos recursos humanos, o grau de eficiência dos investimentos sociais e os programas de acção que visem a realização pessoal dos trabalhadores, a sua identificação com a empresa e a melhoria da sua própria vida.

Actualmente o Balanço Social divulga alguns assuntos tais como: emprego, custos com o pessoal, higiene e segurança, formação profissional, e protecção social complementar.

2.3.9.2. Relatórios de Responsabilidade Social (Relatórios de Sustentabilidade)

Tal como já foi referido, a actividade empresarial deve procurar cada vez mais diferenciar-se pela transparência e responsabilidade em tudo aquilo que faz. Uma empresa que se limita a dar a conhecer os seus resultados financeiros, sem demonstrar o seu comportamento ao nível ambiental e social está completamente desadequada das necessidades e exigências do sec.XXI.

Os primeiros esboços dos relatórios de responsabilidade social surgiram nos anos 1960 do sec.XX, nos EUA e na Europa, quando os consumidores iniciaram um boicote aos produtos e serviços de empresas ligadas à guerra do Vietname. Foi nesse momento que a sociedade começou a exigir um comportamento mais ético às organizações, que passaram a divulgar anualmente os relatórios com informação de carácter social. Actualmente para além de terem a função de comunicação externa, os relatórios são documentos complexos que procuram responder a uma série de outras funções tais como (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

- Servirem de estímulo para que a empresa defina a sua estratégia de desenvolvimento de forma responsável e sustentável e os instrumentos que utilizará para implementá-la;
- Forma de diálogo, transparência e compromisso com os vários públicos;
- Via para que a empresa se comprometa publicamente com objectivos sociais;
- Permitem transmitir aos colaboradores os valores mais importantes da empresa e que eles próprios devem seguir.

Uma quantidade crescente de empresas tem vindo a publicar relatórios de responsabilidade social, também designados relatórios de sustentabilidade, precisamente por compreenderem a importância da trilogia económico-social-ambiental, e por reconhecerem que os relatórios económico-financeiros não satisfazem as necessidades de informação de todos os *stakeholders* (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006).

É inegável o facto de que os accionistas, os investidores, os consumidores, os colaboradores e a comunidade em geral, manifestam nos dias de hoje, uma maior vontade de aceder a informação que lhes permita ter uma visão global do comportamento das empresas, que não apenas ter acesso ao tradicional relatório de contas. As empresas precisam de responder a este interesse, disponibilizando assim maior informação a todos os seus *stakeholders*, colhendo disso mesmo assim consequências positivas. Por exemplo (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

- Os colaboradores demonstram maior empenho e mais comportamento de cidadania empresarial por sentirem que trabalham numa organização que dá o exemplo a este nível na sociedade onde está integrada;
- Os investidores sentem maior segurança para investir na empresa;
- Os consumidores, hoje em dia mais sensíveis às questões do ambiente e da sustentabilidade, reagem mais favoravelmente aos produtos e serviços da empresa;

Para ajudar as empresas na correcta elaboração de um relatório de sustentabilidade, algumas instituições elaboraram modelos de indicadores de práticas de responsabilidade

social. Uma delas é a *Global Reporting Initiative* (GRI), constituída em 1997 pela *Coalition for Environment Responsible Economies* (CERES) em parceria com o programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.

O uso destas linhas de orientação padronizadas pela GRI permite homogeneizar os formatos de relatório utilizados pelas várias empresas, comparar os respectivos desempenhos e avaliar de forma mais clara o percurso que a empresa vai fazendo ao longo dos anos.

A GRI apresenta 11 princípios fundamentais que deverão orientar a elaboração destes relatórios (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

- **Transparência** – Informar de forma clara e coerente todos os *stakeholders* acerca dos processos e procedimentos da empresa;
- **Inclusão (dos diversos *stakeholders*)** – Envolvência e inclusão de forma sistemática das perspectivas e necessidades dos diversos *stakeholders*;
- **Auditabilidade** – a informação que consta do relatório deve ser registada, organizada e disponibilizada de forma que permita que os auditores internos e externos testem a sua fidedignidade;
- **Abrangência** – Toda a informação necessária para que os utilizadores avaliem o desempenho económico, social e ambiental deve surgir no documento de forma clara.
- **Relevância** – A informação deve ser útil para as necessidades dos *stakeholders* e expostas de forma não enviesada;
- **Contexto de sustentabilidade** – A informação deve ser colocada no contexto que integra de tal forma que acrescente significado à informação reportada.
- **Exactidão** – A informação deve ser rigorosa para que os utilizadores possam tomar decisões com segurança;
- **Neutralidade** – O relatório deve evitar enviesamentos na selecção e na apresentação da informação e deve proporcionar uma leitura equilibrada do desempenho da organização;
- **Comparabilidade** – A informação deve ser apresentada de forma que possa ser comparada com o desempenho de outras empresas;

- **Clareza** – A informação deve ser compreensível para os vários grupos de utilizadores e deve responder à diversidade de necessidades de cada um dos *stakeholders*;
- **Periodicidade** - A informação deve ser apresentada atempada e regularmente de forma que os utilizadores possam utilizá-la nas suas tomadas de decisão.

Apesar das empresas se estarem gradualmente a tornar mais sensíveis às questões da RSE e da elaboração dos relatórios de sustentabilidade a verdade, é que a prevalência deste procedimento é ainda muito baixa no mundo empresarial de forma global e de forma mais acentuada em Portugal.

Algumas daquelas que assumem práticas neste âmbito apresentam relatórios que não obedecem a qualquer padrão internacionalmente validado, as informações apresentadas acabam por ser muitas vezes “escolhidas” ou “trabalhadas” pela empresa por forma a apresentarem um cenário favorável da empresa aos *stakeholders*, outras não publicam os relatórios de forma regular, dando a sensação que os publicam com o objectivo publicitário para a empresa ou de relações públicas, mais do que com o objectivo de informar os *stakeholders* e relacionar-se com a sociedade (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006)

A informação presente em alguns relatórios não cumpre critérios de auditabilidade o que faz com que seja difícil perceber se a informação é fiável. Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso em 2006 afirmaram “*É por vezes repleta de enviesamentos resultantes do puro desejo de transmitir uma imagem favorável da empresa junto do público. Ou seja: há diferenças acentuadas entre o que as empresas fazem e o que afirmam nos relatórios (p.238)*”

No entanto e apesar deste cenário ainda muito aquém do que se desejaria para as empresas, a tendência parece ser no sentido que num futuro próximo exista um número crescente de empresas que publicam estes relatórios orientados por padrões internacionalmente validados, como por exemplo as orientações GRI.

Para além das grandes empresas esta tendência tenderá a expandir-se para as PME.

2.3.9.3. Normas e Certificações de Responsabilidade Social

Actualmente as empresas estão inseridas num mercado altamente competitivo, os factores determinantes da escolha dos consumidores vão além de preço e qualidade, passando a procurar empresas que oferecem diferenciais competitivos. As certificações permitem aos consumidores avaliarem o grau de desempenho da empresa e testá-las no sentido de verificar em que medida “fazem realmente o que dizem fazer”.

2.3.9.3.1. Norma SA8000

A norma internacional SA 8000 é a primeira norma audítável a nível mundial que certifica organizações com Sistemas de Gestão da RSE implementadas. Foi lançada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), uma organização sem fins lucrativos dedicada às questões éticas empresariais, baseando-se em 12 convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança.

Esta norma permite avaliar a empresa em nove temas (Pereira, 2007):

- Trabalho infantil
- Trabalho forçado
- Segurança e saúde no trabalho
- Liberdade de associação e direito à negociação coletiva
- Discriminação
- Práticas disciplinares
- Horário de trabalho
- Remuneração
- Sistemas de gestão.

O sistema de certificação SA 8000 foi estruturado em moldes similares ao esquema internacional de Avaliação da Conformidade por Organismos Certificadores de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9000) e de Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14000). Actualmente, há nove Organismos Certificadores credenciados pela SAI. A certificação de empresas com base na norma SA 8000 assenta nos méritos comprovados

das técnicas de auditoria preconizadas nas normas ISO: implementação de acções preventivas e correctivas; incentivo à melhoria contínua; e foco na documentação que comprove a eficácia desses sistemas de gestão. Além disso, o sistema de certificação SA 8000 inclui três elementos essenciais para a auditoria social (Pereira, 2007):

- Conjunto de padrões específicos de desempenho com requisitos mínimos;
- Exigências para que os auditores consultem e entrevistem as partes interessadas; tais como ONG's, sindicatos patronais e, obviamente, de trabalhadores;
- Mecanismos de reclamação, que permitem que trabalhadores individuais, organizações e outras partes interessadas encaminhem questões de não-conformidade em empresas certificadas pela SA 8000.

Em teoria a certificação garante que os bens e serviços da empresa foram produzidos ao longo da cadeia de produção de acordo com um conjunto de valores éticos e socialmente aceitáveis, tal como garante que os seus fornecedores cumprem os requisitos da norma, e que também proporcionam melhores condições de trabalho. O fenómeno decorrerá assim em cadeia.

Pelo exposto constata-se benefícios que a certificação pela norma SA 8000 pode trazer às empresas (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006):

- ✓ Melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador;
- ✓ Aumento do envolvimento dos trabalhadores e diminuição das situações de conflito laboral;
- ✓ Melhor produtividade e qualidade no produto ou serviço;
- ✓ Maior reputação para a empresa, da capacidade de recrutamento e retenção de talentos;
- ✓ Maior segurança para a empresa e seus accionistas.

2.3.9.3.2.Norma AA1000

Em 1999, a SAI lançou a norma AA 1000 *Responsability Assurance Standard*, cujo objectivo não passa pela certificação da empresa no âmbito da RSE, mas constitui uma forma de ajudar a empresa a orientar-se para “*a aprendizagem contínua em matéria de compromisso com os stakeholders*” e “*...é um padrão voluntário para a avaliação, a auditoria e o reporte ético e social. Pode ser um complemento da GRI Reporting Guidelines*” (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006, p.215).

Ou seja, este modelo permite que as organizações através de um conjunto de princípios de qualidade e de processos de avaliação ética, saibam estabelecer as melhores relações de compromisso e diálogo entre os stakeholders.

A norma AA 1000 difere da SA 8000 no sentido em que esta última preocupa-se em controlar todos os processos da cadeia de valor da empresa, enquanto que a primeira se focaliza mais nos processos que facilitam o diálogo com os *stakeholders*; se na SA 8000 se dá especial atenção às condições de trabalho, na AA 1000 a empresa decide que critérios deverá incluir no âmbito do seu sistema de gestão, podendo variar consoante o tipo de organização, os seus *stakeholders*, os seus objectivos e necessidades; A SA 8000 é uma norma certificável enquanto que a AA 1000 é um guia para as empresas que desejam estabelecer uma relação de compromisso com os *stakeholders*.

Em suma, existe na actualidade uma forte consciencialização internacional daquilo que é a responsabilidade social das empresas e das implicações para a gestão que ela acarreta.

Muitos estudos têm sido feitos nesta temática que descrevem a evolução do conceito, as diferentes abordagens teóricas que explicam a RSE, as motivações que as empresas indicam estarem na base da implementação deste tipo de práticas, tal como todos os obstáculos que surgem às empresas que se preocupam com estas questões. As vantagens e mais-valias que as empresas asseguram quando associam a sua estratégia de gestão a princípios de responsabilidade social, coerentes e ajustados às especificidades da empresa e dos seus *stakeholders* são uma certeza inquestionável nos dias de hoje e por isso mesmo a importância e a valorização deste tema nas organizações.

A literatura fala de situações em que a RSE poderá ser utilizada pelas empresas unicamente como uma ferramenta de marketing, com objectivo de a promover e divulgar junto de clientes, fornecedores, comunicação social, entre outros. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo que procure fazer esta mesma análise, ou seja, estudar se existirá discrepância entre o discurso das empresas e a realidade das suas práticas neste âmbito, procurando apurar casos em que exista uma realidade mascarada por um discurso da empresa que a favoreça e do qual tire vantagens perante o mercado. Assim, surge a pertinência da realização do presente estudo, que passará por fazer um estudo empírico que permita trazer mais alguma luz a esta questão e cujos objectivos se apresentam no capítulo.

CAPÍTULO 3 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

3.1. Definição do Problema e Objectivos de Estudo

Num sistema de gestão organizacional socialmente responsável a responsabilidade social é vista muito além da execução de práticas pontuais, ainda que estas estejam ligadas a questões sociais e ambientais, estando intimamente associada à filosofia do negócio. Por meio da aplicação de valores éticos e de transparência no relacionamento com os públicos, a responsabilidade social é incorporada na mentalidade de todos os integrantes da organização, viabilizando-se por meio do seu enquadramento na própria cultura organizacional. Assim, as práticas socialmente responsáveis deixam de ser realizadas isoladamente e passam a ser sistematizadas e inseridas no planeamento estratégico da empresa, gerando resultados mais amplos e coerentes. Assumir essa visão sobre a responsabilidade social parece ser um desafio para muitas organizações contemporâneas, pois muitas delas ainda não compreendem o verdadeiro conceito de responsabilidade social e vêm-na apenas como uma estratégia para chamar a atenção do público em determinados momentos.

O tema da RSE é causador de polémica pelas diferentes perspectivas em que se apresenta e pelo facto de que embora exista evidência dos seus benefícios, ainda é muitas vezes questionada a sua pertinência e impacto para as organizações.

A RSE nas organizações é muitas vezes vista como uma estratégia empresarial de Marketing e de investimento na imagem externa da empresa que nem sempre se coaduna com as práticas internas das organizações, onde se encontram por exemplo, más condições de trabalho e de segurança para os trabalhadores, baixos salários, vínculos laborais frágeis, entre outros factores.

Importa então questionar se existe divergência entre o discurso retórico das organizações acerca desta temática e as políticas que apresentam na realidade.

Este estudo propõe-se então analisar de que forma é coerente a retórica e a realidade das práticas de responsabilidade social em contexto organizacional.

Assim, nos capítulos anteriores e com o objectivo de analisar “*o estado da arte*” no que diz respeito ao presente tema, foi descrito o conceito de responsabilidade social em toda

a sua abrangência e estudadas as suas diferentes dimensões: interna ou externa às organizações; foi explanada a sua evolução teórica; motivações para a implementação deste tipo de práticas pelas empresas e identificados os obstáculos que encontram no processo e foram descritas as suas diferentes dimensões.

O enquadramento desta investigação prende-se com a análise das práticas de Responsabilidade Social numa organização nacional, considerada por várias vezes uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e que vê reconhecidas pelo mercado e pelos media as práticas que divulga ao nível da RSE. Neste estudo serão analisadas as opiniões de *stakeholders* internos, os colaboradores, sobre as práticas da empresa neste âmbito.

Este estudo analisará se existe coerência entre o discurso da empresa relativamente a este tema e as práticas efectivamente implementadas pela organização. Como já referido sendo esta empresa avaliada como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, conhecida e reconhecida pelas práticas ao nível da gestão de pessoas e no que diz respeito à Responsabilidade Social, interessa saber se existe concordância entre o discurso que a empresa assume na sua visão, missão e valores; no seu código de conduta; regulamento interno, na sua cultura organizacional de forma global e as suas práticas quotidianas seja a nível interno ou externo à organização.

Definimos como objectivos globais para este estudo, procurar perceber se o discurso da empresa relativamente a este tema se traduz em práticas reais percebidas pelos trabalhadores. Para tanto, é necessário identificar as práticas de RSE que se encontram na empresa e analisar a sua retórica sobre a matéria.

Para a concretização do objectivo geral foram delineados objectivos específicos traduzidos nas seguintes questões de investigação:

- Que práticas de RSE podem ser encontradas no *Grupo X*, sendo esta uma empresa considerada em Portugal uma das melhores para trabalhar?
- Existirá correspondência entre o discurso retórico da organização acerca da sua responsabilidade social e as suas práticas nesta matéria?

- Que percepções têm os trabalhadores das políticas de RSE adoptadas pela empresa?

3.2 Escolha do Caso

O *Grupo X*, nome fictício atribuído à empresa, é um grupo empresarial, fundado em 2005 e líder de mercado no segmento das PME. É constituído por 5 empresas que trabalham com o objectivo de oferecer aos clientes soluções integradas nas áreas da Consultoria; Formação Profissional; Qualidade; Comunicação e Branding.

Sediado fora dos grandes centros de Lisboa e Porto, conta já com 3 filiais em várias regiões do país, e abarca um número aproximado de 342 colaboradores, sendo que 120 são permanentes e todos os restantes são colaboradores pontuais (parceiros de negócios).

Ao nível da tríade Visão, Missão e Valores a empresa definiu:

- Como Visão serem reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazem.
- Como Missão conseguir resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão; levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade
- Ao nível dos seus Valores a transparência; a integridade; determinação: a excelência; o compromisso; a reciprocidade e o entusiasmo.

Acrescentam ainda permissas que assumem como sendo Obsessões do Grupo:

- Satisfação das necessidades dos clientes;
- Valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e diversidade;
- Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos;
- Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação;

- Postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional;
- Cultura de responsabilidade, individual e colectiva;
- Busca dos resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais.

Em 7 anos de existência conseguiu um crescimento muito rápido e uma posição consolidada e sustentada no mercado.

Desde 2011 que tem centrado a sua estratégia de comunicação no reconhecimento do mercado, o que a levou a conseguir alcançar prémios em diferentes áreas como: a qualidade; satisfação de pessoas, práticas de gestão; gestão do talento; liderança; gestão da mudança; comunicação interna; inovação; resultados e satisfação do cliente.

No que diz respeito ao caminho que tem vindo a percorrer no âmbito da RSE e do desenvolvimento sustentável, desde 2007 que formalizou os seus princípios de responsabilidade social embora só em 2010 os divulgasse em formato documental para o exterior. Neste documento encontramos as seguintes directrizes pelas quais a organização se guia na relação com os seus colaboradores:

- **Objecção de Consciência** – A empresa reserva-se ao direito de objecção e rejeição de trabalhos de empresas, cuja actividade reflita práticas ilícitas ou socialmente condenáveis, e/ou cujo comportamento fiscal não se adeque ao legalmente estipulado pela sociedade onde se integra.
- **Ambiente** - O grupo fomenta entre os colaboradores preocupações com o ambiente estimulando práticas de reciclagem e reutilização de materiais.
- **Respeito pela Privacidade** – tratamento sigiloso das bases de dados da empresa, nomeadamente de empresas clientes, fornecedores ou dados resultantes de processos de recrutamento e selecção.
- **Intervenção Social** – Participação autorizada dos colaboradores a título gracioso em seminários, conferências, colóquios ou qualquer outro tipo de intervenção de carácter social, científico ou cívico.
- **Integração Activa** – Sensível à integração na empresa de cidadãos com deficiência e incentiva as suas empresas clientes a implementar o mesmo tipo de políticas a este nível.

- **Sociedade** – As suas políticas de gestão vão para além da preocupação com os resultados económicos, pois entendem o modo como se integram na sociedade e os deveres que lhe são reservados, também como um agente económico valioso para a empresa inerente as melhores práticas de governação.
- **As Suas Pessoas** – Avalia os seus recursos humanos como o activo mais valioso que podem ter, procurando manter a transparência nas relações e a possibilidade do crescimento pessoal e profissional de cada colaborador.

Em 2009 a empresa aderiu à Rede RSO.PT, integrou colaboradores com competências e conhecimentos na área e estabeleceu parcerias com universidades de forma a promover investigação na área e disseminar a temática junto dos seus parceiros, nomeadamente juntos dos seus clientes.

Em 2010, com a implementação do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente e Recursos Humanos, formalizaram o código de ética e conduta da empresa, bem como algumas práticas neste domínio.

Foi no entanto no ano de 2011, com o crescimento da organização que a empresa sentiu a necessidade de formalizar uma estrutura com a missão de encontrar e promover soluções para que, numa base voluntária, o *Grupo X* contribuísse para a construção de uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, a **Direcção de Responsabilidade Social**.

Foi também em 2011 que o *Grupo X* iniciou projectos de RSE com associações empresariais clientes, desenvolve estudos na área, publicações, seminários, formações, junto de empresas e organismos de representação sectorial e empresarial.

Ainda durante este ano aderiram ao GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, passando a envolverem-se com as iniciativas do projecto GIRO (GRACE Intervir Recuperar e Organizar).

Em 2012 tornam-se associados do BSCD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável e ao IGEN – Projecto Fórum Empresas para a Igualdade de Género.

Em 2013 aderem ao Global Compact Network.

O primeiro relatório de sustentabilidade surge publicado no início do ano de 2013 com reporte ao período de 1 de Janeiro de 2012 a 31 de Dezembro de 2012, tendo sido estruturado tendo como base a “*Global Report Initiatives*” (G 3.1.).

A escolha do *Grupo X* para ser alvo deste estudo prendeu-se com vários factores: o forte crescimento da empresa num curto espaço de tempo, tendo reconhecido notoriedade e credibilidade no mercado pelas práticas que assume seja no âmbito da RSE seja ao nível da gestão de pessoas ou comunicação interna e também pelo facto de ter sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal nos anos de 2012, 2013 e 2014, reforçando a sua posição perante o mercado e tornando-se cada vez mais, um grupo organizacional credível, mediático e com capacidade de atrair os melhores talentos. Mais a frente é descrito em maior pormenor do que se trata este prémio, os critérios para a sua atribuição e as entidades que o atribuem.

No que diz respeito às práticas de RSE, o grupo divulga práticas internas e externas realizadas e as que procura desenvolver, através dos relatórios de sustentabilidade que elabora anualmente, através de publicações e brochuras que disponibiliza no site institucional da empresa, informação constante nas redes sociais e comunicações aos media. Estas práticas procuram fomentar o envolvimento de todos na organização, pelo que importa que aqui sejam estudadas e analisadas.

Ao nível interno referenciam:

- As oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que se oferecem aos colaboradores;
- Formação contínua;
- Programa de coaching para os colaboradores por forma a desenvolver competências pessoais e profissionais;
- As práticas facilitadoras da conciliação trabalho-família;
- Incentivo ao casamento e à maternidade;
- Espaços de bem - estar na sede da empresa (beer-deck; cadeira de massagens; manicure; cozinha equipada; sessões de reiki semanais, engraxadora de sapatos, etc)

- Recompensas e reconhecimento dos trabalhadores
- Acompanhamento dos consultores séniores pelos júniores por forma a permitir o crescimento profissional e promover aprendizagens;
- Festas organizadas para os colaboradores e suas famílias (Ex: Festa de Natal; Santos Populares; Festas de Verão).

Ao nível externo:

- Membro activo no GRACE, uma Associação Empresarial sem fins lucrativos que tem por missão a reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social empresarial.
- Participação no GRACE-GIRO com colaboradores voluntários do grupo. O GIRO é uma iniciativa de voluntariado empresarial na qual são realizadas várias intervenções a nível nacional, com vista à melhoria da qualidade de vida de jovens e crianças em risco, idosos, à defesa dos animais e à recuperação de espaços naturais.
- A empresa criou um projecto interno de voluntariado em que os colaboradores podem dar valores em dinheiro ou “mão-de-obra” através de vouchers e horas de trabalho do seu horário laboral.
- Existência de um ecoponto solidário na empresa.
- No desenvolvimento de projectos financiados em instituições de solidariedade social assumem por princípio atribuir como donativo 3% dos honorários no final do projecto.
- Promovem, em iniciativas pontuais, dentro da empresa habilidades e outros pequenos negócios dos trabalhadores e dos seus familiares mais directos.
- Programas de estágio com universidades.

3.3. Metodologia de Investigação

Na presente dissertação optou-se pela realização de um estudo de natureza exploratória, dado o reduzido conhecimento que existe em Portugal sobre as práticas das empresas neste domínio.

Neste tipo de metodologia de investigação temos como objectivo explorar, como o próprio nome indica, um problema ou uma situação, por forma a conseguir uma percepção mais aprofundada de uma determinada questão, uma maior compreensão sobre um assunto.

Optou-se também por realizar um estudo de caso, por isso permitir um conhecimento mais profundo da realidade de uma empresa e perceber melhor porque são adoptados os comportamentos e as práticas relevantes para este estudo. Não se trata, por isso, de ambicionar generalizar conclusões para o tecido empresarial português mas tão só de compreender as motivações e os constrangimentos para a adopção deste tipo de práticas a partir da realidade de uma empresa em concreto.

Latorre citado por Meirinhos e Osório (2010) afirma que o *“estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (p.52)”*,

A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a contextos contemporâneos e quotidianos da vida real.

O estudo de caso faz parte do conjunto de metodologias de investigação de natureza qualitativa em que os dados recolhidos são ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, contextos e outros elementos relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis mas são, antes, formuladas com o objectivo de estudar fenómenos no seu contexto natural.

Assim a presente dissertação consistiu numa investigação exploratória que permitisse comparar o discurso e as práticas de responsabilidade social de um grupo nacional de empresas, sediado na zona centro do país, que focaliza a sua actividade em áreas como a consultoria empresarial; a formação profissional; a comunicação e o branding.

Em suma, a escolha deste tipo de metodologia para a realização desta investigação prendeu-se com a necessidade de se obter evidências empíricas e conhecimento das acções desenvolvidas pelo *Grupo X* no âmbito da responsabilidade social seja na sua dimensão interna ou externa à organização; com as características e objectivos do estudo e com as vantagens e potencialidades desta metodologia. A principal

desvantagem desta opção metodológica verifica-se na impossibilidade de generalização dos dados

3.3.1. Tipo de Dados

A investigação foi conduzida em duas fases distintas, havendo dois instrumentos de recolha de dados: Análise Documental da Empresa e Entrevistas aos colaboradores.

No entanto, importa referir que antes de se iniciar a fase de recolha de dados, e depois de escolhida a empresa a convidar para colaborar nesta investigação, a 27/12/2013 foi dirigido um e-mail à empresa com a descrição do estudo e os seus objectivos e solicitando a sua colaboração. A 16/01/2014 foi recebida também por e-mail a resposta da empresa aceitando a realização deste estudo e informando dos contactos da Direcção de Responsabilidade Social do *Grupo X* com a qual deveria articular a partir desse momento para dar seguimento às diferentes fases da investigação.

A 29/01/2014 é feito o primeiro contacto com a Direcção de Responsabilidade Social, tendo-se a partir daí organizado e estruturado o “*trabalho de campo*” e a recolha de informações empíricas.

3.3.1.1. Análise Documental

Esta fase iniciou-se aquando do envio a 10/02/2014, por parte da Direcção de RS da Organização, de documentação da empresa que possibilitasse uma análise da sua actuação e das suas práticas nesta dimensão.

Foram solicitados à empresa os seguintes documentos:

- Relatórios de Sustentabilidade/Balanço Social dos 3 últimos anos
- Quadros de pessoal dos 3 últimos anos
- Regulamento interno da organização
- Código de Ética / Conduta da Organização
- Material descritivo dos projetos/Acções de RS da organização
- Publicações da organização acerca do tema

Deste conjunto de documentos não foi possível ter acesso aos quadros de pessoal da organização e o relatório de sustentabilidade foi-nos cedido o do ano de 2012, visto que até a data da realização do estudo o do ano de 2013 ainda não estava concluído.

Foram também solicitados todos os dados que pudessem ser fornecidos e estivessem relacionados com acções de responsabilidade social e ambiental. A informação obtida foi a que se encontra já disponibilizada para o público em geral.

Para além da análise da documentação acima disponibilizada, estudaram-se documentos que explicam as políticas ambientais, de qualidade, de RH e RSE da organização; o código de conduta e regulamento interno da empresa e pesquisaram-se notícias e comunicações sejam dos media sejam da própria empresa ao exterior, que nos pudessem dar informações acerca do tema.

O grande objectivo da realização da análise documental foi o de contextualizar e obter um conhecimento aprofundado da acção do *Grupo X* no âmbito da Responsabilidade Social, uma pesquisa muito importante para fundamentar a dissertação e para a preparação das entrevistas, segunda parte da metodologia.

Trata-se de uma das organizações portuguesas mais premiada, no âmbito da sua política de gestão de pessoas, pela inovação, sustentabilidade, comunicação interna, entre outros.

Até à data e desde a sua génese conquistou os seguintes prémios:

- 5 prémios “*Melhores Fornecedores RH*”
- 4 prémios “*Melhor Empresa para Trabalhar*” pela Revista Exame
- 3 prémios “*Great Place to Work*”
- 3 vezes considerada *PME Excelência*
- 6 vezes considerada *PME Líder*

Uma das dimensões da responsabilidade social de uma organização é efectivamente a preocupação que tem com os seus colaboradores em diferentes dimensões nomeadamente ao nível das condições de trabalho, à segurança dos postos de trabalho, à conciliação do trabalho e família, os incentivos ao casamento e à maternidade, a procura da sustentabilidade da empresa entre outros critérios que contribuem para um clima

organizacional motivante, de bem-estar e satisfatório para todos aqueles que fazem parte da organização.

A revista Marketeer de 01/12/2013 afirma que: *“desde sempre a consultora tem procurado sustentar a sua actividade em práticas de Responsabilidade Social, abrangendo três pilares fundamentais: os colaboradores, a sociedade e o ambiente.”* Afirma também que : *“com recurso a metodologia organizacional própria, a empresa passou por um período de mudança e reestruturação com vista à sua própria sustentabilidade, mobilizando todos os seus colaboradores.”*

A revista de RH on line Humanet de 31/01/2104 escreve acerca desta empresa e diz que *«O Grupo X distingue-se pela singularidade do seu ADN organizacional, cultivando uma gestão centrada nas pessoas mas simultaneamente muito comprometida com a excelência e com os resultados.*

A Portuguese News Independent Network publica também a 01/05/2014 que : *“Nos últimos três anos o Grupo X centrou a sua estratégia de comunicação no reconhecimento do mercado, tendo sido distinguido em áreas como Qualidade, Satisfação de Clientes, Satisfação dos Colaboradores, Práticas de Gestão, Gestão de Talento, Liderança, Envolvimento Organizacional, Inovação, Design, Comunicação Interna, Comunicação Externa, Resultados, Excelência e Sustentabilidade.”*

No âmbito da Responsabilidade Social externa à organização, o Grupo X tem no seu leque de iniciativas um conjunto de actividades que contribuem para a melhoria das condições ambientais e que procuram dar resposta a necessidades encontradas na comunidade onde está integrada.

Desde as actividades de voluntariado ambiental, o ecoponto solidário, a partilha de boas práticas RSE com outras empresas, são vários os projectos que procuram desenvolver neste âmbito.

A revista Marketeer de 01/12/2013 afirma que o Grupo X : *“assumiu ao longo deste ano algumas actividades como o projecto de voluntariado empresarial Grupo X Vounteers, o Ecoponto Solidário (recolha de bens para doar a instituições de solidariedade social e o “X Market” (nome fíctio de iniciativa de incentivo ao empreendedorismo).*

A mesma revista publica também que o Grupo X: *“ tem vindo a implementar um conjunto de práticas como a colocação de lâmpadas fluorescentes (mais eficientes*

energéticamente) em todos os seus edifícios e escritórios, a instalação de detectores de presença nos espaços comuns e temporizadores nas torneiras por forma a evitar gastos desnecessários...” publica ainda que o Grupo X “ participa activamente em associações e networks que se dedicam à responsabilidade social e sustentabilidade como o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial...” e que “participa em projectos como o GIRO – GRACE, Intervir, Recuperar e Organizar, uma iniciativa de voluntariado empresarial, na qual são realizadas várias intervenções a nível nacional, com vista a melhoria da qualidade de vida de jovens e crianças em risco, idosos, á defesa dos animais e à recuperação de espaços naturais.”

De ressaltar ainda que esta revista conseguiu apurar junto da Direcção de RSE da organização que durante o ano de 2012 o Grupo X investiu mais de 30 mil euros em voluntariado empresarial e que o retorno deste investimento para a marca passa por permitirem: *“...promover um ciclo motivacional forte, sendo que são uma aposta clara nas pessoas, na sociedade e no ambiente, permitindo também potenciar o sentimento de pertença e de orgulho pelo Grupo X. Estes resultados têm ainda um impacto directo ao nível dos processos de recursos humanos, como a retenção de talentos e a gestão de carreiras...”*.

Em suma, a retórica da empresa evidencia o seu grande envolvimento em práticas de responsabilidade social nas suas dimensões interna e externa.

Nas práticas que desenvolve neste âmbito, a empresa não se concentra unicamente nos interesses de accionistas e administradores, nem tem em conta apenas o retorno financeiro imediato dos seus investimentos, mas valoriza todos os intervenientes e elementos que se relacionam com a empresa, todas as suas partes interessadas (*stakeholders*), procurando que exista benefício mútuo na relação entre todas as partes.

A empresa defende esta relação *win/win* dentro e fora da organização por forma a garantir o maior sucesso para todos: o crescimento e reconhecimento da empresa e dos seus fornecedores; a maior satisfação do cliente e a contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde está integrada.

Podemos assim dizer que a estratégia de actuação do Grupo X no âmbito da RSE segue as Teorias Éticas da RSE , nomeadamente os critérios da Teoria Normativa dos *Stakeholders*, teorias estas que já foram abordadas no capítulo anterior.

É talvez pertinente mencionar que na pesquisa exaustiva que foi feita sobre a empresa em jornais, revistas, redes sociais, internet, website da empresa, e etc, com o objectivo de perceber a percepção que existe na comunidade ou nos media sobre o *Grupo X*, para além da referência a práticas exemplares no que diz respeito à RSE e à Gestão de Pessoas, encontrou-se também uma notícia divulgada por jornais tais como o “*Correio da Manhã*”, o Jornal “*O Campeão*” segundo a qual o CEO do *Grupo X* teria sido condenado por fraude na utilização de dinheiros públicos pela empresa.

Numa notícia de 19/07/2012 publicada no jornal “*O Campeão*”, lê-se que o administrador terá sido acusado de co-autoria de fraude na obtenção de subsídio do Estado para projectos desenvolvidos pela empresa nos anos de 2006 e 2007 juntamente com 18 outros arguidos, entre eles outros elementos pertencentes ao *Grupo X* sendo que todos eles reclamaram inocência no processo.

Numa outra notícia publicada por este mesmo jornal, de 30/05/2013, encontramos todo o caso descrito. Esta notícia esclarece que se trataria de um caso de fraude num projecto de formação profissional apoiado pelo IAPMEI, em que foram falsificadas assinaturas numa acção de formação que não teria acontecido. O valor do subsídio atribuído para a execução de duas acções de formação terá sido de 11,768 euros, quando apenas uma das acções teria sido executada, tendo sido a empresa obrigada a devolver o valor em causa. Perante isto, o *CEO* do *Grupo X* terá sido condenado a dois anos de cadeia com pena suspensa por “co-autoria de crime de fraude na obtenção de subsídio na forma tentada”. Dos restantes acusados, 12 foram absolvidos e aos 6 restantes foram aplicadas penas de multa por serem cúmplices do processo.

Não cabendo nesta análise avaliar a veracidade integral das notícias em causa nem a justeza das alegadas sentenças judiciais, não pode deixar de se mencionar o que parece ser uma aparente contradição entre os valores assumidos e o discurso da empresa sobre RSE, e o que poderão ser as suas práticas.

3.3.1.2. Entrevistas

O método escolhido para a obtenção de dados qualitativos foi o da entrevista a colaboradores/as do *Grupo X* com o objectivo de recolher as percepções dos colaboradores sobre informações mais concretas acerca das práticas da empresa no que diz respeito à Gestão dos seus Recursos Humanos e RSE.

Perceber como percebiam os trabalhadores as práticas da empresa neste âmbito e se esta percepção se coaduna com o discurso da empresa relativamente a estes temas.

Para isso foi realizado um guião para a entrevista que foi semi-estruturada, isto é, houve margem para eventuais alterações ao longo das entrevistas, de forma a adaptar as mesmas às especificidades de cada situação e de cada entrevistado em particular.

A escolha da realização da entrevista semi-estruturada deveu-se ao facto de este método ser flexível, lógico e capaz de revelar informação que esteja normalmente escondida do comportamento humano e organizacional. Esta margem para alterações revelou-se fundamental no decorrer das entrevistas, tendo existido situações em que foram realizadas perguntas que não estavam previstas inicialmente, cuja necessidade surgiu com o decorrer do diálogo entre entrevistado e entrevistador e que se revelou importante para os resultados. Por outro lado as entrevistas semi-estruturadas permitem ao entrevistador modificar o estilo, ritmo e ordem das questões, de forma a obter respostas o mais completas possível por parte do entrevistado, tendo este assim espaço para se manifestar pelos seus próprios termos e expressões e tendo em conta a sua forma de pensar.

Antes da realização das entrevistas foi preparado um guião que serviu de base para as questões a colocar aos entrevistados (ver anexo1). Este guião foi estruturado tendo em conta a revisão de literatura realizada e de forma a ir de encontro aos objectivos previamente estabelecidos.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente pela autora da dissertação e gravadas por forma a garantir que tudo aquilo que foi dito não deixaria de ser registado de modo a facilitar a sua análise posterior.

As entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 40 minutos cada.

Depois de realizadas todas as entrevistas foram transcritas na sua íntegra, por forma a facilitar a análise dos dados.

3.3.1.3. Selecção e caracterização dos entrevistados

A amostra do presente estudo empírico é constituída por colaboradores de diferentes departamentos e posições do *Grupo X*.

Sendo a metodologia de investigação a realização de entrevistas que resultariam em dados qualitativos, foi pedido à empresa que fosse seleccionado para participar no estudo, um grupo aproximado de 10 colaboradores, com diferentes características no que diz respeito à antiguidade na empresa, funções e departamentos a que pertencem por forma a heterogeneizar a amostra o mais possível.

Foram realizadas um total de 8 entrevistas a colaboradores da organização em dois dias distintos. As primeiras quatro foram realizadas numa das filiais do *Grupo X* na data de 01/03/2014 e as restantes foram realizadas a 21/05/2014 na sede da empresa.

O número de entrevistas efectuadas foi aquele que permitiu recolher os dados necessários e aquele que foi aceitável para a empresa de forma a não prejudicar o decorrer normal do trabalho.

Uma vez que gostaríamos de saber se existe consistência entre o discurso dos colaboradores no que diz respeito às práticas RSE e o discurso dos órgãos de gestão da empresa, considerou-se igualmente importante falar com a Direcção da Responsabilidade Social do *Grupo X*, embora não tenha neste caso existido registo áudio da entrevista.

Para garantir a confidencialidade, não se identifica os colaboradores no seu discurso, pelo que se utilizam as seguintes denominações: Entrevistado 1; Entrevistado 2; Entrevistado 3 e assim por diante até ao Entrevistado 8.

Quadro 9 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Função	Idade	Antiguidade no Grupo X
Entrevistado/a 1	Partner	55 anos	6 anos
Entrevistado/a 2	Técnica/o de Projecto	24 anos	< 12 meses (estágio profissional)
Entrevistado/a 3	Gestor/a de Projecto	37 anos	4 anos
Entrevistado/a 4	Gestor/a de Projecto	40 anos	5 anos
Entrevistado/a 5	Técnica/o de Projecto	29 anos	< 12 meses (estágio profissional)
Entrevistado/a 6	Assistente RH	24 anos	18 meses
Entrevistado/a 7	Assistente de Direcção/Contabilidade	32 anos	5 anos
Entrevistado/a 8	Assistente RH e RSO	22 anos	2 meses (estágio curricular)

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas foram definidas categorias e subcategorias que mais foram focadas em cada uma delas.

No quadro seguinte é apresentada a estrutura da análise, referindo os temas e subtemas estudados:

Quadro 10 – Síntese de Resultados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Práticas GRH com Dimensão RSE	Progressão na Carreira
	Segurança do Posto de Trabalho
	Trabalho Suplementar/Horas Extra
	Flexibilidade de Horários e da Organização do Trabalho
	Conciliação Trabalho e Família
	Incentivos ao casamento e à maternidade
	Igualdade no acesso a regalias da empresa
	Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
	Acesso a programas de formação
	Sustentabilidade
	Programa de reestruturação na empresa
	Responsabilização dos trabalhadores
	Participação dos trabalhadores nas decisões da empresa
	Adaptação à mudança
	Transparência
	Remuneração
	Recrutamento & Selecção
	Estruturação das actividades RSE da empresa
	Valorização das actividades RSE para a empresa
	Percepção dos trabalhadores relativamente às

Práticas Externas RSE	práticas da empresa
	Promoção da Imagem da Empresa
	Voluntariado Organizacional
	Acções de Protecção ambiental ou social
	Apoio às empresas clientes na implementação de práticas RSE
	Parcerias com outras entidades de RSE nacionais ou internacionais
	Gestão do Impacto Ambiental
	Relatórios de Sustentabilidade
Cultura e Clima Organizacional	Relacionamento entre os colaboradores
	Relacionamento entre chefias e colaboradores
	Ambiente Organizacional
	Comprometimento Organizacional
	Satisfação dos Trabalhadores
Políticas de Gestão de Pessoas	Sistemas de Auto- Controlo de Produtividade
	Avaliação de Desempenho
	Políticas de Compensação e Reconhecimento
	Valorização dos Recursos Humanos
	Comunicação Interna
	Acompanhamento dos Colaboradores pelas Chefias
	Promoção da Satisfação e Motivação dos Colaboradores

Segundo o *Livro Verde* da Comissão Europeia, devemos considerar duas dimensões da RSE: a interna e a externa. A dimensão interna abarca fundamentalmente, os trabalhadores, tendo em conta aspectos como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, incorporando também aspectos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

O documento referido por (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006) explana um vasto leque de aspectos que dizem respeito à:

- a) Dignificação dos Trabalhadores;

- b) Participação nos processos decisórios;
- c) Necessidade de os seus pontos de vista e interesses serem contemplados em processos de reestruturação;
- d) À definição de critérios que permitam seleccionar parceiros (ex: fornecedores) respeitadores de saúde e segurança dos trabalhadores, sim como dos direitos humanos;
- e) Às acções formativas que fomentem a aprendizagem contínua e a empregabilidade;
- f) À conciliação da vida profissional e das responsabilidades familiares dos membros organizacionais.

4.1. A Percepção das Práticas de GRH com Dimensão RSE pelos Trabalhadores

Nas entrevistas os temas do âmbito das Práticas GRH com Dimensão RSE mais referenciados pelos entrevistados foram: A Progressão na carreira; o Trabalho suplementar/horas extras; a Flexibilização de horários e da organização do trabalho; a Conciliação trabalho e família; Incentivos à maternidade e ao casamento; Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores; Participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, a Gestão da mudança e as remunerações.

Podemos ver que estes são temas enquadrados na dimensão interna da RSE e por isso passaremos a analisar as percepções dos colaboradores sobre as práticas do *Grupo X*.

4.1.1. Progressão na Carreira e Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Colaboradores

Para praticamente todos os entrevistados o *Grupo X*, permite àqueles que integram a organização oportunidades de progressão na carreira. São-lhes lançados desafios profissionais constantes, que permitem um crescimento rápido e continuado.

“À medida que fui avançando e que fui acumulando mais responsabilidades na empresa fui dando apoio a outros projectos, estudos e articulando com outros

departamentos, passei também a fazer os diagnósticos nas empresas e a consultoria (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

”... iniciei a dar apoio à area administrativa tal como técnica de projecto ou de formação... neste momento estou com gestão de projectos (Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

A empresa aposta em jovens talentos, tem um alto índice de estágios profissionais e curriculares integrados no Grupo, dando na maior parte dos casos oportunidade de vir a continuar a colaborar com a organização depois de findo o período de estágio.

“... e sempre tive essa ideia de quando as pessoas vinham para estágios curriculares ou vinham no primeiro emprego para o Grupo X e depois havia uma continuidade. Quando eu entrei, isso veio a comprovar-se e tenho visto acontecer quase sempre. Claro que há casos em que não é possível, depende muito do investimento da pessoa, não é só da empresa (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Os estagiários entrevistados falam no facto de sentirem que a empresa aposta nas suas competências e nas suas capacidades, tratando-os sempre como iguais comparativamente aos restantes trabalhadores do Grupo.

O que foi explicado é que efectivamente a empresa aposta nos seus colaboradores, apoia o seu desenvolvimento e disponibiliza oportunidades de crescimento, mas que cabe também a cada um responder às expectativas da organização e saber cumprir os objectivos que lhes são propostos e as metas definidas.

Os novos projectos e desafios são discutidos entre trabalhadores e chefias por forma a que os colaboradores decidam se estão à altura do desafio proposto. A ascensão na carreira é feita de forma acompanhada pela empresa e ao ritmo de cada trabalhador, mas sempre com patamares de exigência e expectativas elevadas pelas duas partes.

“... fica ao critério de cada um aceitar novas propostas ou não... tudo é flexível aqui... a empresa procura ver se o colaborador está apto ou não e depois junto dele procura saber se este se sente a vontade... é algo pensado e falado entre as duas partes (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

A empresa defende no seu relatório de sustentabilidade (2012) que: *“o processo de formação contínua como indispensável. Oferecemos aos nossos colaboradores a oportunidade de crescerem rapidamente tendo previsto como objectivo para todos os colaboradores 80h de formação anuais.”*

Encontramos no discurso dos trabalhadores informação que vai de encontro àquilo que é defendido pela empresa:

“...aposta na formação, nós temos formação contínua, nós temos formação obrigatória, cada colaborador deve ter 8 horas por mês de formação e se não tem vai acumulando as horas e vai chegar a uma altura que vai ter que ter. E essas formações estão sempre a ser lançadas, fazem muitas vezes inquéritos internos para saber as nossas necessidades formativas e cada um responde por si e diz o que sente, por exemplo, “sinto falta de inglês” e depois os recursos humanos acabam por organizar as formações (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

“ Internamente, temos uma política que obriga a 80 horas por colaborador por ano. Desde logo, em termos de formação, é um grande investimento. Temos mesmo horas dedicadas por mês às pessoas terem formação, nem que seja vir à biblioteca ler um livro, tudo conta depois para o sistema que falei.. (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

“Eu entrei cá, ainda estava a terminar a minha licenciatura, foi-me dado todo o apoio para que a terminasse o quando antes, foi-me dado o tempo que era necessário para estudar e para ir aos exames.”...” depois é dado todo o apoio para todo o tipo de formações que nós entendemos necessárias, não só para desenvolver o trabalho que estamos focalizados, como para outro leque que tenhamos interesse. Acho isso muito importante para o nosso desenvolvimento pessoa (Assistente RH/RSO, 22 anos)”.

A empresa divulga nas suas publicações e brochuras que descrevem as práticas de RSE que desenvolvem, a disponibilização de programas de Coaching aos colaboradores que assim quiserem, mas a mencionar este tipo de formação/apoio só tivemos um dos entrevistados referenciou: *“Outra acção que para mim foi fundamental foi a parte do coaching, que o Grupo X proporcionou a quem quis aderir, eu na altura aderi... Como apanhou aquela fase menos boa da minha vida com a minha mãe, achei que precisava mesmo porque estava-me a sentir um bocadinho perdida no meio daquilo tudo, tinha*

muitas coisas e parecia que não conseguia fazer nada... facilitarem-nos tudo isto é uma aposta muito grande nas pessoas porque outra empresa qualquer se calhar não se preocupava (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

A questão do desenvolvimento dos colaboradores seja a nível pessoal ou profissional, tal como a possibilidade de progressão na carreira é efectivamente um ponto referenciado por todos como bastante positivo e motivador para o empenho e comprometimento com a organização.

4.1.2.Flexibilização dos Horários e Trabalho / Trabalho Suplementar

Relativamente a estes itens o *Grupo X* afirma a obrigatoriedade dos trabalhadores serem flexíveis e de se deverem ajustar às necessidades de trabalho que emergem no dia-a-dia da organização. Este é um dos itens apresentados com máxima importância na Política de Gestão de Recursos Humanos da empresa.

Os dirigentes da organização reconhecem a necessidade de muitas vezes os trabalhadores terem que fazer horas extra dado o tipo de actividade que têm. A consultoria obriga muitas vezes a reuniões com as empresas clientes em horário pós-laboral ou a passar muitas horas fora da organização em serviço externo, o que faz com que depois se atrasem as tarefas internas e isso obrigue a trabalho suplementar.

Apesar disto a empresa defende, que o trabalho suplementar não é algo que aconteça recorrentemente mas sim em picos de trabalho que ocorrem principalmente em fases de candidaturas a projectos ou na finalização dos mesmos. *“Isto funciona por picos de trabalho, principalmente se vamos a clientes ou marcamos reuniões”...” Não acontece de forma regular, mas pontualmente acontece (Técnico/a de Projecto, 22 anos)”.*

Relativamente a este ponto os trabalhadores entrevistados afirmam que efectivamente é comum terem que fazer horas suplementares e na sua maioria confirmam a flexibilidade que a empresa dá para gerirem o seu tempo e as suas tarefas.

Um dos colaboradores quando questionado acerca da necessidade de realizar trabalho suplementar afirma: *“Quando é necessário... às vezes tem que ser... Nós aqui funcionamos muito por picos de trabalho... projectos que iniciam é um caos e quando*

finalizam é outro caos e pronto sabemos que temos prazos para cumprir e por isso tem que ser feito um esforço adicional (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

Um outro colaborador entrevistado corrobora com o anterior afirmando: *“Há muitos picos de trabalho e quando há que fechar projectos ou entregar propostas, aí sim, aí é os picos de trabalho em que há aquelas noitadas, mas isso também se deve muito ao próprio sucesso do Grupo X e à ambição que o Grupo X tem em crescer cada vez mais (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.*

È dito ainda que: *“Depois do horário de trabalho, sim, muita gente o faz, não digo horas extras porque depois acaba por haver uma compensação... acaba por ter que ser assim porque não podemos dizer ao cliente que não vamos reunir porque...na consultoria a nossa principal responsabilidade é dar resposta ao cliente e não podemos dizer que não fazemos uma reunião porque não trabalho a essa hora (Assistente de Direcção, 32 anos)”.*

Para contornar estas necessidades a empresa afirma dar também flexibilidade aos trabalhadores na gestão do seu horário de trabalho, salientando que o importante são os objectivos atingidos e que os resultados não se medem pelas horas trabalhadas.

Os entrevistados confirmam estas afirmações quando afirmam que: *“Embora estas incompatibilidades de horários aconteçam, a empresa acaba por nos compensar de outra forma quando não coloca problemas se precisamos de dispender de tempo de trabalho para tratar de assuntos pessoais (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.*

“...eu tenho isenção de horário desde que entrei mas é uma isenção de horário verdadeira... Se eu precisar de...se quiser ficar em casa a trabalhar e aproveitar para fazer algumas situações estou perfeitamente à vontade, não tenho que vir ao escritório. Ninguém controla se eu entro às 9h ou às 10h porque estive mais cansada ou tive uma viagem, não há essa obrigação de picar o ponto, quase (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

“...aqui há muita flexibilidade e é muito em termos informais, como lhe disse aqui é muito informal, não há banco de horas, não há nada definido, mas as pessoas sentem essa flexibilidade...aqui o importante é, as pessoas têm que fazer o seu trabalho, se fizeram o seu trabalho, podem gerir o seu tempo da sua forma como melhor entenderem”... “aqui há muito essa liberdade, hoje trabalhei até muito tarde, se for

preciso amanhã vou um bocadinho mais tarde também (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

4.1.3. Conciliação Trabalho e Família e Incentivos ao Casamento e à Maternidade

No que diz respeito às medidas que a empresa apresenta, conciliadoras do trabalho e família dos colaboradores, os entrevistados, na sua maioria, descrevem a empresa como facilitadora desta relação, assumindo uma atitude proactiva na procura constante de novas práticas a trazer para as políticas de GRH e RSE da organização: *“Eu tenho a noção que é bastante fácil, apesar dos picos de trabalho, porque, em primeiro lugar, o Grupo X tem uma coisa excepcional, que é os feriados obrigatórios; no Grupo X há uma política que nos obriga a tirar feriados e pontes... esta política de “agora vamos descansar” e depois voltamos com a máxima energia para dar tudo no Grupo X . Isto é uma coisa ainda muito fora da caixa e que nos permite saber que vou ter um fim-de-semana alargado, posso conciliar para passar com a família ou com a namorada... Para o Grupo X não é significativo que entremos às 9:00h e saíamos às 18:30h, se as coisas não aparecerem feitas (Técnico/a de Projecto, 29 anos)”.*

No que diz respeito a este tema afirma-se que: *“há situações que não é fácil, não podemos prever chegar todos os dias àquela hora e há situações que temos que dar respostas, mas aqui, e sabendo que o nosso trabalho é dessa forma, há muitas práticas internas que tentam aqui juntar os dois lados, a vida pessoal e profissional.”* mas por outro lado também reconhece que *“...há aqui abertura para, se for preciso, os filhos virem, as portas estão abertas para toda a gente, no dia de aniversário dos filhos dá-se a tarde aos pais, dá-se prenda aos filhos, há festas que organizamos para os filhos virem e estarem com os pais, dá-se um incentivo à natalidade em termos financeiros e dá-se sempre a possibilidade de levar a companheira, marido, esposa e noutras os filhos, às festas. Sabendo o que são as características deste trabalho, tentamos juntar as duas para que a vida pessoal e a família não fiquem tao sacrificadas, há essa preocupação com a família (Assistente de Direcção, 32 anos)”.*

Existem no entanto alguns elementos que têm uma posição algo contraditória a esta e afirmam existir dificuldade em conciliar os horários de trabalho e tempo para a família, principalmente nas alturas de picos de trabalho: *“Não é fácil (conciliar), até porque acho que nos acabamos por envolver demais na empresa. A empresa tem uma cultura que nos envolve. Não por nos obrigarem a trabalhar mas pelo próprio espírito entre todos na empresa. Nos picos de trabalho confesso que é um bocado difícil, por causa da desarticulação de horários...(Técnico/a de Projecto, 24 anos)”*.

O mesmo entrevistado afirma ainda que *“...a empresa ofereceu aos estagiários o CCP (também uma relação win-win). A formação era durante a semana em pós-laboral e aos sábados, so nos deixava o domingo livre, porque mesmo em termos de desgaste físico e psicológico era muito forte...”*

No que diz respeito ao discurso da empresa relativamente a este tema, encontramos uma posição assertiva e de proactividade no que diz respeito à importância desta conciliação e de práticas eficazes que a promovam. A empresa afirma na sua brochura de apresentação de práticas RSE que: *“A felicidade das pessoas é fundamental para a sua produtividade e rentabilidade. Para nós, o projecto X só faz sentido se for vivido por todos de forma equilibrada. Para que isso aconteça criamos uma série de condições que nos permitem viver de forma saudável e num equilíbrio perfeito entre o trabalho e a família “*

O grupo salienta algumas das práticas que assume neste âmbito e que vão de encontro às percepções da maioria dos entrevistados:

- A **Flexibilidade de Horários** – Abertura por parte da empresa para o colaborador gerir o seu horário de trabalho, de acordo com as necessidades pessoais e profissionais.
- O **Incentivo ao matrimónio** - Atribuição de um estímulo positivo à constituição de família, através da atribuição de uma gratificação bruta de 500€, aquando da celebração do matrimónio.

- **Incentivo à Natalidade** – Atribuição de uma gratificação de 250€ pelo nascimento de cada filho e o tradicional “*porquinho mealheiro*” para incentivar os hábitos de poupança desde os primeiros passos.
- **Protocolos Diversos** – O *Grupo X* tem disponível um conjunto alargado de protocolos (ginásios, esteticistas, agências de viagens, hotéis, bancos e etc), com benefícios especiais para os colaboradores e seus familiares). Para além destes, existem também protocolos de facilitação de acesso com serviço de apoio a familiares de idosos.
Disponibilizam na sua intranet contactos de cresces, infantários, lavandarias, lares de idosos, farmácias, supermercados, restaurantes, CTT e hospitais.
- **Tarde de folga aos trabalhadores nos aniversários dos filhos**
- **Mimos aos filhos dos colaboradores** – Festa de Natal para os mais novos e atribuição de prendas às crianças até 12 anos.

De forma geral todos os entrevistados focaram estes apoios dados pela empresa, fazendo assim convergir o discurso da empresa e a vivência/percepção dos trabalhadores no que diz respeito às práticas de conciliação trabalho e família disponibilizadas pelo *Grupo X*.

4.1.4. Gestão da Mudança / Processos de Restruturação Implementados no *Grupo X*

Qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, seja organizacional, pois vai representar sempre uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos organizacionais, e, portanto, terá que enfrentar a inércia e os interesses de uns e outros na organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Uma organização, deve ter como objectivo fundamental assegurar a sua sobrevivência, estabilidade e continuidade e para isso deve-se certificar que produz bens ou serviços que correspondam ao que a sua comunidade e os seus consumidores pretendem, em condições competitivas (Camara,Guerra e Rodrigues, 2007).

Quando surge uma disfunção entre aquilo que a empresa produz ou fornece e o que o mercado necessita ou está disposto a absorver, esta entra numa zona de risco e deve assim repensar a sua estratégia e forma de actuação por forma a manter uma posição sólida no mercado (Camara,Guerra e Rodrigues, 2007).

Estes mesmos autores afirmam que *“a mudança pode, pois, ser definida como a alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado(p.243)”*.

O Grupo X relata que em 2012 foi necessário preparar uma reestruturação da empresa, da sua estratégia e dos seus objectivos.

No seu Relatório de Sustentabilidade de 2012, descreve este mesmo processo e integra-o na sua estratégia de Desenvolvimento Sustentável e de Responsabilidade Social. Consideraram que o grande objectivo deste programa de reestruturação implementado, foi o de construir uma agenda de mudança que conduzisse a uma situação de sustentabilidade empresarial.

Esta necessidade de mudança emerge de um período de crise vivido pelo Grupo X, trazido pela crise económica instaurada em Portugal : *...foi quando entrou a crise em Portugal e o novo governo... haviam perspectivas muito más... os projectos estavam parados e nós na altura eramos 80 e tal pessoas e so nos restavam duas hipoteses: ou mandavamos a maior parte das pessoas embora e so ficavam meia dúzia deles para garantir os poucos projectos que tinhamos ou então davamos uma volta de 180 graus á organização e punhamos tudo a funcionar (Partner, 55 anos)”*.

A organização até este momento sobrevivía essencialmente de projectos subsidiados por fundos comunitários, não tendo produtos e serviços que produzissem receitas próprias, o que trazia uma posição à empresa de dependência económica elevada e de fragilidade no mercado: *“Como sabe 80% da nossa facturação tem a ver com projectos que são*

financiados e isso é algo que já de alguns anos para cá nos tem trazido algumas preocupações e por isso mesmo temos vindo a actuar no sentido de trabalharmos mais com projectos não financiados...(Partner, 55 anos)”.

Consciente destas dificuldades o *Grupo X* propõe-se implementar medidas que o tornassem mais independente economicamente e mais competitivo no mercado.

Os objectivos a que a empresa se propôs com este programa foram:

Objectivos Nucleares

- Tornar os colaboradores mais proactivos e intervenientes nas decisões da empresa;
- Refundar o modelo de negócio num novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos;
- Garantir a Sustentabilidade da Organização.

Objectivos Estratégicos

- Promover o Comprometimento Colectivo
- Reforçar a Responsabilização Individual
- Combater o Desperdício
- Aumentar a Eficiência
- Reforçar a Gestão de Risco
- Focalização no Desenvolvimento Comercial
- Premiar o Mérito

Neste sentido, o principal enfoque incidiu sobre os aspectos que mais influenciavam a Sustentabilidade Empresarial: Custos, Eficiência e Receitas.

A literatura identifica dois tipos de causas que normalmente estão na base dos processos de Gestão da Mudança: **as causas intrínsecas e as causas extrínsecas.**

As mudanças íntinsecas são aquelas que decorrem da própria estrutura da empresa, e das normas que regem a sua organização e prestação de trabalho (Camara,Guerra e Rodrigues, 2007).

Quando se verifica que essa estrutura ou a forma como funciona são um obstáculo à competitividade da empresa, ou a arrastam para uma posição que põe em causa a sua continuidade ou sobrevivência, a mudança impõe-se por motivos intrínsecos (Camara,Guerra e Rodrigues, 2007).

Segundo a teoria destes autores, será extrínseca a mudança que é imposta por alterações drásticas do meio envolvente. É o caso dos choques económicos, alterações legislativas restritivas, mudança de hábitos de consumo, aparecimento de produtos ou serviços na concorrência mais atrativos, entre outros.

Em ambos os casos a mudança pode ser espontânea ou provocada. No primeiro caso, a mudança resulta de uma avaliação feita pelos gestores dos pontos fracos e fortes da empresa, e da adopção de uma estratégia de mudança e de antecipação em relação ao mercado. No segundo, a mudança ocorre quando a uma situação desfavorável da empresa no mercado que obriga a: uma redefinição dos objectivos do negócio e a uma redistribuição dos meios disponíveis (pessoas, produtos, meios técnicos e financeiros...) em função da visão sobre o futuro do negócio da empresa (Camara,Guerra e Rodrigues, 2007).

Perante isto concluímos que as **causas** da mudança no *Grupo X* foram **Externas e Provocadas.**

Questionados os colaboradores relativamente a este processo estes afirmaram ter-se tratado de um processo para qual todos na organização foram auscultados e questionados no que diz respeito a sugestão e novas formas de actuação para a empresa. Afirmam que foi um processo participado por todos e em que a administração reuniu individualmente com cada um dos colaboradores para explicar o ponto de situação da

empresa e da necessidade de mudar a sua estratégia de negócio e que para isso esperava a colaboração de cada um deles:

“Aquilo que nos foi dado a saber é que se tratava de um programa de reestruturação que envolveu todos os colaboradores (aliás é muito comum na empresa juntarem todos os colaboradores num mesmo evento), nessa altura foi pedido a todos os colaboradores que dessem sugestões daquilo que poderia estar mal ou bem na organização, o que poderia ser feito melhor (Técnico/ a de Projecto, 24 anos)”.

“... próprio administrador se reuniu com toda a gente, ele chamou um a um para falar, portanto, era impossível as pessoas não perceberem ou não correr bem...Uma coisa é quando uma empresa impõe uma medida, a partir de agora é assim e as pessoas questionam-se “porquê, porque não, porquê eu”, aqui não foi de todo assim, as pessoas, todas elas, foram chamadas, houve reuniões para definir tudo isto...ninguém tinha dúvidas... não era de forma alguma uma medida castigadora para os colaboradores, pelo contrário (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

“...era um programa para investir internamente na empresa, nas pessoas para tentar atacar o mercado que estava a mudar, e tentar mudar a gestão da própria empresa...”
“...aquilo que foi feito era no fundo investir em novos produtos, em novas coisas, as pessoas também investirem mais, terem uma ideia e desenvolvê-la, atacar novos mercados, fazer uma mudança de paradigma (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Na amostra de colaboradores entrevistada constatou-se que aqueles que trabalham na sede da empresa tiveram um maior contacto com as diferentes fases de implementação do programa, ao contrário do que aconteceu com os colaboradores entrevistados numa das filiais:

“...Na altura, como estava com outros projectos e estavam a meio, portanto não senti tanto...sentia que havia muita preocupação por parte das pessoas, embora não sentisse, não é desespero mas aquele sentimento de será que as coisas vão correr bem e eu vou conseguir continuar a trabalhar na empresa, porque mexe com a estrutura...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“Nós nem tanto (sentir a a reestruturação), na altura, no Porto, porque também somos poucos...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

Foi-se sentindo por várias vezes a diferença de envolvimento dos colaboradores, por parte dos órgãos de gestão da organização, das filiais comparativamente à sede. Seja no que diz respeito à participação nas decisões da empresa, acesso a projectos mais desafiantes e até regalias dadas aos trabalhadores, sendo que se notou no discurso de alguns colaboradores alguma desmotivação causada por esta mesma diferenciação. Este aspecto será no entanto discutido mais à frente.

O discurso dos trabalhadores foi sempre positivo no que diz respeito a este processo de reestruturação, não tendo em nenhum momento existido por parte destes manifestações de receio de despedimentos directos pela empresa ou dificuldades em conseguirem cumprir os novos desafios propostos:

“Acho que não terá havido muita resistência, porque é um tipo de empresa que mantém uma relação positiva entre chefia e colaboradores, logo o que foi pedido acaba por não ser visto como uma exigência, mas uma necessidade em que todos estavam envolvidos e que era importante... pois se a empresa está bem os colaboradores também estarão. Portanto acho que toda a gente viu assim... um esforço para um bem comum. Logo julgo não terem havido grandes resistências (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

“Foi aceite de uma forma positiva porque eu acho que na altura as pessoas ficaram preocupadas com o que se estava a passar e o trabalho poderia acabar de um momento para o outro e isso influenciava qualquer pessoa que pertencesse à organização... Poderá haver mais projectos aqui ou na sede mas é uma organização em que todos têm que trabalhar pelo mesmo (Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“A ideia que eu tenho é que foi encarado de maneira positiva, ou seja, vamos lançar-nos, e o objectivo e a ideia também era positiva, era para as pessoas, para a empresa. E também do que vejo em termos de fotos, do que as pessoas falam, há por exemplo autocolantes espalhados até nas casas de banho, parece-me que houve um envolvimento e uma aceitação positiva (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Na entrevista à Directora de Responsabilidade Social, foi-nos dito que existiram casos de colaboradores que efectivamente se mostraram apreensivos com as mudanças sofridas pela empresa: o receio dos despedimentos; a não identificação com a nova estratégia de negócio da empresa e o cansaço e stress trazido aos colaboradores fruto da entrada de novos produtos e serviços, mas que efectivamente não houve *downsizing*. Apenas existiu o caso de um colaborador que saiu da organização por iniciativa própria porque não se adaptou ao novo paradigma da empresa :

“... houve apenas uma pessoa que saiu... não se sentiu alinhado... não se sentiu capaz de responder aquilo que lhe era pedido... de resto não se verificaram quaisquer resistências nem barreiras á mudança...(Partner, 55 anos)”.

A resistência à mudança, por parte das organizações e das pessoas que as compõem, é um facto abundantemente documentado.

Esta resistência, pode ser, por um lado, positiva, pois dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade, mas pode ser também negativa pois pode ser fonte de conflitos, diminuindo a capacidade de adaptação e o progresso organizacional.

Camara, Guerra e Rodrigues em 2007 afirmaram que: *“A gestão da mudança deve ser feita de forma muito cuidadosa, procurando desarmar os mecanismos de resistência através da comunicação, da participação e da partilha da visão de futuro por todos os membros da organização (p.252)”*

Esta resistência pode ter origem em diferentes causas (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007):

- **O Hábito:** O ser humano é um animal de hábitos e respostas programadas. Quando confrontados com a mudança, a necessidade de alterar esses hábitos ou rotinas aparece como fonte de resistência.
- **A Segurança:** Todas as pessoas têm a necessidade de se sentirem seguras, e a mudança constitui uma ameaça a essa segurança. A mudança pode criar nas pessoas o receio de não virem a ser capazes de desempenhar as novas tarefas, com o mesmo nível de eficácia.

- **Factores Económicos:** A mudança pode constituir uma ameaça à manutenção do posto de trabalho, ou um factor que vai envolver a redução do salário e benefícios.
- **Medo do Desconhecido:** A mudança representa insegurança e aversão ao desconhecido.
- **Informação Selectiva:** Tendência para num processo de mudança se filtrar informação que possa pôr em causa a forma de funcionamento habitual do colaborador.

No caso do *Grupo X* e tendo em conta o que foi dito por cada colaborador entrevistado, o processo de mudança não terá visto grandes resistências. Eventualmente, sendo que a nossa amostra não foi de todo representativa do universo de colaboradores da empresa, e de acordo com o que foi dito pela Direcção da Responsabilidade Social, poderão ter existido alguns colaboradores mais receosos da nova estratégia para a organização e daquilo que deles era esperado.

No entanto, no conjunto dos colaboradores entrevistados para este estudo não apuramos qualquer caso de má adaptação, sendo que os factores mais referidos como sendo fundamentais para esta tranquilidade assumida pelos colaboradores perante a mudança, se prendeu com o facto de a empresa ter envolvido todos no processo, nas soluções e decisões para o *Grupo X*; o facto de existir na organização uma comunicação interna forte que procura por todos a par do que se passa e pelo facto de o *CEO* e todas os órgãos de gestão da organização terem feito questão de acompanhar cada equipa de trabalho e cada um individualmente nos novos desafios propostos.

Esta estratégia da empresa corrobora aquilo que Kanter e Robbins citados por Camara, Guerra e Rodrigues (2007) defenderam quando apontaram várias tácticas para reduzir e ultrapassar a resistência em processos de mudança:

A Comunicação - A resistência pode ser reduzida através de acções de comunicação dirigidas aos colaboradores explicando o sentido e a lógica da mudança o que um dos entrevistados confirma: *"Aquilo que eu sei é que, como era uma mudança grande, foram feitas muitas reuniões com toda a gente, foi tudo discutido e acho que houve mesmo um*

compromisso escrito. Desde logo, partiu também dos colaboradores, foram feitas muitas reuniões para reflectir colectivamente para onde queriam ir e o que queriam fazer e depois, havendo esse compromisso, acho que a reacção das pessoas que estão envolvidas nesse processo acaba por ser natural e positiva porque foi definido pelas próprias pessoas (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

A Participação – é difícil resistir a um processo de mudança em que participaram. O envolvimento dos colaboradores nestes processos pode assumir uma grande importância, reduzindo a resistência e conseguindo-se assim a obtenção de compromissos, melhorando a qualidade e a estratégia da mudança: *“Tudo isto foi discutido com cada um, foram pedidas ideias e sugestões por forma a se atingir um objectivo geral conjunto que era o de rentabilizar a empresa e melhorar os seus procedimentos. Os colaboradores sentiram-se comprometidos com a empresa, colaboraram com tudo e fizeram todos com que os objectivos fossem cumpridos e acabou por ser o ano em que vendemos muitos mais projectos do que estávamos a espera, portanto foi um ano de vender muito mesmo (Partner, 55 anos)”.*

A Facilitação e o Apoio – Os condutores de um processo de mudança podem colocar à disposição dos colaboradores envolvidos um conjunto de meios para auxiliar a ultrapassar a insegurança, o medo e o stress que o processo pode induzir.

Estes autores definem ainda a **Negociação e a Coação** como estratégias mais abruptas para quebrar resistências nos processos de mudança implementados nas organizações.

4.1.5. Remuneração dos Trabalhadores e Sistemas de Avaliação de Desempenho

Um dos critérios que fazem parte da **Dimensão Interna da RSE** é a equitatividade da remuneração para Homens e Mulheres na organização, ou seja, se o nível remuneratório é ajustado à função de cada um e à sua taxa de esforço para a sua realização, sem que haja diferenciação em função do género, raça, religião, entre outros.

Não foram apurados dados que nos permitam afirmar existir alguma diferença remuneratória em função dos critérios acima descritos. No entanto os colaboradores

relatam durante as entrevistas que a empresa tem até à data uma política de salários baixos que não se adequam à função de cada um e ao seu esforço para cumprir com os seus objectivos.

Embora a empresa possua um grande leque de benefícios que disponibiliza aos trabalhadores, já descritos anteriormente, os níveis salariais encontram-se abaixo da média, aspecto do qual a empresa tem consciência informando que está a tomar medidas no sentido de o equilibrar. A corroborar esta afirmação alguns colaboradores entrevistados afirmaram:

“o único problema que existe nesta empresa e a própria sabe disso ... a empresa tem muitos benefícios em termos de recursos humanos efectivamente para colmatar um pouco essa falha... Nós aqui temos ordenados muitos baixos, não falo por mim porque sou estagiária... mas pelos ordenados de todos os outros colaboradores... sejam chefias ou não... são muito inferiores aquilo que se pratica no mercado principalmente neste sector... e isto as vezes pode gerar algum constrangimento...quando nos deparamos com os ordenados praticados aqui é de facto um choque...(Técnico/a de Projecto, 24 anos)” .

“Em termos de salário....e , não estou a contabilizar a parte variável, o Grupo X não paga salários milionários, não. Acho que esse é, neste momento, um ponto menos bom... os vencimentos. Claro que com a variável, vai ajudando, mas ... O fixo, aquilo que é o meu vencimento, é abaixo da média...(Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

“Em termos de remuneração, não é o ideal, recebemos pouco, em termos de estar ajustado aquilo que fazemos não está a 100% e na organização toda a gente sabe isso e, de facto, é umas coisas que estamos a implementar e há um objectivo para este ano de 2014 que é chegar ao final do ano e, ligada à avaliação de desempenho e satisfação do cliente e a várias coisas que já estão nesse sistema que lhe falei, que vão depois dar um upgrade em termos de remuneração. E o objectivo até ao final de 2014 é pelo menos 90% das pessoas ter já esse sistema a funcionar e vai combater esta lacuna que sabemos que existe...(Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Para além das remunerações baixas, um dos entrevistados afirmou existir diferenciação de salários entre trabalhadores do mesmo perfil de funções, sem que exista uma relação justificada para esse mesmo facto:

“O ordenado varia muito à individualidade de cada um.. Não há uniformidade...” “...sinto que esta empresa funciona por necessidade....nós trabalhamos muito e sempre a mil... Hoje precisamos de alguém vem alguém e se esta pessoa disser que não fica por menos de X então ela ficará por esse valor X... mas se calhar já tínhamos alguém na empresa que está a fazer as mesmas tarefas e que está a receber o base e não há a sensibilidade de aumentar no sentido de não haver disparidades salariais..” “....acho que a preocupação dos recursos humanos em implementar outro tipo de benefícios e regalias é para colmatar esta situação que reconhece e sabe existir... não dizemos que as pessoas trabalham pelo dinheiro... mas é claro que o dinheiro é uma parte importante principalmente sabendo que existem pessoas com as mesmas tarefas a ganhar valores maiores ... a pessoa começa a questionar-se ...(Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

Um dos factores que poderá estar na causa desta incoerência, estará no facto da organização não ter ainda um sistema de avaliação de desempenho estruturado e implementado que permita controlar e gerir o desempenho dos trabalhadores e em função disso determinar remunerações justas e equitativas tendo apenas como possível critério diferenciador o desempenho de cada um.

Esta indicação foi-nos dada pelo departamento de RH da organização, focando que têm vindo a sentir a necessidade que este seja desenvolvido, dado o enorme crescimento da empresa num curto espaço de tempo.

Comparando o discurso dos órgãos de gestão e as percepções dos diferentes colaboradores entrevistados verificou-se alguma incoerência, pois existe quem afirme a existência da avaliação de desempenho realizada anualmente enquanto outros dizem que é apenas feita uma auto-avaliação de desempenho mas sem um feedback final estruturado ao colaborador:

” Sim...os colaboradores avaliam as chefias e as chefias avaliam os colaboradores...formato de relatório... no qual consta a nossa auto-avaliação, a avaliação do responsável e temos um relatório final que é apresentado á administração e assinado pelas duas partes.”... São traçados novos objectivos, tendo em conta as perspetivas futuras e aquilo que foi discutido na avaliação de desempenho.”...Neste

momento ainda estamos em fase de ajustamento do nosso sistema de avaliação de desempenho portanto esta componente ainda não é definitiva...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“Nós não temos uma avaliação de 360 graus. Neste momento, o que está em vigor é um sistema de auto-avaliação e fazemo-lo mensalmente (Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

“ Do pouco que eu conheço, a avaliação de desempenho vai passar muito pela plataforma de gestão interna onde todos os dias colocamos o que é que fazemos ... será através dessa plataforma, através dos objetivos operacionais, das horas de formação, de encaixes que foram para além dos que estavam estipulados...(Técnico/a de Projecto, 25 anos)”.

No que diz respeito ao sistema de auto-avaliação de desempenho, os entrevistados descrevem-no como uma plataforma em que o trabalhador mensalmente avalia o seu próprio trabalho e onde diariamente têm que registar todas as suas tarefas, os tempos para cada uma delas e onde vêm descritos todos os objetivos que deve cumprir. Esta plataforma permite-lhes perceber o seu ritmo de trabalho e se estão a conseguir atingir os objetivos que lhes foram atribuídos em tempo útil. No entanto esta monitorização não dá direito a qualquer tipo de benefício ou prémio remuneratório, tendo apenas a função de permitir a auto-gestão do trabalhador:

“... temos uma plataforma onde registamos os nossos tempos.. não por uma lógica de controlo por parte das chefias mas por uma lógica do controlo do próprio tempo... é um pouco “chato”... estar todos os dias a discriminar ao minuto cada tarefa que fazemos...(Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

“...nesta plataforma temos os objetivos da empresa... os objetivos a que nos propomos ... é tudo espelhado naquele ficheiro e depois mensalmente vamos registando e ajustando os objetivos consoante os projectos...nada pode ser estático tem que ser flexível pois há factores que vão sendo surpresa...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“...Nós tínhamos os SAD, que é o sistema de auto-avaliação de desempenho, em que todas as pessoas tinham que mandar mensalmente o seu mapa com o que foram fazendo, depois isto era alinhado com as gestoras do projecto, que faziam aqui a gestão

da intervenção para além do número de horas que tinham sido feitas, tudo isto era enviado mensalmente e era feita aqui a avaliação... Mas não é dado um retorno formal ao colaborador, isso é um handicap que toda a gente da administração sabe e deseja ser feito. Agora, como estamos a tentar mudar isso e criar uma plataforma que nós consigamos juntar tudo e criar uma avaliação mesmo ajustada, neste momento estamos a avançar...(Assistente de Direcção, 32 anos)”.

4.2. Percepção das Práticas Externas de RSE Implementadas no Grupo X

No que diz respeito às práticas externas de responsabilidade social foram explorados os seguintes aspectos: Valorização e Influência das Práticas RSE na Promoção da Imagem da Empresa; Voluntariado Organizacional; Apoio à acções de Promoção Ambiental ou Social; Parcerias e apoio a outras entidades na implementação de práticas RSE e a Gestão do Impacto Ambiental.

Passaremos então a explorar o que foi dito pelos entrevistados em cada um destes itens.

4.2.1. Valorização e Influência das Práticas RSE na Empresa e especificamente na Promoção da sua Imagem

Na percepção dos entrevistados não se verifica uma valorização particular das práticas de RSE relativamente a outras práticas da empresa como, por exemplo, as políticas de gestão de pessoas pelas quais a empresa é tão reconhecida e premiada.

Uma das partners do *Grupo X* afirma que as práticas de RSE que desenvolvem sejam elas de dimensão interna ou externa fazem parte do ADN da organização, e não são implementadas com o intuito de promoção da imagem da empresa. Afirma que se preocupam efectivamente com a comunidade onde estão integrados, com todos os seus stakeholders e em ser um benefício para a economia : *”Nós achamos que acima de tudo estas práticas estão no ADN da empresa e não temos como preocupação apenas a parte*

económica/financeira da empresa... é verdade que temos que ter lucro e temos que ser um benefício para a nossa economia ... mas muito além disso temos que ser um benefício para tudo o que nos rodeia. Nós (empresa) não estamos isolados do mundo... nós trabalhamos com pessoas...com empresas clientes... com fornecedores... com o meio envolvente... trabalhamos com estes “submundos” todos , e de que nós depende a felicidade dos outros, o bom funcionamento dos outros e os resultados dos outros e de que so outros também depende muito do nosso desempenho, e é nesse sentido que nos interessamos por tudo o que nos rodeia o crescimento dos outros será o nosso crescimento (Partner, 55 anos)”.

Os colaboradores entrevistados avaliam como positivas para a empresa as acções de RSE que a empresa direcciona para a comunidade sejam elas para intervir ao nível ambiental ou social concordando que reforçam a posição da empresa no mercado e potenciam o seu reconhecimento e credibilidade:

”...eu considero que a responsabilidade social é uma vantagem competitiva e as empresas que apostam forte nessa parte, obviamente que o retorno não é imediato, mas o Grupo X preocupa-se muito com a imagem e a responsabilidade social é um dos muitos aspetos que vem reforçar isso (Técnico/a de projecto, 29 anos)”.

”É uma questão de mostrarmos que estamos sensibilizados para todas estas questões. Isso é uma mais-valia para quem nos vê de fora (Assistente RH/RSO, 22 anos)”.

É referido também que o facto da empresa assumir preocupações com questões sensíveis da sua comunidade, promove a motivação dos colaboradores e um sentimento de que fazem parte de uma organização que se preocupa em contribuir para uma sociedade melhor:

“Desde logo, em termos de nome, de reconhecimento, não só do que é ligado à área profissional, mas também do que é a sensibilidade para as questões actuais e tudo o que é extra profissional, isso lá fora dá uma visibilidade à empresa e reconhecimento. A nível dos colaboradores, acho que é importante as pessoas sentirem-se úteis, acaba por motivá-las a nível pessoal e isso reflecte-se sempre naquilo que é o trabalho, nunca está uma coisa dissociada da outra, motiva por perceber que a empresa tem esta sensibilidade porque a maior parte das pessoas gosta de fazer parte de uma

organização que partilha os valores que a pessoa partilha. E também a nível externo, as pessoas carenciadas, e se não houver estas organizações, torna-se difícil fazer estas iniciativas (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Todos os entrevistados concordaram que as iniciativas de dimensão externa de Responsabilidade Social do *Grupo X* são um benefício para a comunidade onde está integrada e para a empresa em si mesma pelo reconhecimento advindo destas práticas.

Os resultados obtidos não suportam os reportados por Bronn e Vidaver-Cohen (2009), que concluíram que as motivações mais importantes que levavam as empresas a assumir este tipo de práticas estariam relacionadas com a imagem, objectivos internos ou com a procura de atrair mais clientes. No leque de entrevistados no presente estudo não se encontram evidências que corroborem aquela conclusão, mas sim evidências de que existe uma real preocupação da empresa para com estas questões e de que os colaboradores vivem e partilham estes valores do Grupo no que diz respeito à responsabilidade social.

4.3. Iniciativas Desenvolvidas pelo Grupo X (Voluntariado Organizacional; Apoio à Acções de Protecção Social; Parcerias e Apoio a outras entidades na implementação de práticas RSE e a Gestão do Impacto Ambiental)

Apresentam-se abaixo relatos dos entrevistados que confirmam as práticas RSE desenvolvidas pelo *Grupo X* no que diz respeito à sua dimensão externa:

No que diz respeito ao voluntariado organizacional os entrevistados afirmam: *”...também temos os cheques de voluntariado, eu posso não ter tempo para fazer voluntariado e então disponibilizo um valor para a instituição nossa parceira ou fazemos team building, ou tenho um amigo que é pintor profissional e o meu cheque pode ser o meu amigo, sempre que uma instituição precise de uma pintura, eu uso o cheque e durante uma tarde ajudamos a instituição a pintar as portas, é um aspeto inovador na responsabilidade social (Técnico/a de Projecto, 29 anos)”.*

“Temos vários dias por ano, 3 dias mais ou menos em que temos o dia dedicado ao voluntariado, há sempre voluntariados diferentes, há um que normalmente é na Serra do Buçaco, limpar as matas, há outros que é estar com pessoas carenciadas (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Ao nível do apoio da empresa a acções de protecção social alguns dos colaboradores entrevistados confirmam que: *“Há na altura do Natal, a questão da recolha dos livros, das roupinhas, levar às instituições, a comida, que é outra que eu acho muito importante...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)” e “Temos aquelas actividades clássicas da responsabilidade social externa, como os ecopontos solidários em que os colaboradores podem colocar roupa, comida (Técnico/a de projecto, 29 anos)”.*

Ao nível das parcerias que o Grupo X tem no âmbito da RSE apurou-se que: *“fazemos acções de voluntariado, muitas também em parceria com o Grace, limpar matas, é um bocado de envolvimento com aquilo que nos rodeia...temos aquela preocupação em fazer parte dos grandes fóruns de responsabilidade social que existem em Portugal, somos membros do Grace, tentamos potenciar a responsabilidade social externa (Técnico/a de Projecto, 29 anos)”.*

No que diz respeito a actividades de Gestão do Impacto Ambiental é corroborada por alguns dos colaboradores entrevistados a preocupação que a empresa apresenta no seu discurso acerca das questões ambientais: *“...temos uma preocupação imensa em reciclar, reutilizar; todo o papel da empresa é reciclado ou reutilizado; preocupação em manter o edifício sustentável...(Técnico/a de Projecto, 29 anos)”.*

“...o Green Audit, auditor verde, que é, por exemplo, hoje a pessoa responsável pelo Green Audit, na hora de almoço vai andar por este espaço e apontar conformidades e não conformidades e depois vai passando para a parte prática, dizer o que estava bem feito e o que temos que mudar e passo uma vistoria ao edifício e no dia a seguir está sempre no nosso jornal diário, esse relatório que é uma tabela com o que é positivo e não é. Como toda a gente lê o jornal diário, estamos sempre a lembrar. Acontece muito na empresa a responsabilização individual e em grupo, isso faz parte das funções das pessoas (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

Finalmente e relativamente ao apoio às empresas clientes na implementação de práticas RSE é referido: “...*nós temos vários projectos em que essa componente da responsabilidade social já é incutida no próprio projecto, até para alertar um pouco a empresa desta importância, quanto mais não seja a partilha de conhecimentos, através de escolas, de escolas profissionais, o trabalho que a empresa faz, o que ela desenvolve, o próprio relacionamento da empresa com as pessoas...*” “...*partilhamos um bocadinho as nossas práticas e até acabam por levar avante, nomeadamente fazer a limpeza da floresta, acabam por também aderir a este tipo de iniciativas*(Gestor/a de projecto, 37 anos)”.

“... *há a parte da responsabilidade social a nível de clientes, de sensibilização e de trabalhos que são efectuados com essas entidades para sensibilizar os colaboradores deles para toda esta questão* (Assistente RH/RSO, 22 anos)”.

Será importante ainda referir, que embora existam estas iniciativas por parte da empresa, apuraram-se ainda relatos que apontam para a necessidade da organização envolver todos os seus elementos de forma mais afincada neste tipo de actividades. Há quem refira a impossibilidade de participar mais frequentemente nas actividades de voluntariado, por exemplo, por causa do volume de trabalho que têm à sua responsabilidade. A empresa permite que se façam estas iniciativas dentro do horário de trabalho, mas os colaboradores sentem que se abdicarem destas horas laborais não conseguem realizar as tarefas que lhes estão atribuídas em tempo útil, dar resposta aos projectos em que estão envolvidos e cumprir assim os seus objectivos:

“...*Acho que é o que nos falta, participar mais.*”... *normalmente no que diz respeito a esta iniciativas, ou limpeza de florestas ou...estou a lembrar-me que fui para as Aldeias SOS..., é um dia de trabalho (horário laboral ou fim de semana), portanto a empresa ainda nos dá um dia de trabalho para podermos participar....* (Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“...*Claro que temos que fazer (as tarefas), elas não podem ser prejudicadas pelo facto de tomarmos a iniciativa de participar num acto social...*”... *Não, não, acredito que não seja um entrave, porque nós já trabalhamos mais horas e já, o voluntariado é um dia aqui outro acolá, não prejudica, não vemos como sendo um entrave para podermos participar mais* (Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

Conclui-se assim que o *Grupo X* apresenta um conjunto real de actividades que se enquadram no âmbito da dimensão externa da RSE e que é bem identificado pelos colaboradores da amostra, mas que existe uma dificuldade em envolvê-los de forma mais activa e participativa devido aos ritmos de trabalho exigentes com que lidam diariamente e objetivos que lhes são atribuídos. Este será um ponto a que a organização deverá ter atenção no sentido de potenciar as actividades que realiza.

4.4. Grupo X: Uma das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal?

Com o objectivo de promover uma moldura europeia de RSE e incrementar o ambiente social nas empresas europeias, a Comissão Europeia lançou iniciativas destinadas a premiar boas práticas empresariais, sendo que uma delas remonta à escolha dos 100 melhores locais de trabalho na UE.

A base institucional de todo o trabalho desenvolvido é do *The Great Place to Work Institute* fundado em 1991 nos EUA , que encontrou afiliados em vários países da UE incluindo Portugal.

O congénere Europeu denomina-se *Great Place to Work Europe Consortium* e fornece apoio à Comissão Europeia em matérias atinentes à selecção das melhores empresas na UE (Rego, Moreira e Sarrico, 2003).

Este modelo caracteriza um “*grande local de trabalho*” aquele em que: “ os empregados confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho no que fazem e sentem prazer em trabalhar uns com os outros(p.46) “.

O *Livro Verde* da UE coloca os colaboradores das empresas em lugar central da rede de *stakeholders*, o que se torna compreensível, já que estes *stakeholders* são um elemento essencial para que se consiga assegurar os interesses de todos os restantes (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006).

Como exemplo disto mesmo, temos por exemplo o facto de sabermos que colaboradores motivados e empenhados vão contribuir para uma maior qualidade do serviço pelo que o cliente sairá mais satisfeito. A produtividade aumenta o que irá permitir também um aumento dos lucros, satisfazendo os accionistas e incentivando-os à continuidade do investimento na empresa. Esta continuidade de investimento levará ao desenvolvimento

da empresa que terá assim capacidade de aumentar postos de trabalho a oferecer à comunidade onde está integrada. Por último, maiores níveis de emprego contribuem para o desenvolvimento regional e aumentam assim a satisfação do Estado e das demais entidades públicas. Este enquadramento sucessivo de factores vai ocorrendo de forma contínua e cíclica (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2006).

Estes autores definiram 5 dimensões a ter em conta na selecção das “*melhores empresas para trabalhar*”:

A Credibilidade – Factor que se relaciona com as “*percepções dos empregados acerca das práticas de comunicação, da competência e da integridade dos seus líderes*(p.255)”.

A Justiça – “*As Percepções dos empregados acerca da equidade, imparcialidade e justiça na empresa* (p.255)”

A Camaradagem – Consiste no “*grau em que o ambiente de trabalho proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e de comunidade* (p.255)”.

O Orgulho/Brio – “*Grau em que os empregados sentem orgulho na empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo* (p.255)”.

O Respeito: “*Percepções dos empregados acerca do modo como os seus líderes os valorizam – como seres humanos e como profissionais* (p.255)”.

Nas melhores empresas, as pessoas possuem uma elevada confiança na gestão, orgulho no trabalho que desenvolvem, na organização em si mesma e um enorme sentido de camaradagem.

Todos aqueles que trabalham em empresas galardoadas com este prémio, assumem valores que acabam por se traduzir em formas específicas de comportamento tais como: confiança, alegria, sinceridade, ponderação, respeito pelo outro, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura á mudança.

Estas empresas disponibilizam aos colaboradores diversos tipos de benefícios tais como: a formação, medidas de conciliação trabalho e família, participação nos lucros, seguros de saúde, centros de massagem, apoio médico, áreas para prática desportiva,

serviços de cuidados a crianças, horários de trabalho flexíveis, empregos a tempo parcial, etc.

Sendo que este estudo inside sobre uma organização já considerada por vários anos consecutivos uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e sendo que os critérios analisados para este galardão estão intimamente com as práticas de RSE que a organização desenvolve seja ao nível interno ou externo, nas entrevistas realizadas foram colocadas questões aos colaboradores que procuraram medir o Clima Organizacional da empresa nomeadamente: o relacionamento entre colaboradores e entre chefias e colaboradores; Ambiente Organizacional; Comprometimento Organizacional e Satisfação dos Colaboradores e as Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela Empresa: Avaliação de Desempenho; Políticas de Compensação e Reconhecimento; valorização dos Recursos Humanos; Comunicação Interna; Suporte e Acompanhamento dos Colaboradores pela Gestão.

As percepções dos colaboradores entrevistados sobre estes diversos aspectos são analisadas na secção seguinte.

4.4.1.Clima Organizacional

4.4.1.1.Relacionamento entre colaboradores e entre chefias e colaboradores

Todos os colaboradores referiram que uma das mais-valias desta organização é efectivamente o clima organizacional e em particular o relacionamento que existe entre todos os colaboradores e entre as chefias e colaboradores. Falam da proximidade que existe entre todos, o espírito de entre-ajuda, a boa disposição e o altruísmo, factores estes que avaliam como fundamentais para conseguirem mais facilmente enfrentar o dia de trabalho de uma actividade que caracterizam como stressante e muitas vezes desgastante:

“...temos um espírito de entreaajuda entre todos, às vezes uns estão atrapalhados, “olha, precisas de ajuda, nisto ou naquilo”. De alguma forma, mesmo não tendo competências para poder ajudar mais, já faz parte de nós questionar e perguntar se precisam de ajuda. É-nos incutido este envolvimento entre todos, que no meu caso já faz parte de

mim, poderá haver uma ou outra pessoa que já não seja tanto assim, mas que no fundo é envolvida e acaba por ser...(Gestor/a de projecto, 37 anos)”.

“...aqui é muito informal tudo... é a relação com os outros, é os momentos que se criam muitas vezes que são até informais criados pelos próprios colaboradores, enquanto quando se tem uma ideia das melhores empresas para trabalhar, aquelas que já são bastante consolidadas, são coisas tudo bem estabelecidas, têm salas disto, salas daquilo e aqui não é tanto assim, aqui o ambiente de trabalho que encontramos saudável e agradável é mais pelo facto da relação entre as pessoas, dos momentos mais informais, não é tanto termos uma sala para fazer piscina, para fazer ginástica, não é tanto por aí e isso para mim acabou por ser uma surpresa agradável porque coisas mais materiais é fácil arranjar, estas coisas mais informais, mais de relação não é fácil encontrar em muitos sítios e quando eu entrei senti que dificilmente encontraria uma empresa onde me poderia relacionar com as pessoas como me relaciono aqui, estar à vontade como estou aqui, ter à vontade para arriscar, para desenvolver como tenho aqui... (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

“...nós aqui estamos num paraíso porque temos essas facilidades e toda a gente apoia e, mesmo colegas, que seja necessário ficarem até mais tarde para nós conseguirmos sair mais cedo quando precisamos, estamos todos focados nesse sentido e estamos todos para isso, não é só uma parte, estamos todos direccionados... “:”...combinamos almoços e jantares, somos próximos e conseguimos criar uma amizade com quem trabalhamos, isso é importante (Assistente RH/RSO, 22 anos)”.

4.4.1.2.Ambiente e Comprometimento Organizacional

No que diz respeito ao Ambiente Organizacional todos os colaboradores classificam-no como inovador, informal e de relacionamento fácil entre todos como já vimos no tópico anterior.

No entanto, a empresa actualmente está atravessar um momento de preparação de nova reestruturação pelo facto de nos últimos 2 anos, ter sofrido um exponencial crescimento.

Para além de novas filiais e novos projectos a nível nacional, a empresa prepara a sua internacionalização o que está a causar junto de alguns colaboradores algum receio destas novas mudanças na organização e de não conseguirem acompanhar os novos objectivos e desafios apresentados pela gestão:

“Entretanto estamos também agora a entrar num paradigma diferente... a empresa vai sofrer nova reestruturação... a empresa vai-se dividir de forma diferente... por áreas de negócio e polos de negócio... e aquilo que se verifica é que enquanto estamos na fase de desenvolvimento desta ideia as pessoas andam inquietas por não saberem muito bem o que vai acontecer...(Partner, 55 anos)”.

“O que eu acho é que eles acham que a empresa evoluiu muito, para patamares muito elevados e existem certamente aqui pessoas que ao fazerem uma auto-avaliação acham que não são capazes de acompanhar a empresa nesta evolução...(Partner, 55 anos)”.

Apesar de actualmente existir alguma instabilidade na empresa por motivo destas mudanças, verifica-se que os colaboradores mantêm-se comprometidos e envolvidos com a organização, existindo até quem afirme que acaba por haver em alguns momentos um envolvimento em demasia por parte de todos, levando-os a descurar outros aspectos da sua vida, como a família, por exemplo:

“Nós estamos todos focados em que esta organização funcione da melhor forma, porque quanto melhor funcionar, mais benefícios conseguimos ter dela e por isso conseguimos perceber que, estando todos a remar no mesmo sentido, temos mais proveitos ((Assistente RH/RSO, 22 anos)”.

“...acho que nos acabamos por envolver demais na empresa. A empresa tem uma cultura que nos envolve. Não por nos obrigarem a trabalhar mas pelo próprio espírito entre todos na empresa... (Técnico/a de projecto, 24 anos)”.

Os factores anteriores promovem a satisfação dos trabalhadores em fazer parte da organização e desenvolve neles um sentimento de pertença e orgulho que faz com que se envolvam cada vez mais nos objectivos da organização:

“Quando cheguei à empresa tinha expectativas muito altas. Primeiro, ganha-se um ego enorme quando se é escolhido para vir para cá depois cheguei e claro que os primeiros

dias são de adaptação, conhecer as pessoas, é normal, mas depois começa-se a perceber que a forma como se fazem as coisas aqui e como as pessoas são, o dinamismo, o incentivo que se dá, os momentos partilhados, é uma coisa única que a empresa tem. E por isso digo que sim, tinha expectativas muito elevadas mas foram superadas a léguas... (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

De forma a manter os colaboradores satisfeitos e motivados o Grupo X desenvolve uma série de práticas tais como: Festas de Natal, Festejo dos Santos Populares, Festa de Verão, Jornadas onde se reúnem todos os elementos da organização durante 3 dias para discutir objectivos da empresa e motivar os colaboradores, celebrações de fechos de negócios etc,:

“Como um todo a empresa promove vários momentos informais de descontração... fazemos imensas festas... Festa de Natal , de Verão , de S.João etc onde as pessoas estão a vontade e são aquilo que são... jornadas onde debatemos a empresa que é um evento mais formal onde avaliamos a empresa... estes eventos permitem-nos uma maior integração na empresa e que se reforcem as relações entre todos (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”

“... como nos sempre é transmitido através das jornadas, sejam elas comerciais, sejam elas de outra forma de comunicar a estratégia da empresa, como tivemos ainda há pouco, demonstra que há uma preocupação com as pessoas, até para saber a situação em que a empresa está. Até para saber o que é que se pretende fazer daqui a um ou dois anos, preparar as pessoas para o período que vem a seguir, mais trabalho, mais empenho, mais dedicação, esforço, porque lá está, trabalhamos através de picos. Transmite essa consciencialização para as pessoas...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“...depois todas as acções que nós fazemos, nós adoramos festejar ..., cada festa é uma acção de team building sem igual e isso também é fundamental para que haja esta união, por exemplo, está-se a aproximar a Summer Party, que é das mais esperadas sempre e o espírito que se vive aí, que é o de descarregar é fantástico e se for lá alguém, pode perceber isto, porque nós normalmente fechamos uma praia só para a empresa, mas se entrar lá alguém e tentar perceber quem é que é manager do Porto ou administrador, não consegue perceber, é impossível...(Gestor/a de Projecto, 40 anos)”.

Robbins citado por Patraquim e Loureiro (2009) afirma que a satisfação organizacional é influenciada por quatro dimensões: Funções dos colaboradores; Recompensas e benefícios; Condições de Trabalho e Interação Social e Clima Organizacional corroborando, este último ponto, os resultados apurados neste estudo.

4.4.2. Políticas de Gestão de Pessoas do Grupo X

Ao nível das Políticas de Gestão de Pessoas, salientamos a Valorização dos Recursos Humanos por parte da empresa, a Comunicação Interna e as Políticas de Compensações e Reconhecimento dos Colaboradores.

4.4.2.1. Valorização dos Recursos Humanos

No que diz respeito à Valorização dos Recursos Humanos todos os entrevistados afirmam sentir que a empresa valoriza as suas competências e aposta no seu desenvolvimento pessoal ou profissional, através de desafios constantes que propõe com novos projectos, seja através da formação, pela possibilidade dos trabalhadores participarem das decisões da empresa ou até pelo tipo de tratamento igual entre todos sejam eles chefias ou colaboradores, séniores ou estagiários na organização. Todos sentem que valem pelo que são e pelo que podem fazer pela empresa:

“Nunca senti que era estagiário nem nunca fui apresentada como tal... seja dentro das empresa ou nas empresas clientes. Existe o patamar de igualdade que é importante (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

“...preocupação com as pessoas, em primeiro lugar. Preocupação no desenvolvimento da própria pessoa, a nível pessoal, profissional,... acho que é isso porque se a empresa não se preocupa com o trabalhador, no trabalho que ele faz, que pode vir a fazer, se não der a oportunidade... eu acho que não conseguia trabalhar assim (Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“Portanto, acho que aqui há uma aposta muito grande nas pessoas, acredita-se bastante nas pessoas, dando aqui também espaço para o erro natural porque tem que ser assim e acho que essa evolução que tenho tido tem sido bastante vantajoso no sentido de me desenvolver pessoalmente, porque acredito que no início de carreira é fundamental isso (Assistente de Direcção, 32 anos)”.

4.4.2.2. Comunicação Interna

A comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, consequentemente, na consolidação da identidade da organização.

Deve ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o receptor se influenciam mutuamente e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve nos colaboradores o conceito do que é a empresa e que servirá de base ao seu comportamento neste contexto.

Em 2007 Camara, Guerra e Rodrigues defenderam que “ *a ideia que cada pessoa tem da Empresa onde trabalha resulta dos significados que lhe foi atribuindo, das mensagens orais ou escritas que recebeu e interpretou, dos comportamentos a que assistiu e das experiências em que participou. O conceito que o indivíduo tem da Empresa resulta, pois, da comunicação, pelas trocas que com ela estabeleceu* (p.587).”

Compreende-se assim a enorme importância que tem a comunicação da Missão, Cultura, Princípios Operativos e Padrões de Comportamento, no processo de socialização do indivíduo e no desenvolvimento da Empresa.

A estratégia de comunicação interna das organizações é um dos critérios a avaliar nas nomeações das melhores empresas para trabalhar, pois considera-se que é um critério que garante o bom relacionamento entre todos nas empresas. A transparência e uma comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado), grupal (dentro das secções e entre secções, etc), mais facilmente consolida a acção de pôr em comum e alinha todos os *stakeholders* internos e externos com a estratégia e

objectivos da organização, levando-a assim a melhores resultados (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

O Grupo X tem sido premiado várias vezes pelas suas políticas de comunicação interna e afirma através do seu site institucional que “ *A comunicação interna é indispensável no alinhamento e envolvimento de toda a organização. No Grupo X entendemos a comunicação interna como um processo integrado na gestão da organização. Uma prática de excelência, que nos tem valido inúmeros reconhecimentos nacionais e internacionais. Todos os dias contagiamos os clientes com a nossa capacidade de comunicar com entusiasmo. Comunicamos bem porque sonhamos alto.*”

Nas entrevistadas realizadas os colaboradores confirmam esta mais-valia da empresa, salientando a política de “porta aberta” nas relações entre todos na organização independentemente do nível hierárquico; a informação diária por parte da empresa aos colaboradores das novidades sejam elas novos projectos, novos processos de recrutamento, viagens a serviço para o estrangeiro dos colegas de trabalho, as reuniões formais ou informais para discussão de questões da organização, entre outras:

“... falamos no corredor... fazemos reuniões mensais com todos os gestores de projecto e colaboradores para conhecer o andamento dos projectos e possíveis dificuldades com que se possam deparar... apoiamos sempre que é necessário... temos uma política de porta aberta nos gabinetes impulsionando a comunicação e o pedido de ajuda. Aliás é um dos pecados capitais da empresa não pedir ajuda (Partner, 55 anos)”.

“Não existem barreiras à comunicação entre todos independentemente das hierarquias, pois estas na empresa são meramente formais pelo menos no que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas (Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

“A parte da comunicação é essencial. Nós temos o News, que é um jornal diário, e eu acho que ninguém passa sem ler o X News, mesmo de férias, porque é perceber o que se passa no mundo da X porque nós não temos acesso a tudo, a sede tem acesso a tudo nós aqui nas filiais não...Depois temos as jornadas do Grupo, que acho que são essenciais no alinhamento, em que realmente nós percebemos...são partilhados connosco tudo, tudo, tudo, que é o bom e o menos bom, para criar aqui algum alinhamento, para as pessoas não poderem dizer que não sabiam disto. As pessoas são postas ao corrente de

tudo, até da conta da luz, não há nada que eu não saiba, só não sei se eu não quiser ou ignorar...(Gestor/a de Projecto, 37 anos)”.

“A questão da comunicação e de haver esta abertura e nós estarmos cientes disso acho que facilita tudo. Em primeiro lugar, põe-nos à vontade para qualquer questão que tenhamos, colocar à pessoa indicada ou à chefia, acho que isso é muito importante. E depois, a organização de eventos que a empresa faz internamente, que também permite a interacção com os colegas num outro contexto, que também acho importante (Assistente RH, 24 anos)”.

A organização ganha ao assumir este tipo de políticas, mantendo os seus colaboradores vinculados e envolvidos na cultura e estratégia da empresa fomentando assim o seu envolvimento e garantindo o maior esforço para alcançar resultados que serão de benefício individual para cada um e para a organização de forma global.

4.4.3.Políticas de Compensações e Reconhecimento

4.4.3.1.Benefícios aos Trabalhadores

Os sistemas de recompensas, compensações ou reconhecimento consistem num conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios da empresa (Camara Guerra e Rodrigues, 2007).

No que diz respeito a este item o *Grupo X* descreve um leque alargado de medidas de reconhecimento e compensação do trabalho realizado pelos seus colaboradores.

Já foram anteriormente referidos alguns dos benefícios dados aos colaboradores de forma global como por ex: os incentivos monetários ao casamento e à natalidade e todas as políticas enunciadas de conciliação trabalho e família. Para além destas, a empresa descreve numa das suas brochuras em que apresenta as suas práticas de RSE, que ao

nível do bem-estar facultam uma série de práticas pensadas com objectivo que os seus colaboradores se sintam felizes no local de trabalho, tais como:

- Apoio e aconselhamento jurídico e fiscal;
- Cadeira de massagens;
- Sessões de Reiki todas as semanas;
- Máquinas de vending e máquinas de água em todos os escritórios;
- Cozinha equipada;
- Prendas de Natal aos filhos dos colaboradores;
- Engraxadora de sapatos – para uma boa apresentação a toda a hora;
- Manicura
- Opção pelo gozo do feriado da área de residência;
- Estacionamento para grávidas e fraldário.

Salienta-se no que diz respeito aos benefícios atrás enunciados que durante as entrevistas realizadas, apurou-se existir desigualdade de acesso a estas regalias entre as filiais e a sede da empresa. Os trabalhadores da amostra que estão em funções nas filiais, relatam que não tem usufruto de qualquer um destes benefícios, visto que todos estão centralizados na sede da empresa:

“outro factor (melhoria) prende-se com o facto de que ainda não termos conseguido uma forma de nos aproximarmos da sede.. . existe muito a ideia de que na sede há tudo ... desde cadeiras de massagens entre outras coisas e aqui nas filiais não há nada... e as pessoas para poderem usufruir de certas coisas têm que se deslocar...(Partner, 55 anos)”

”Existe algum descuido no que diz respeito às filiais porque tudo acontece na sede da empresa... todas as regalias... o beerdeck, a manicure, as massagens é algo que só existe lá... cá não temos ...”. “As pessoas quando dizemos onde trabalhamos... dizem logo que temos uma série de regalias e na verdade não temos.. eles têm lá... mas nós só podemos usufruir de longe a longe se vamos lá ... mesmo em termos de instalações aqui na filial sentimos muitas dificuldades pois somos muito a trabalhar neste espaço, cerca

de 25 pessoas... depois o telefone não para de tocar.... nós não temos nenhuma recepcionista que nos atenda o telefone... somos nós que temos que o fazer... as vezes estamos a fazer um estudo e é muito difícil mantermo-nos atentos e focados... e isto é algo que na sede não acontece...” ...”é mesmo uma diferença gigante...(Técnico/a de Projecto, 24 anos)”.

“Já estamos habituados, não podemos fazer nada, estamos aqui, não estamos lá, não temos espaço para ter (regalias físicas)...nós aqui não temos condições, se estivessemos noutra tipo de escritório se calhar já tínhamos, não digo na mesma dimensão porque é diferente, é a sede, tem uma estrutura diferente, nós aqui não temos. Não devemos pensar assim, porque é que eles têm e nós não temos (Gestor/a de Projectos, 37 anos)”.

Notou-se algum descontentamento dos colaboradores com esta situação, sendo que em alguns momentos lhes causa alguma desmotivação. A empresa tem noção da necessidade desta descentralização dos benefícios e afirma que está a tentar encontrar uma solução.

Note-se que na informação passada para o exterior a empresa não menciona esta desigualdade no acesso aos benefícios, pelo contrário, divulga estarem disponíveis para todos os seus trabalhadores, o que, como se constatou, não corresponde inteiramente à realidade encontrada na empresa.

4.4.3.2. Compensações e Reconhecimentos Individuais

No que diz respeito às compensações e aos reconhecimentos individuais pelo esforço, produtividade e objectivos alcançados o *Grupo X* em brochura de apresentação da empresa afirma que: “ *Acreditamos estar entre o universo de organizações onde o mérito e o esforço são reconhecidos. São muitas as formas de o manifestarmos. No plano da retribuição, procuramos pautear a nossa actuação por princípios de uma remuneração justa e competitiva, que inclui a remuneração, uma componente variável, incentivos e benefícios sociais e outros*”.

Como já foi referido acima, as respostas obtidas dos entrevistados não coincidem inteiramente com a política de remunerações enunciada pela empresa. Os colaboradores relatam remunerações desajustadas às suas funções e aquilo que é a prática de mercado noutras empresas na mesma função.

No que diz respeito à tipologia de salários existentes, as respostas obtidas são, de alguma forma, ambivalentes. A maioria indicou que o salário tem um valor fixo, sendo que um caso apenas indicou ter um valor fixo + valor variável consoante as metas conseguidas em cada mês de trabalho:

“Só o fizeram uma vez ...(revisão salarial)... foi numa altura que fizeram uma actualização global dos salários, aproximadamente 2 anos depois de entrar na empresa, mas para já ainda está aquém daquilo que é justo para a função (Gestor/a de Projectos, 37 anos)”.

“Em termos de salário...e , não estou a contabilizar a parte variável, a empresa não paga salários milionários, não. Acho que esse é, neste momento, um ponto menos bom... os vencimentos. Claro que com a variável, vai ajudando, mas ... O fixo, aquilo que é o meu vencimento, é abaixo da média...(Gestor/a de Projectos, 40 anos)”.

Salientamos também o aspecto também já discutido anteriormente que revela alguma incoerência e desigualdade de remunerações existentes entre os colaboradores com funções semelhantes sem que esta diferença, esteja aparentemente justificada como prémio de desempenho.

No que diz respeito a reconhecimentos não monetários o *Grupo X* organiza anualmente um evento que premeia os colaboradores em várias categorias: Revelação; Desafio; Dedicação; Persistência; Consagração; Equipa do Ano; Mãe/Pai do Ano; Noiva/o do Ano; Estagiário/a do Ano; Gestor de Projecto do Ano; Polivalência

No que diz respeito a atribuição destes prémios a maior parte dos colaboradores entrevistados classificam esta iniciativa como da amostra uma forma de serem motivados e verem reconhecido o trabalho desempenhado ao longo do ano:

“Temos o trabalho mas temos outra parte, a equipa de futsal, a chanfana monumental, o São João, quando um filho de um colaborador nosso faz anos, esse colaborador tem a

tarde disponível, as festas de Natal e a Gala em que atribuímos os monstros, prémios simbólicos, de reconhecimento e que ajuda as pessoas (Técnico/a de Projecto, 29 anos)”.

No entanto um dos elementos entrevistados, a exercer funções fora da sede, afirma mais uma vez a existência de um sentimento de falta reconhecimento do trabalho daqueles que estão fora da sede e que normalmente os prémios, os mais importantes e que dizem respeito ao desempenho ou competências, são sempre atribuídos a colaboradores que estão na sede da organização:

”Tivemos agora a gala X que atribui prémios nas diversas categorias e sentimos que as filiais não foram contempladas em nenhuma categoria e sentimos-nos injustiçados porque isto é muito recorrente e já houveram colaboradores que saíram por causa disto... porque vemos que são valorizados os recursos humanos da sede mas nós aqui também os temos muito bons... “”...nesta situação dos prémios conseguimos perceber por conhecermos bem a realidade de lá, que cá havia gente a ser premiada pelas suas competências e trabalho feito... as únicas que ganhamos foram categorias tais como: casamento... mães... que nada tem a ver com trabalho (Técnico/a de Projectos, 24 anos)”.

No que diz respeito a este item parece poder concluir-se que a empresa não tem ainda um sistema de recompensas estruturado que advenha de uma avaliação de desempenho consistente e organizada. A empresa indica estar no momento a trabalhar neste sistema de avaliação de desempenho com objectivo de rever a tipologia de remunerações e os valores auferidos por cada um consoante a sua produtividade.

Esta falta de objectividade na actual política de remunerações e reconhecimentos, poderá trazer em alguns casos, tal como apuramos junto de um dos entrevistados, sentimentos de injustiça e desmotivação que podem desestabilizar a estrutura da organização.

Perante isto e comparando o discurso da empresa e as percepções dos trabalhadores verificamos uma incoerência no que diz respeito às políticas de remunerações, compensações e reconhecimento dos trabalhadores que deve ser efectivamente revista pela empresa.

Assim e depois desta análise e tendo em conta as 5 dimensões avaliadas na atribuição do prémio “*Melhor Empresa para Trabalhar*”, verificamos que as percepções dos colaboradores permitem confirmar o cumprimento das dimensões Respeito; Camaradagem e Orgulho/Brio.

Pelas razões apontadas relativamente às remunerações e reconhecimento, é menos óbvio o cumprimento da Justiça. Também no que diz respeito à Credibilidade, as notícias reportadas na imprensa da alegada condenação do *CEO* do grupo num processo de fraude de dinheiros públicos, mas do qual ninguém falou durante as entrevistas, podem afectar o cumprimento deste critério.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 Conclusões de Investigação

É crescente o número de organizações que integram os princípios da responsabilidade social nas suas políticas e nas suas práticas quotidianas, sendo as práticas concretas dependentes de cada contexto organizacional.

Num sistema de gestão organizacional socialmente responsável a responsabilidade social é vista muito além da execução de práticas pontuais, ainda que estas estejam ligadas a questões sociais e ambientais, estando intimamente associada à filosofia do negócio. Por meio da aplicação de valores éticos e de transparência no relacionamento com os públicos, a responsabilidade social é incorporada na mentalidade de todos os integrantes da organização, viabilizando-se por meio do seu enquadramento na própria cultura organizacional. Assim, as práticas socialmente responsáveis deixam de ser realizadas isoladamente e passam a ser sistematizadas e inseridas no planeamento estratégico da empresa, gerando resultados mais amplos e coerentes. Assumir essa visão sobre a responsabilidade social parece ser um desafio para muitas organizações contemporâneas, pois muitas delas ainda não compreendem o verdadeiro conceito de responsabilidade social e vêm-na apenas como uma estratégia para chamar a atenção do público em determinados momentos.

Ter uma gestão socialmente responsável acaba por ser hoje tão importante quanto garantir o bom atendimento aos clientes, a qualidade, o preço e a tecnologia empenhada nos produtos e serviços oferecidos pela organização. Assim, os critérios de avaliação do sucesso de uma organização começam a agregar dimensões que vão além dos méritos financeiros e passam a referir também a vivência socialmente responsável dessa organização.

Apesar disso, a RSE nas organizações nem sempre é assumida de forma genuína, sendo muitas vezes vista como uma estratégia de comunicação e Marketing e de investimento na imagem externa da empresa que nem sempre se coaduna com as práticas internas das organizações, onde se encontram por exemplo, más condições de trabalho e segurança para os trabalhadores, baixos salários, vínculos laborais frágeis, entre outras práticas pouco amigas dos trabalhadores.

A presente investigação contribuiu para a discussão do conceito de responsabilidade social nas organizações analisando o tipo de práticas efectivamente implementadas numa empresa de referência neste âmbito, e verificando em que medida o seu discurso, no que diz respeito a estas mesmas práticas, é consistente com aquilo que é percebido pelos trabalhadores no dia-a-dia de trabalho.

O estudo foi exploratório e descritivo incidindo sobre um grupo empresarial nacional galardoado já há vários anos com o prémio “*Melhores Empresas Para Trabalhar*” em Portugal. Dado se tratar de um estudo de caso, não poderemos inferir conclusões que caracterizem de forma global a realidade das empresas portuguesas, mas trará alguns dados que poderão servir de base para estudos futuros mais abrangentes.

O estudo empírico consistiu na realização de um estudo de caso com recurso a análise documental, essencial para um conhecimento mais aprofundado da retórica da empresa sobre responsabilidade social, e análise de entrevistas presenciais a uma pequena amostra de colaboradores da organização como meio para recolher as percepções dos colaboradores relativamente a esta temática.

Depois de analisados os resultados conseguidos durante a fase de recolha de informação podemos responder às questões de investigação formuladas no início do estudo e procurar a partir daí tirar algumas conclusões:

1. Que práticas de RSE podem ser encontradas no *Grupo X*, sendo esta uma empresa considerada em Portugal umas das melhores para trabalhar?
2. Existirá correspondência entre o discurso retórico da organização acerca da sua responsabilidade social e as suas práticas nesta matéria?
3. Que percepções têm os trabalhadores das políticas de RSE adoptadas pela empresa?

Respondendo à primeira questão de investigação conclui-se, que a empresa apresenta práticas de RSE implementadas na organização tanto nível interno ou externo.

Ao nível da dimensão interna destacam-se as práticas de conciliação trabalho e família, a flexibilização dos horários de trabalho, o incentivo ao matrimónio e à natalidade, o investimento na formação dos colaboradores e a preocupação com a sustentabilidade da empresa por forma a manter a sua estabilidade económica e por conseguinte os postos de trabalho. Todos estes aspectos foram muito focados pelos colaboradores.

Contastou-se que embora exista um ritmo de trabalho algumas vezes complicado de assegurar e que exige pontualmente aos colaboradores jornadas de trabalho ininterruptas, a empresa tem formas de colmatar estes períodos de maior volume de trabalho, permitindo aos trabalhadores fazer a sua própria gestão horária, organizando actividades que envolvam as suas famílias e eventos que permitam o convívio entre todos, fomentando um ambiente organizacional empático, saudável e de bem-estar independentemente do nível hierárquico de cada um.

Ao nível da dimensão externa a empresa apresenta efectivamente projectos e actividades que mostram a sua preocupação com o ambiente e a comunidade onde está integrada. Estas actividades não são planeadas anualmente, são pensadas e realizadas pela Direcção de Responsabilidade Social da empresa ao longo do ano consoante surgem as oportunidades, mas procurando manterem-se sempre activos nesta dimensão. Seria importante a empresa estruturar um plano de actividades no final de cada ano civil para o ano seguinte, em função dos dados obtidos aquando da elaboração do relatório de sustentabilidade.

O voluntariado organizacional, o incentivo das empresas clientes do *Grupo X* para a implementação de práticas RSE, as actividades de protecção social e ambiental foram as mais focadas pelos entrevistados.

Um ponto negativo e a melhorar é o facto de os colaboradores afirmarem não terem muito tempo para se envolverem nestas actividades dado estarem constantemente com volumes de trabalho avultados, principalmente na fase actual em que a empresa está em franco desenvolvimento. Os colaboradores avaliam como positivas estas práticas, mas sentem que não se conseguem envolver como gostariam.

No que diz respeito à 2ª questão de investigação, conclui-se que existirá em algumas situações discordância no que diz respeito ao discurso da empresa e a realidade das

práticas RSE desenvolvidas pela mesma, nomeadamente ao nível dos seguintes aspectos: O nível de remunerações não compatíveis com as funções e abaixo da média do mercado, tal como falta de equitividade e justiça na atribuição de valores de remuneração entre colaboradores. Os colaboradores falam de salários abaixo daquilo que seria esperado para a sua função e de algumas desigualdades na definição das remunerações, existindo casos de pessoas que têm a mesma função mas auferem de salários fixos diferentes, sem que exista uma diferenciação por motivos de desempenho. Para verificar esta situação foram pedidos documentos da empresa que nos dessem acesso aos valores de remuneração, mas a entidade não acedeu a este pedido.

Nas políticas de reconhecimento e compensação, existem relatos de colaboradores entrevistados que indicam uma atribuição incoerente dos prémios. A falta de um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado, poderá estar na base do sentimento que existe junto de alguns colaboradores de que não há justiça neste aspecto.

Este desconforto foi sempre manifestado por colaboradores das filiais, que afirmam que os colegas que trabalham na sede da empresa são beneficiados em vários aspectos, não só ao nível do reconhecimento e compensações, mas também no acesso a projectos mais aliciantes, regalias, benefícios, instalações e contacto com a administração.

A igualdade de tratamento é um factor importante ao nível da responsabilidade social que poderá estar a ser descurado pela gestão da empresa. Será importante a empresa rever este ponto.

É importante perceber também que os casos de incoerência poderão também ser explicados pelo facto de os indivíduos da amostra trabalharem em departamentos diferentes e mesmo em locais distintos. De acordo com Pedersen e Neergaard (2009), em empresas de grande dimensão a percepção dos colaboradores relativamente à responsabilidade social da empresa é influenciada, inevitavelmente, pelo ambiente onde estão envolvidos, bem como pelas características de cada um e das suas relações interpessoais.

Ao nível das condições de trabalho não é claro o vínculo dos colaboradores afectos à empresa. A empresa informa a existência de 342 pessoas a trabalhar para o *Grupo X*,

mas apenas 120 estão com contrato permanente, todos outros estarão em regime de prestações de serviço, por colaborarem pontualmente. Não nos foi possível verificar esta situação, visto que a empresa negou o acesso aos quadros de pessoal, logo não podemos inferir conclusões acerca da segurança e estabilidade dos vínculos à empresa.

Tendo em conta os critérios avaliados para que a empresa tenha sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, verificamos que não fica claro se cumprirá o critério de Justiça e Credibilidade, por motivos já até aqui enunciados .

Apesar destas discordâncias existem aspectos em que a empresa cumpre na prática no que diz respeito à RSE, tais como: a formação e o desenvolvimento dos colaboradores; as medidas de conciliação trabalho e família; os incentivos ao casamento e à natalidade, a flexibilização de horários, as medidas de apoio social e de melhoria do ambiente.

A empresa caracteriza-se efectivamente por manter um clima organizacional muito positivo, onde o relacionamento interpessoal entre colaboradores e entre colaboradores e chefias é bastante informal e marcado pelo espírito de entre ajuda e boa disposição de todos. Existe uma grande valorização dos recursos humanos da empresa e uma aposta forte no seu desenvolvimento, o que faz com que a empresa capte talentos e os melhores profissionais do mercado, sendo capaz de apesar de existirem salários baixos, os manterem motivados com outro tipo de benefícios não remuneratórios, explorados durante este estudo.

Conclui-se que o *Grupo X* apresenta práticas consolidadas de responsabilidade social interna e externa à organização, mas não faz justiça de forma integral àquilo que assume no seu discurso sobre este tema. Será importante para a empresa a melhoria dos aspectos apontados por forma a fazerem corresponder o seu discurso à realidade das suas práticas.

A responsabilidade social deve ser destinada tanto ao público externo como interno, sobretudo aos colaboradores, sendo importante construir e transmitir uma imagem coerente. Neste aspecto este grupo empresarial é efectivamente forte, ou seja, na atenção que dá aos seus colaboradores e nas práticas que tem para procurar manter o seu bem-estar, mas efectivamente não se encontra uma coerência total entre a imagem que a

empresa constrói e a que passa para o exterior da organização, nomeadamente no que diz respeito a salários, regalias, compensações e ritmos de trabalho .

A empresa manifesta grande preocupação com a sua imagem e credibilidade, factor que se reflecte nas várias iniciativas desenvolvidas e que promovem a empresa na comunidade e nos mercados, como por exemplo: reportagens televisivas onde apresentam a empresa e as suas boas práticas; um site institucional constantemente actualizado e renovado onde estão registados para além de todos os serviços que prestam, todos os prémios que vão gradualmente ganhando, actividades de RSE, preocupações éticas, publicações, *press releases*, brochuras e folhetos. A inovação e criatividade de algumas actividades que promovem, são por si só atracção para os media que ao noticiar a empresa potencia o seu *marketing* e a aproximação da empresa à comunidade.

Esta importância da imagem e do reconhecimento para o *Grupo X* poderá ser responsável pela inconsistência encontrada entre a retórica e a realidade de algumas das suas práticas, pois esta será de alguma forma um instrumento para captar a atenção dos mercados e fomentar a sua credibilidade e respeito perante todos os seus *stakeholders*

A literatura sobre este tema, vai de encontro à estratégia do *Grupo X*, dizendo-nos que as organizações ao apostarem em estratégias de comunicação que transmitam uma mensagem positiva e de grande preocupação com o meio ambiente e com a comunidade em que está inserida, conseguem construir e transmitir uma imagem socialmente mais responsável (Cabral-Cardoso, 2014).

Diz-nos também que as empresas ao assumirem publicamente preocupações éticas e ao utilizarem vocabulário ético no seu quotidiano, comprometem-se com estes valores e procuram-nos fazer respeitar, procurando com isso ganhar a confiança dos *stakeholders* externos e reforçar a sua identificação com a organização e com a sua marca e produtos (Cabral-Cardoso, 2014).

No que diz respeito à 3ª questão de investigação, verificou-se que os colaboradores têm na sua generalidade uma percepção positiva das práticas da empresa no âmbito da RSE, apontando apenas algumas situações já referidas na resposta à 2ª questão de investigação, em que devem ser implementadas melhorias.

5.2 Implicações para a Gestão

A presente investigação ajudará os gestores a compreenderem melhor o conceito de responsabilidade social, a forma como podem ser implementadas práticas neste âmbito alinhadas com a estratégia de negócio da empresa, alertando para a necessidade de existir coerência entre o seu discurso e a posição que defendem no que diz respeito a este tema e as práticas reais que todos os seus *stakeholders* irão encontrar no contacto e relação com a empresa.

O estudo levanta questões que poderão ser discutidas pelos gestores aquando da adopção de políticas de responsabilidade corporativa e as reflexões sugeridas podem ser relevantes não só para o *Grupo X* como sugestões de melhoria, mas também para empresas que ainda não tenham actividades RSE implementadas ou que não as tenham muito enraizadas.

5.3. Limitações do Estudo e Sugestões Para Investigações Futuras

Este estudo foi limitado à recolha de dados numa organização nacional, considerada uma das melhores empresas para trabalhar no nosso país, e referência no âmbito das práticas das responsabilidade social, sendo que os dados obtidos não podem ser considerados representativos da generalidade das organizações portuguesas.

A metodologia utilizada pode ser vista como uma das limitações desta investigação, por várias razões. A entrevista pode conduzir a respostas que não sejam completamente verdadeiras, na medida em que a presença do entrevistador pode inibir o entrevistado, mesmo tendo sido garantida a confidencialidade das respostas. Por outro lado, a metodologia adoptada não permite generalizações estatísticas.

Os resultados obtidos neste estudo, apontam para uma discordância parcial entre o discurso das empresas e a sua realidade em alguns critérios fundamentais da RSE, justificando assim a necessidade de investigações que explorem as ideias e preocupações encontradas que possam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento nesta área .

Sugere-se a realização de um estudo com um abordagem quantitativa que permita efectuar generalizações e caracterizar o tipo de actuação das empresas portuguesas no âmbito da responsabilidade social. Uma amostra mais alargada poderá inclusive validar as conclusões obtidas.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Branco, M.C e Rodrigues, L.L. (2008). “Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies”. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701.
- Bronn, P.S., Vidaver-Cohen, D.(2009). “Corporate Motives For Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?”.*Journal of Business Ethics*, 87, 91-109.
- Camara, P., Guerra.P., e Rodrigues,J.,(2007). “*Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*”.(1ªedição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Canadian Business for Social Responsibility (2003). “*Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility – A Canadian Small Business Perspective on CSR* (Relatório de Pesquisa 2003), Canada, *Canadian Business for Social Responsibility*.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). "Portuguese Management Between Global Rhetoric and Local Reality: The Case of Human Resource Management", *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(3), 193 – 204.
- Cabral-Cardoso,C.(2014). “A Instrumentalidade da Ética na Retórica da Gestão”. In J. Sequeiros (Ed) *Universidade, Ciência e Sociedade : Desafios e Fronteiras Éticas*(95-102).Porto:Comissão de Ética da Universidade do Porto.
- Carroll,A.(1979). “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”. *Academy of Management Review*, 4,497-505.
- Carroll,A.(1991). ”The Piramidy Of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. *Business Horizon*, 34(4),39-48.
- Carroll,A.(1999).”Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct”. *Business and Society*, 38,268-295.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). “*Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*”,Bruxelas de

<http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2011-> acedido a 21 de Junho de 2014.

- Comissão Europeia (2004).”*Espírito Empresarial Responsável – Um Conjunto de Casos de Boas Práticas de Pequenas e Médias Empresas na Europa*”, Bruxelas,<file:///D:/EGRH/2%C2%BA%20ano/Tese/RS%20Biblio/espírito%20empresarial%20responsavel.pdf> acedido a 21 de Junho de 2014
- Cheibub, Z.; Locke, R.,(2002). “Valores ou Interesses? Reflexões Sobre a Responsabilidade Social das Empresas”, in A. Kirschner; E. Gomes; P. Cappellin (orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: FAPERJ e Relume Dumará.
- Chiavenato, I. (2005). “*Gestão de Pessoas*”.(2ª Edição). São Paulo: Elsevier Editora.
- Cunha, M., Rego, A.,Cunha, R.,Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. F(2010). “*Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* “.(2ª edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dahlsrud, A.(2008). “*How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Managment*, Vol.15, 1-13.
- Galbreath, J.(2006).“Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations”. *Corporate Governance*, Vol.6 (2),175-187.
- Garriga e Méle (2004). “Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping de Territory”. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gill, C.(2007).“A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management”. MBS
http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=carol_gill
acedido a 21 de Junho de 2014.
- Gill,C. (2002). "HRM as Chameleon: “Is Soft HRM Rhetoric Used to Disguise an Increase in Management Control?”. *RMIT Business Working Paper*,3,1038-7448.
- Idowu, S, e Papasolomou,I, (2007). "Are The Corporate Social Responsibility Matters Based on Good Intentions or False Pretences? An Empirical Study of the Motivations Behind the Issuing of CSR Reports by UK

Companies", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7 (2), 136 – 147.

- Leal,A.,Caetano,J.,Brandão,N.,Duarte,S.e Gouveia,T. (2011). “*Responsabilidade Social em Portugal*”.(1ªedição). Lisboa: Editora Horácio Piriquito.
- Marques, M. e Teixeira, C.(2008).”A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional”. *Tékhnê* VI (10), 149-164.
- Meirinhos,M.e Osório, A.(2010). “O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação”. *EDUSER: revista de educação*, Vol 2(2), 49-65.
- Patraquim, P., e Loureiro. A.,(2009). “*Responsabilidade Social das Empresas e Ética: Implicações da Implementação de Práticas Socialmente Responsáveis na Satisfação Organizacional*”. In *Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho*, 11, 217-230.
- Pereira, P. (2007). “*A Norma SA 8000 – Responsabilidade Social*”.(1ª edição). Sacavém: Companhia Própria – Formação e Consultoria, Lda.
- Pedersen, E. e Neergaard, P., (2009), “Whatt Matters to Managers? The Whats, Whys, and Hows of Corporate Social Responsibility in a Multinational Corporation”. *Management Decision*, Vol.47(8),1261-1280.
- Santos, A., Pereira,E., e Silva,J.,(2006). “*Responsabilidade Social nas PME – casos em Portugal*”.(1º edição). Lisboa:Editora RH.
- Rego, A.,Moreira J., e Sarrico, C.,(2003). “*Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – Um estudo da Situação Portuguesa.*” (1ª edição). Cascais: Principia Editora.
- Rego,A.,Cunha,M.,Costa,N.,Gonçalves, H., e Cabral-Cardoso, C.(2006). “*Gestão Ética e Socialmente Responsável*”.(1ºedição). Lisboa: RH Editora.
- Rodrigues, J., Seabra, F., e Ramalho, J.(2009). “Contributos para a Clarificação do Conceito”. In *Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho*, 11, 99-105.
- Serrano,M.(2010). "A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos". *Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers* nº 1/2010

- Silva, J.(2009). “*Responsabilidade Social das Empresas : Um Imperativo Ético*”. In MTSS Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho, 11, , pp-7-9.
- Teixeira, S. (2005). “Gestão das Organizações”. (2ª edição). Madrid: McGraw Hill Editora
- Zenone, L.(2006). “*Marketing Social*”.1ª ed. São Paulo : Thomson Learning.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÃO DE ENTREVISTA _TRABALHADORES GRUPO X (nome fictício)_

Antes da realização de entrevistas, seleccionar os elementos a entrevistar e recolher dados de identificação de cada um (Nome, idade, função na empresa)

1. Há quanto tempo está a trabalhar no *Grupo X*?
2. Descreva de forma breve as suas funções actuais enquanto XPTO ?
3. A função que desempenha agora é a mesma que desempenhava aquando da sua entrada para a organização?
4. Qual é o regime contratual que o vincula à empresa?
5. Qual o seu horário de trabalho?
6. Costuma trabalhar fora do horário normal de trabalho?
7. Considera conseguir conciliar facilmente a vida pessoal e profissional? Porquê? (Se responder que não em que se traduz essa mesma dificuldade)
8. Em que sentido a empresa facilita ou não essa mesma conciliação? Fale-me de algumas situações/práticas concretas do seu quotidiano retratem esse facto.
9. Tem alguma sugestão para a empresa em termos de recomendação ou indicações de melhoria nesta âmbito? Qual?

(Mudando de Assunto...)

10. Sente que a empresa avalia de forma objectiva o desempenho de cada trabalhador? Justifique?
11. É-lhe dado feedback dessa avaliação? São lhe transmitidos objectivos futuros a atingir? Sente-se acompanhado pela empresa (chefias) no alcance desses mesmos objectivos?
12. Relativamente á remuneração? Avalia-a como ajustada ao seu desempenho na organização? Qual a estrutura da mesma?

13. Considera que a empresa investe no desenvolvimento dos seus colaboradores? Porquê?

14. Costuma ter acesso a programas de formação que fomentem esse desenvolvimento de forma recorrente?

15. Como classifica o ambiente no que diz respeito ao relacionamento e comunicação entre: Administração / Trabalhadores; Chefias / Subordinados e Trabalhadores /Trabalhadores ?

16. A Empresa em 2012 implementou um programa de reestruturação. Teve conhecimento deste programa? Se sim, em que consistiu e que mudanças trouxe à empresa e aos trabalhadores?

17. Que avaliação faz desta reestruturação e da mudança decorrida na organização?

(No que diz respeito à gestão de pessoas...)

18. Como avalia a política de gestão de pessoas da organização? Que práticas julga serem mais importantes na empresa neste âmbito? Existem aspectos menos positivos que julga deverem ser alvo de mudança /melhoria?

19. E no que diz respeito às práticas de responsabilidade social? Sendo o *Grupo X* uma entidade de referência também neste quadro, que práticas julga serem mais importantes na empresa ao nível interno e ao nível externo da organização? Existem aspectos menos positivos que julga deverem ser alvo de mudança /melhoria?

(Para Finalizar...)

20. Daqui a 5 anos onde se imagina a trabalhar e com que funções?