

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS SENIORES

O CASO DO PROGRAMA
“IN SPIRA - REDE DE COMPETÊNCIAS CÁRITAS”

Isabel Conceição Pereira Costa

Orientação: Professor Doutor Carlos Cabral - Cardoso

Setembro de 2015

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

AGRADECIMENTOS

À família, por estar sempre presente.

Aos amigos, pelo incentivo e vivências inesquecíveis.

Ao meu orientador, pelo apoio, ideias e simpatia.

E a todos aqueles que inspiram os meus dias e me fazem sorrir.

RESUMO

A evolução do quadro demográfico, no qual os grupos etários de idade mais avançada assumem uma expressão sem precedentes na História, tem gerado repercussões sociais e económicas complexas, trazendo para a ribalta o paradigma do envelhecimento ativo. Conscientes dos novos desafios protagonizados pelo crescente envelhecimento da população mundial, multiplicam-se as iniciativas governamentais tendentes à promoção da autonomia e independência dos idosos em todas as vertentes da vida social, económica e cultural. O prolongamento da vida ativa e a plena inserção no mercado de trabalho assumem neste quadro uma importância fulcral, sobretudo quando se equaciona a viabilidade económica do estado providência e dos próprios sistemas de segurança social. No contexto organizacional, as repercussões desta nova paisagem demográfica, ditada pelo envelhecimento da população ativa, são inevitáveis. Por apresentarem numa posição de maior vulnerabilidade face à reintegração no mercado de trabalho e às próprias imperfeições do mercado, os trabalhadores mais velhos colocam à gestão de recursos humanos novos desafios no âmbito da responsabilidade social empresarial.

A revisão da literatura sobre esta matéria revela, porém, a existência de práticas de gestão discriminatórias dos ativos seniores, suportadas por crenças estereotipadas que inferiorizam as destrezas físicas e intelectuais destes trabalhadores. Tais percepções têm motivado a generalização de políticas de recrutamento e seleção enaltecidas de uma força de trabalho mais jovem, facto que nos leva a questionar a bandeira da responsabilidade social empresarial cada vez mais apregoada pelas organizações.

Através da metodologia do estudo de caso, nomeadamente o programa “ In Spira – Rede de Competências Cáritas”, procurou-se analisar as percepções e as práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas relativas aos trabalhadores de idade mais avançada, no sentido de compreender o baixo nível de adesão das mesmas ao projeto da Cáritas. A análise dos resultados permitiu concluir que a retórica ao nível das práticas socialmente responsáveis anunciadas pelas empresas nem sempre é condizente com a realidade, sobretudo no que concerne aos trabalhadores mais velhos. Apesar do discurso positivo face ao desempenho destes ativos, uma política de gestão etária não parece constituir uma preocupação das organizações, que não veem o recrutamento e/ou a retenção destes profissionais como uma prioridade.

ABSTRACT

The evolution of the demographic framework in which the older age groups assume an unprecedented expression in history, has generated complex social and economic repercussions, bringing to the fore the paradigm of active aging. Aware of the new challenges headlined by the increasing aging of the world population, the government is increasing initiatives such as promoting the autonomy and independence of older people in all aspects of social, economic and cultural life. The extension of the active life and the full integration in the labour market take a central importance in this context, especially when it considers the economic viability of the welfare state and of their own social security systems. In the organizational context, the impact of this new demographic landscape, dictated by the aging of the active population, are inevitable. Because they are in a position of greater vulnerability to reintegration in the labour market and their own market imperfections, the older workers facing human resources management challenges the management of human resources challenges in the context of corporate social responsibility.

The review of the literature on this subject shows, however, the existence of discriminatory management practices of active seniors, supported by stereotyped beliefs that detract from an atmosphere with echoes to the physical and intellectual skills of these workers. Such perceptions have motivated the generalization of recruitment and selection policies of a younger workforce, a fact that leads us to question the banner of corporate social responsibility increasingly trumpeted by the organizations.

Through the case study methodology in particular the program " In Spira – Rede de Competências Cáritas", sought to analyze the perceptions and practices of corporate social responsibility of Portuguese companies relating to older workers, in order to understand the low level of adherence to the project of Caritas. The analysis of the results allowed us to conclude that the rhetoric at the level of socially responsible practices announced by the companies is not always commensurate with the reality, particularly in relation to older workers. Despite the positive speech given to the performance of these assets, an age management policy does not seem to be a concern of organizations, who do not see the recruitment and / or retention of these professionals as a priority.

“Devíamos estar a aprender até aos 50 anos e, a partir daí, aplicar os nossos conhecimentos na nossa atividade profissional”.

José Saramago

ABREVIATURAS

BSCI - Iniciativa de Responsabilidade Social Empresarial

COM - Comissão Europeia

EMAS - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria

GRH - Gestão de recursos humanos

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

ONG'S - Organizações Não Governamentais

PME - Pequenas e médias empresas

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SST - Saúde e segurança no trabalho

UE - União Europeia

UNGP - United Nations Global Pact

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
 CAPÍTULO 1 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	4
1.1. Evolução histórica e conceptual	4
1.2. Perspetivas sobre a responsabilidade social	12
1.2.1. Perspetivas instrumentais	12
1.2.2. Perspetivas políticas	14
1.2.3. Perspetivas integrativas	15
1.2.4. Perspetivas éticas.....	19
1.3. Dimensões da responsabilidade social empresarial	23
1.3.1. A dimensão interna.....	23
1.3.2. A dimensão externa	25
1.4. RSE no quadro da UE	29
1.4.1. O livro Verde.....	30
1.4.2. A Comunicação de 2006: <i>Tornar a Europa um Pólo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social nas Empresas</i> ”	31
1.4.3. A Estratégia Europeia de RSE - 2011/2014	33
1.5. O lugar da RSE na estratégia empresarial: pressão, filantropia ou marketing social?	35
 CAPÍTULO 2 – A DIVERSIDADE ETÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
2.1. Diversidade organizacional - enquadramento conceptual.....	42
2.2. Dimensões da diversidade.....	45
2.3. Envelhecimento e mercado de trabalho	50
2.4. Práticas de gestão dos recursos humanos seniores.....	56
 CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: “IN SPIRA - REDE DE COMPETÊNCIAS CÁRITAS”	63
3.1. Objetivo do estudo e questões de investigação	63
3.2. Metodologia	64
3.3. O Programa “In Spira - Rede de Competências Cáritas”	68
3.3.1. Conceção, missão e objetivos	68
3.3.2. Operacionalização do Programa	70

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO	73
4.1. Concepção do Programa: contexto e motivações.....	73
4.2. Nível de adesão ao Programa: trabalhadores 45+ e empresas	76
4.3. Perceções dos empregadores: do discurso à prática.....	83
4.3.1. Envelhecimento demográfico e mercado de trabalho.....	83
4.3.2. Práticas de responsabilidade social empresarial	87
4.3.3. Desempenho dos trabalhadores com mais de 45 anos: retórica e factos.....	93
4.4. Balanço global e futuro do Programa.....	97
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	116

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Propostas de definição do conceito de RSE.....	5
Quadro 2 – Progressos ao nível da RSE resultantes da Comunicação de 2006.....	33
Quadro 3 – Apresentação da amostra	66
Quadro 4 – O programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas” aos olhos das empresas	79
Quadro 5 – RSE como forma de promoção do bem-estar dos trabalhadores	88
Quadro 6 – RSE como estratégia de negócio.....	89
Quadro 7 – RSE como forma de promoção do bem-estar dos trabalhadores e como estratégia de negócio	90
Quadro 8 – Características dos trabalhadores 45+ segundo os empregadores	94
Quadro 9 – Percepção dos empregadores quanto à relação idade/desempenho profissional	96
Quadro 10 – Representatividade dos trabalhadores 45+ contratados nos últimos 5 anos na população total das empresas inquiridas	96
Figura 1 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa	10
Figura 2 – Modelo de três domínios de RSE	18
Figura 3 – Perspetivas sobre a RSE	22
Figura 4 – Níveis de atuação das empresas.....	28
Figura 5 – The Diversity Wheel Model	46
Figura 6 – The Four Layers of Diversity Model	47
Figura 7 – Plataforma “In Spira - Rede de Competências Cáritas”	71
Gráfico 1 – Evolução da taxa de atividade na UE-28 por grupos etários (2008-2013).....	53
Gráfico 2 – Evolução da taxa de desemprego na UE-28 por grupos etários (2004-2013).....	53
Gráfico 3 – Evolução da taxa de desemprego em Portugal (2000-2014).....	73

INTRODUÇÃO

Os desafios que pautam o mundo atual são vastos e complexos. A globalização dos mercados, altamente concorrenciais, competitivos e mutantes, as novas formas de organização do trabalho, os novos padrões de consumo e a transição para um novo regime demográfico configuram um tempo de mudança, de revisão dos paradigmas vigentes, de adaptação a novos contextos, de emergência de novos valores, um tempo de imprevisibilidade e incerteza, quer para os indivíduos, quer para as organizações. Um dos desafios maiores dar-se-á ao nível da nova moldura populacional que enquadra os países desenvolvidos e que se alargará, em meados do século, aos países em vias de desenvolvimento, nomeadamente, o envelhecimento populacional. Evocando as projeções do Fundo das Nações Unidas para a População para 2050 (UNFPA, 2012), a população com 60 e mais anos terá um crescimento considerável, passando num período temporal de um século de 205 milhões (em 1950) para 2 biliões (em 2050). Aproximando a lupa de observação à escala do país, as estatísticas revelam um índice de envelhecimento de 138,6%, ou seja, por cada 100 jovens (0-14 anos) há cerca de 139 idosos (65 e mais anos), número que em meados do século XX não ultrapassava os 27% (PORDATA, 2015).

Esta nova realidade demográfica reflete-se diretamente no envelhecimento da força de trabalho, com repercussões imediatas no contexto organizacional, facto que obriga a repensar o papel dos trabalhadores mais velhos na sociedade e no mercado de trabalho. Após muitos anos de incentivo à reforma antecipada destes trabalhadores, como forma de aumentar o emprego juvenil e apoiar as organizações no processo de adaptação às novas demandas económicas e tecnológicas, a Europa está agora a repensar este modelo, revertendo-o (Pestana 2003). É comumente aceite que se trata de um grupo etário fundamental para suprir as necessidades de mão-de-obra do mundo laboral e assegurar a viabilidade, pelo seu papel contributivo, dos sistemas de segurança social.

O conceito do envelhecimento ativo é por isso a grande estratégia desenhada pelas autoridades políticas europeias para responder aos novos desafios, mas a distância entre o discurso retórico e a prática é, em Portugal, à semelhança de outros países, considerável. O contexto de recessão económica que marca o país e a consequente e

necessária reestruturação do tecido empresarial, aliadas à oportunidade de reduzirem consideravelmente os custos salariais servem de argumentos, por parte das entidades empregadoras, para uma generalizada predileção pelos trabalhadores mais novos. O resultado tem sido o aumento, ano após ano, da taxa de desemprego dos ativos de idade mais avançada, destacando-se o ano de 2013 como aquele em que, pela primeira vez, a população portuguesa com mais de 55 anos representava 13,7% do total da população desempregada. Os principais fatores que sustentam estes argumentos residem, de acordo com a revisão da literatura efetuada, em ideias pré-formatadas, mas sem validade empírica, sobre os trabalhadores mais velhos, entre as quais se destacam: (i) a fraca qualificação académica e profissional dos ativos seniores; (ii) a convicção de que são menos produtivos; (iii) a maior resistência à mudança organizacional; (iv) a menor capacidade criativa e empreendedora; e (v) a maior debilidade física decorrente do avanço da idade, o que justifica um desinvestimento em práticas de gestão dos recursos humanos seniores por parte das organizações, uma clara negação dos pressupostos do envelhecimento ativo (Pestana 2003). Esta atitude discriminatória consubstancia-se no número muito reduzido de ofertas de emprego para este grupo etário, nas baixas oportunidades de formação profissional, na predileção pela contratação de trabalhadores mais jovens, e nos salários auferidos nos novos empregos, significativamente inferiores quando comparados com ativos do mesmo grupo etários e com habilitações idênticas. Há por esta via uma forte pressão para a saída precoce do mercado de trabalho e passagem a uma situação de não emprego, através do processo de reforma antecipada (Pestana 2003).

O novo paradigma demográfico que se desenha por todo o mundo, especialmente o desenvolvido, tem-se refletido em práticas de gestão de recursos humanos discriminatórias dos trabalhadores mais velhos, de onde decorrem consequências sociais e económicas preocupantes. Torna-se portanto questionável a política de responsabilidade social das empresas, temática que, em todo o mundo, e no contexto organizacional, tem vindo a ganhar preponderância. Cresce assim o debate em torno da legitimidade da expansão da função empresarial para além do domínio económico e das obrigações legais, incorporando o interesse de todos os *stakeholders* (Carroll 1999). É precisamente nesta problemática que reside a motivação central para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado. Com efeito, e perante o cenário

irreversível de envelhecimento demográfico, o objetivo da presente investigação é refletir sobre o posicionamento das organizações face ao tema “Responsabilidade Social Empresarial” e confrontar o discurso retórico com as práticas de gestão direcionadas para os recursos humanos seniores. Tendo em vista este propósito, recorre-se a um caso de estudo: o programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas”, um projeto desenvolvido pela instituição Cáritas Portuguesa, com o objetivo de facilitar a partilha de competências técnico-profissionais entre as pessoas com mais de 45 anos, ativas, desempregadas ou reformadas, com potenciais empregadores.

A investigação que agora se apresenta desenvolve-se ao longo de cinco capítulos que constituem as diferentes etapas de concretização do trabalho, as quais resumiremos nas linhas seguintes:

- Os dois capítulos iniciais destinam-se ao enquadramento teórico das questões que servem de base ao desenvolvimento da investigação. No primeiro é revisto o paradigma da responsabilidade social empresarial, nomeadamente, a evolução histórica do conceito; as perspetivas e as dimensões que lhe dão forma; a sua afirmação no quadro das políticas europeias; os procedimentos associados à sua avaliação e comunicação e, por fim, discute-se o lugar que as práticas de responsabilidade social assumem na estratégia empresarial. No segundo capítulo explora-se a problemática da diversidade das organizações, aproximando-se a análise à questão da diversidade etária, que é enquadrada no paradigma do envelhecimento da mão-de-obra e no lugar que esta força de trabalho ocupa no mercado laboral e nas práticas de gestão das empresas.
- O terceiro capítulo tem como propósito dar a conhecer o objetivo e as questões de investigação que norteiam a dissertação, bem como a respetiva metodologia. É ainda feita a apresentação da instituição Cáritas Portuguesa e a caracterização do programa que nos propomos analisar, o “In Spira – Rede de Competências Cáritas”.
- O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados da investigação.
- O quinto e último capítulo reporta as conclusões emanadas da investigação, onde se pretende dar resposta às questões que serviram de base ao desenvolvimento da investigação. São também apresentadas as principais limitações do estudo e sugeridas pistas para futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Evolução histórica e conceptual

A corrente da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge com a transição do paradigma da produtividade para o da competitividade, na qual a organização passa a ser encarada como um sistema complexo, dinâmico e permeável ao meio. Assumida a teoria dos *stakeholders*¹, a RSE passa a objetivar a maximização do valor para todos os agentes que interagem no projeto organizacional, afastando-se da procura exclusiva dos interesses dos acionistas - primado dos *stakeholders* sob o dos acionistas (Donaldson, 1992). Ao assumir que a atividade empresarial é uma teia de relações cooperativas e competitivas que se estabelecem entre grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização (Freeman, 1984), a teoria dos *stakeholders* figura como o elemento norteador de toda a discussão em torno da RSE (McWilliams & Siegel 2001).

Esta ideia de cooperação e participação alargada tem vindo a ganhar aceitação. Tornou-se uma reivindicação da própria sociedade e, portanto, uma dimensão inquestionável na estratégia das organizações, confrontando a gestão com a necessidade de adoção de práticas socialmente responsáveis como fator de competitividade. Já não é só uma opção, mas um elemento vivo e dinâmico no seio das políticas organizacionais.

A definição do conceito responsabilidade social tem sido alvo de um debate alargado na literatura. Parece não existir consenso entre os autores quanto ao sentido do termo, enquanto ideal de gestão e/ou conceito académico. As tentativas de clarificação do conceito foram evoluindo, desde a sua génese até à atualidade, de forma quase camaleónica, quer enquanto ideal de gestão, quer como conceito académico (Gond & Moon 2011). Esta ambiguidade e falta de consenso generalizado face à sua conceptualização é uma das marcas da RSE (Carroll, 1979), perdurando ainda nos tempos modernos. Blowfield e Murray (2008) atribuem o facto à natural e constante evolução da sociedade, que cria, em cada momento, diferentes expectativas sociais face

¹ **Stakeholders** - Corresponde ao conjunto de pessoas, instituições, empresas ou grupos cuja atividade influencia ou é influenciada pela atividade de uma empresa (Freeman, 1984).

às empresas e à sua relação com o meio. Veja-se o próprio conflito terminológico que se observa nas múltiplas referências literárias ao conceito, como *corporate social responsibility*, *corporate citizenship*, *corporate social performance*, *business responsibility*, o que reforça a nebulosidade conceptual do paradigma.

A revisão da literatura alusiva à RSE confrontou-nos com uma imensidade de definições sobre o assunto, reveladora da grande diversidade de abordagens e da ausência de consensos teóricos sobre o mesmo. O Quadro 1 reúne as definições que consideramos basilares para a análise da evolução histórica e conceptual da RSE. Uma análise pormenorizada das várias tentativas de conceptualização do termo permite-nos delimitar o conceito a duas grandes linhas de pensamento: (i) económica - considera os objetivos puramente económicos das empresas, cujo papel principal é gerar lucros de acordo com os limites éticos e legais; (ii) social - enaltece o comprometimento das organizações para com o bem-estar da sociedade.

Quadro 1 - Propostas de definição do conceito de RSE.

Autor	Definição proposta
Bowen (1953:06)	<i>“Refere-se às obrigações dos empresários para perseguir as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade”.</i>
Davis (1960:70)	<i>“Decisões e ações dos empresários que, pelo menos parcialmente, vão para além do interesse económico ou técnico da empresa”.</i>
McGuire (1963:144)	<i>“A ideia de responsabilidade social supõe que a corporação não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, que vão para além dessas obrigações”.</i>
Friedman (1962:133)	<i>“Há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar os seus recursos e envolver-se em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, contanto que permaneça dentro das regras do jogo, ou seja, uma concorrência aberta e livre, sem enganos ou fraude”.</i>
Walton (1967:18)	<i>“Em suma, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre as empresas e a sociedade e tem consciência de que tais relações devem ser tidas em conta pelos gestores de topo para que a empresa e os stakeholders possam atingir os seus objetivos”.</i>
Friedman (1970)	<i>“A responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros”.</i>
Davis (1973:312)	<i>“(…) refere-se à consideração, por parte da empresa, de questões que vão para além dos requisitos estritamente económicos, técnicos e jurídicos da empresa.</i>

Frederick (1978:151)	<i>“A ideia fundamental da responsabilidade social corporativa é que as empresas têm a obrigação de trabalhar para a melhoria social”.</i>
Carroll (1979:500)	<i>“A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num determinado momento”.</i>
Jones (1980:59-60)	<i>“Responsabilidade social empresarial é a noção de que as empresas têm uma obrigação para com os grupos constituintes da sociedade que não os acionistas e para além do que está previsto pela lei e pelo contrato social”.</i>
Carroll (1983:604)	<i>“A meu ver, a RSE envolve a conduta do negócio e implica que o mesmo seja economicamente rentável, cumpridor da lei, ético e socialmente solidário. (...) Assim, a RSE é composta por quatro partes: económica, legal, ética e voluntária ou filantrópica”.</i>
Hopkins (1998:10)	<i>“A responsabilidade social corporativa preocupa-se com o tratamento dos stakeholders da empresa de forma ética ou socialmente responsável.”</i>
Van Marrewijk (2003:01)	<i>“Sustentabilidade corporativa e responsabilidade social empresarial referem-se a atividades da empresa - voluntárias por definição - que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações empresariais e nas interações com os stakeholders”.</i>
Comissão Europeia (2001:04)	<i>“Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.</i>
(2011:07)	<i>“Responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade”</i>

Fonte: Elaboração própria.

As origens da ideia de responsabilidade social podem ser encontradas no início do século XIX, com as preocupações humanistas e sociais de Robert Owen, e no final do século na sociedade norte americana, resultado do perfil paternalista de algumas empresas para com os seus funcionários, devido a crenças religiosas ou, simplesmente, ao receio de contestações operárias e de movimentos sociais radicais. Tratava-se, contudo, de um pensamento muito prematuro, dado viver-se os primeiros anos dos ideais capitalistas de uma economia de mercado. Na ausência de restrições regulamentares, as empresas eram livres de escolher as práticas que entendessem proporcionar-lhes o maior lucro e expansão económica, o que se traduzia no tratamento abusivo e exploratório da força de trabalho. As empresas não tinham, nesta época, qualquer responsabilidade para com a sociedade. A grande depressão de 1929 e a consequente necessidade de estabilizar a economia abriu caminho a uma maior intervenção estatal na economia, de onde resultou uma melhoria da conduta

empresarial, não por motivações humanistas, mas por imposições legais (Luthans *et al.*, 1990).

A discussão académica do conceito toma forma com o debate entre Adolf Berle e Merrick Dodd em torno da missão dos gestores numa organização (Post, 2003 & Turner, 2006). Berle (1931), através do artigo intitulado “*Corporate Powers as Powers in Trust*”, advoga que o principal objetivo da gestão empresarial é zelar pelos interesses económicos dos acionistas, assegurando-lhes o máximo benefício. A assunção de outros ideais de gestão concorreria para a subversão do objeto e da natureza da própria organização. Por outro lado, no trabalho “*For Whom are Corporate Managers Trustees*” Dodd (1932) alega que, para além dos propósitos económicos, as empresas têm responsabilidades sociais para com a comunidade, para com as suas necessidades e expectativas, que figuram como um elemento importante para a prosperidade dos negócios.

Volvidas duas décadas, a publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Howard Bowen (1953), confere à RSE um enquadramento científico. A sua obra é reconhecida por vários autores como o proémio da discussão teórica sobre o tema. A RSE é conceptualizada por Bowen (1953) como uma obrigação social, ou seja, a obrigação que as organizações, como centros de poder e decisão por excelência, têm de seguir uma política de gestão coadunável com os objetivos e valores da sociedade. Abria-se assim a porta para o aprimoramento teórico do tema e para a emergência de um grande número de investigadores dedicados ao estudo da RSE que contribuíram, nos anos 60, para a formalização do conceito (Carrol, 1999).

Carrol (1999) destaca o contributo de investigadores como, Keith Davis (1973), Joseph McGuire (19693), William Frederick (1978) e Clarence Walton (1967), que encetaram avanços significativos na clarificação do conceito. Todos partilham da mesma linha de pensamento, defendendo que as responsabilidades das empresas não se esgotam no cumprimento dos normativos legais e na maximização do lucro dos *shareholders*, alargam-se à própria sociedade, alertando para a relação de reciprocidade existente no binómio empresa/sociedade.

A reflexão teórica sobre o tema continuou, mas sem um consenso literário sobre a essência do paradigma, nem uma definição universal unanimemente aceite pela

comunidade científica. É neste cenário que surgem dois dos maiores críticos à tese da RSE, Theodore Levitt (1958) e Milton Friedman (1970). Os argumentos enunciados atravessaram várias décadas até à atualidade e hoje, o debate em torno desta matéria permanece vivo, dada a ausência de perspetivas consensuais entre os teóricos da especialidade.

Theodore Levitt (1958) exorta os perigos da RSE no seu artigo “*The dangers of social responsibility*”. Rotula o conceito de “*fashion accessory*”, que é adotado pelos gestores, não para a promoção da saúde das empresas que gerem ou para o bem-estar da sociedade, mas para a satisfação de interesses próprios. Aponta ainda a existência de uma falsa motivação filantrópica por parte das empresas, que usam a RSE como uma estratégia camuflada para aumentar os seus proveitos económicos, reforçando que o lucro é o verdadeiro objetivo por detrás de qualquer prática socialmente responsável. Uma ideia especialmente vincada pelo autor é a necessidade de manter separadas as obrigações e responsabilidades dos setores público e privado, governos e empresas, essencial para a criação de um sistema pluralista, que sustenta os ideais da liberdade e da democracia. É usado o argumento de que os gestores não têm autoridade nem preparação para decidir sobre causas sociais, pelo que, quando são chamados a assumir esse papel, o fracasso é certo, tornando o ato antidemocrático e antiético. De acordo com o autor, permitir que os negócios e as empresas moldem o comportamento da sociedade é caminhar no sentido de um regime fascista.

Igualmente crítica é a análise de Milton Friedman (1970), perpetuada no célebre e controverso artigo que redigiu para o New York Times “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”. Nas linhas que compõem o artigo é possível depreender que, segundo o economista, a única responsabilidade social das empresas é gerar lucro para os seus acionistas e proprietários, dentro das regras e normativos legais. Este é, na visão de Friedman, o único meio passível de assegurar a competitividade do negócio, já que permite a realização de novos investimentos, o aumento dos postos de trabalho e, portanto, mais riqueza para toda a comunidade. O envolvimento da organização em atividades filantrópicas deve, por isso, ser desencorajado, a menos que daí resultasse valor acrescentado para o negócio, caso contrário, constituiria um claro desvio dos recursos da empresa e, portanto, eticamente reprovável - “*fundamentally*

subversive doctrine”. Este desvio, para além de baralhar o esquema da concorrência, implica, de acordo com Friedman, uma redução dos lucros e, consequentemente, o abrandar do valor competitivo da empresa, acabando por se refletir no aumento dos preços para o consumidor. Por outro lado, as empresas não têm legitimidade democrática nem competência para escolher os beneficiários da política social, cabendo essa função ao Estado. O comportamento ético e socialmente responsável do gestor seria, portanto, cingir-se ao negócio.

A visão altamente crítica de Levitt e Friedman não ofuscou o desenvolvimento de outras abordagens teóricas. Com efeito, a década de 70 conta ainda com aquele que seria, segundo Carroll (1999), um marco na evolução concetual do paradigma da RSE - o relatório “*Social Responsibilities of Business Corporation Report*”, publicado em 1971 pelo Comité dos EUA para o Desenvolvimento Económico. Não será aqui indiferente a tomada de consciência generalizada da população para as questões sociais como a pobreza, o desemprego, o ambiente, a distribuição da riqueza, entre outros, que terá pressionado as empresas para uma mudança no contrato social entre o mundo dos negócios e a sociedade. De acordo com este Comité o conceito apresenta uma tripla dimensão, que integra critérios económicos, relacionados com os *produtos, o emprego e o crescimento económico*; as expectativas da sociedade; e as atividades destinadas a melhorar o ambiente social da empresa (US Committee for Economic Development in Wheeler *et al.*, 2003).

Imbuído nesta linha de pensamento, Carroll (1979) vai mais além e propõe uma conceptualização mais ampla do paradigma, evocando quatro componentes centrais da RSE: económicas, jurídicas, éticas e discricionárias ou filantrópicas – “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*”. Volvida mais de uma década e aprimoradas as ideias, o autor apresenta o modelo “*Pyramid of Corporate Social Responsibility*” (1991) que, devido ao seu carácter pioneiro, serviu de inspiração para construtos teóricos subsequentes sobre a RSE. O modelo de Carroll, retratado na Figura 1, propõe uma estrutura em forma de pirâmide que incorpora quatro componentes centrais da RSE: (i) responsabilidades económicas, (ii) legais, (iii) éticas e (iv) filantrópicas ou discricionárias. Estas dispõem-se em níveis sucessivos de acordo

com as expectativas da sociedade para com a responsabilidade social de uma organização.

Figura 1: A pirâmide da responsabilidade social corporativa.



Fonte: Carroll (1991, p.42).

Não obstante a originalidade do modelo de Carroll, têm-lhe sido apontadas limitações, que fomentaram a continuidade do debate e estenderam para a década seguinte novos desenvolvimentos. Os anos 1990 marcaram um período de transição na discussão de novos conceitos ancorados à RSE, nomeadamente, a ética empresarial, a teoria dos *stakeholders*, a cidadania corporativa e a sustentabilidade (Carroll, 1991). As transformações vivenciadas neste período foram um importante catalisador deste alargamento conceptual. Com efeito, a década de 1990 foi palco de profundas mudanças impulsionadas pela revolução tecnológica, pela massificação dos meios de comunicação social, pela globalização dos mercados e consequente enfraquecimento das políticas protecionistas e ainda pelo desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais informada, reivindicativa, consciente dos seus direitos e com expectativas cada vez mais exigentes quanto ao papel das empresas na sociedade.

É no decurso destas transformações que John Elkington (1997) dá um importante contributo para o aprimoramento da tese da RSE ao introduzir o conceito anglo-saxónico “*Triple Bottom Line*”. Este conceito centra-se em três elementos fulcrais: (i) lucro, (ii) pessoas e (iii) planeta. Uma empresa socialmente responsável seria, para o autor, uma empresa com um bom desempenho financeiro, social e ambiental. Este construto teve uma forte aceitação no mundo organizacional e constitui presentemente uma referência mundial no campo da RSE.

No deambular do novo século, a contenda em torno da RSE continua e expande-se. A este facto não é alheio o papel desempenhado por organizações como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização para a Cooperação e desenvolvimento Económico (OCDE), a União Europeia (UE) e outras instituições de alcance internacional. O desenvolvimento de princípios, recomendações, pactos, declarações, clamam a atenção do mundo para a importância de uma conduta socialmente responsável por parte das organizações. Antevia Carroll (1999) que, num tempo em que as empresas multinacionais se transformaram nas instituições mais poderosas do mundo, a RSE tornar-se-ia um elemento de suma preponderância na vida e na linguagem dos negócios do século XXI. De facto, o domínio da RSE tornou-se mais abrangente e estende-se hoje para áreas antes consideradas do domínio exclusivo dos governos, esperando-se das organizações um papel ativo no combate às insuficiências do mercado e na promoção do bem comum. (Heal, 2004).

Nunca antes os consumidores foram tão exigentes em matéria de RSE, nunca antes as decisões de compra incorporaram critérios relacionados com o envolvimento da organização em matérias sociais e ambientais, facto que torna cada vez mais sólida a relação entre a RSE e a performance financeira das organizações. Atualmente parece consensual que as práticas de boa cidadania empresarial já não se resumem à mera filantropia, desligadas do objeto de negócio da empresa. São parte integrante da estratégia das organizações, assegurando-lhes uma importante vantagem competitiva (Ceitil e Rodrigues, 2011). Cultivar uma boa imagem junto dos consumidores e evitar o julgamento social negativo tornou-se por isso um fator preponderante da gestão empresarial do século XXI.

1.2. Perspetivas sobre a Responsabilidade Social

A falta de consenso literário em torno do paradigma da RSE e a pluralidade de abordagens sobre o tema, muitas vezes controversa, é, como reiteramos no ponto anterior, uma das imagens de marca da RSE. Garriga e Melé (2004), através do artigo “*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*” deram um importante contributo para amenizar esta nebulosidade conceptual. Para o efeito, analisaram as principais perspetivas sobre esta matéria e classificaram as abordagens principais em quatro grandes grupos de teorias: (i) instrumentais, (ii) políticas, (iii) integrativas e (iv) éticas, que passaremos a descrever.

1.2.1. Perspetivas instrumentais

Algumas abordagens encaram a RSE essencialmente de forma instrumental, isto é, como um instrumento ao serviço da criação de riqueza, uma ferramenta para melhorar o desempenho económico e financeiro da organização. A interação entre a empresa e a sociedade é tida como legítima se daí resultar acréscimos económicos para os *shareholders*, pensamento que tem o seu expoente máximo nas ideias advogadas por Friedman (1970). Nesta perspetiva, Garriga e Melé (2004) admitem três subteorias/abordagens, que variam de acordo com os objetivos económicos considerados:

- Maximização do valor para o acionista;
- Estratégias de incremento da vantagem competitiva;
- Marketing de causas.

Na perspetiva da maximização do valor para o acionista alega que as intervenções empresariais de cariz filantrópico devem ter como princípio subjacente o lucro dos *shareholders*. Com efeito, o investimento em matérias sociais deve ser encorajado se o mesmo trazer lucro para o negócio. De contrário, se implicar custos para a organização, deve ser imediatamente abandonado. Justifica-se aqui a referência ao exemplo dado por Friedman (1970), no que respeita ao investimento social por parte de uma empresa que é a maior empregadora numa determinada comunidade. O autor defende que, nestes casos, a mobilização de recursos em prol da sociedade pode ter

benefícios para o negócio, nomeadamente, a atração dos empregados mais indicados para as funções, a redução dos custos salariais e a diminuição dos riscos de furto ou sabotagem. Trata-se de uma lógica de gestão voltada para o curto-prazo.

As estratégias de incremento da vantagem competitiva centram o foco da análise nos meios que permitem criar vantagens competitivas para a organização. Porter e Kramer (2002), dois nomes maiores desta corrente de pensamento, são apologistas de investimentos em causas sociais como forma de criar valor social e melhorar o contexto competitivo da organização. Constituem exemplos os apoios concedidos à comunidade para financiar projetos educativos em áreas relacionadas com a atividade da empresa (e.g., técnicos especializados), bem como investimentos em prol da melhoria das infraestruturas locais (e.g., vias de comunicação e rede de telecomunicações). Ambos os exemplos contribuem para a melhoria do contexto no qual as empresas se inserem, permitindo, numa lógica de longo prazo, a conciliação de objetivos sociais e económicos, sendo que os primeiros fomentam os segundos. De acordo com os autores, a contribuição da organização em causas sociais é tanto maior quanto maior o alinhamento das mesmas com a missão da organização, já que daí advém um maior potencial de criação de riqueza para a mesma. Se do investimento social não resultar benefícios em termos de valor acrescentado para a empresa, então o esforço financeiro em projetos filantrópicos deixa de fazer sentido.

Há ainda aqueles que defendem vantagens competitivas para a organização decorrentes do incremento de estratégias relacionadas com a pirâmide económica, nomeadamente, os segmentos mais pobres da sociedade. É o caso dos autores Hart e Christensen (2002) e Prahalad e Hammond (2002). O pressuposto central desta abordagem prevê a transformação das classes sociais economicamente mais desfavorecidas, que constituem a maior fatia do quantitativo populacional mundial, em consumidores ativos. A lógica é diminuir os custos de produção de determinados bens (com os inevitáveis sacrifícios ao nível da qualidade) de forma a torná-los menos dispendiosos, facto que possibilita a sua aquisição pelos grupos mais pobres da sociedade.

A abordagem instrumental, designada de marketing de causas, advoga o envolvimento da organização em atividades socialmente altruístas como ferramenta de marketing para cultivar uma boa imagem de si própria junto dos consumidores (Smith e Higgins, 2000).

Uma boa reputação social, fundada nos pressupostos da responsabilidade social, induz nos clientes um sentimento de confiança face à qualidade dos bens ou serviços produzidos pela organização, aumentando a sua propensão para a compra (McWilliams e Siegel, 2001). Como resultado, aumentam as vendas e o lucro empresarial, que é o objetivo último deste tipo de marketing.

1.2.2. Perspetivas políticas

As perspetivas políticas enfatizam o poder das organizações na sociedade, debruçando-se sobre a forma como estas interagem no campo social, tendo em conta a responsabilidade social decorrente do poder que envergam. Partindo deste pressuposto, pode encontrar-se na literatura uma multiplicidade de abordagens radicadas nesta premissa (Garriga e Melé, 2004):

- Constitucionalismo empresarial.
- Teoria do contrato social integrativo.
- Cidadania empresarial.

A corrente do constitucionalismo empresarial tem como principal representante Keith Davis (1967), que traz para o debate da RSE a questão do poder das organizações na arena social. Segundo o autor, este poder é tal que permite às empresas influenciar o equilíbrio de mercado. Neste sentido, continua o autor, a atuação do empresário quanto ao uso e gestão desse poder deve ser responsável para responder às necessidades da sociedade. Esta corrente assenta em dois princípios base: (i) a equação do poder social e (ii) a lei de ferro da responsabilidade. O primeiro sustenta que a responsabilidade social das organizações resulta do poder social que estas apresentam. O segundo refere-se às consequências negativas que podem advir da abdicação do poder por parte das empresas, ou seja, das responsabilidades sociais que lhes são inerentes. As empresas que se demitem deste desiderato tendem a perder o seu poder a favor de outras organizações, que tomam como suas tais responsabilidades (Davis, 1960).

A perspetiva do contrato social integrativo aduz a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade, facto que implica determinadas obrigações, ainda que indiretas, da organização para com a sociedade (Donaldson, 1982).

A perspetiva da cidadania empresarial, atendendo ao crescente poder social das organizações, reforça os deveres de cidadania das organizações nas comunidades onde se inserem. Tais deveres materializam-se num conjunto de responsabilidades: (i) económicas; (ii) legais; e (iii) éticas, responsabilidades que os diversos *stakeholders* referem estar a cargo das empresas (Maignam *et al.*, 1999). Num tempo vincado pela globalização e pela hegemonia económica e social de grandes multinacionais, cujo volume de negócios pode ultrapassar, em determinadas situações, o orçamento de muitos Estados (Pina e Cunha *et al.*, 2007), a abordagem da tese da cidadania empresarial é alargada ao conceito de cidadania global (Tichy *et al.*, 1997).

1.2.3. Perspetivas integrativas

As abordagens integrativas consideram que as empresas devem integrar nas suas decisões os valores e as exigências da sociedade onde se inserem, uma vez que é à sociedade que devem a sua existência, continuidade e crescimento. A legitimidade e o prestígio das organizações advém, precisamente, da capacidade destas atenderem às demandas sociais. As correntes integrativas mais expressivas são:

- Gestão de assuntos sociais
- Responsabilidade pública.
- Gestão dos *stakeholders*.
- Desempenho social da empresa.

A corrente da gestão de assuntos sociais consubstancia-se na ideia de que é crucial para a organização perceber o quanto as expectativas da sociedade relativamente ao desempenho da empresa se distanciam do seu desempenho efetivo (Ackerman e Bauer, 1976). Espera-se que a empresa identifique e avalie as demandas sociais de modo a minimizar/eliminar este hiato. Para tal, é fundamental perceber os sinais exteriores da comunidade, por exemplo, através dos meios de comunicação social e das reivindicações de determinados grupos da sociedade. Se estiverem em causa situações com potenciais efeitos para a organização, então esta deve agir em conformidade (Wartick e Rude, 1986). Ainda de acordo com Wartick e Rude (1986), a gestão de assuntos sociais permite à organização antecipar situações problemáticas e eliminar o

fator surpresa, funcionando como um sistema de alerta para as oportunidades e ameaças que podem surgir da envolvente social.

O princípio da responsabilidade pública tem como ponto focal a responsabilidade da organização nos assuntos públicos, o que inclui a participação nas políticas públicas. Para Preston e Post (1981) a responsabilidade pública das organizações ultrapassa o mero cumprimento da lei e dos regulamentos. Por conseguinte, devem expandir o seu campo de intervenção e participar em domínios considerados relevantes pela opinião pública ou em outros quaisquer assuntos com carácter emergente. Importa salientar que esta abordagem, formulada há quatro décadas atrás, pode, no contexto político atual, revelar-se de difícil concretização (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

A corrente da gestão dos *stakeholders* refuta o primado dos *shareholders* e prevê a gestão equilibrada dos interesses de todos aqueles que participam e interagem no projeto organizacional e que, por isso, são afetados pelas políticas da empresa (Freeman, 1984). À luz desta teoria, as estratégias de gestão capazes de integrar os interesses das diversas partes envolvidas na vida da organização são as que reúnem maior potencial para desempenhos empresariais superiores (Berman *et al.*, 1999).

A corrente do desempenho social da empresa integra ideias preconizadas por algumas das abordagens referidas previamente e tem em Archie Carroll (1991) o seu principal representante. O autor sugere um modelo piramidal que engloba quatro categorias de responsabilidades sociais: (i) económicas, (ii) legais, (iii) éticas e (iv) filantrópicas, tal como referido no ponto 1.1 desta dissertação. Estas são, no entender do autor, o conjunto das obrigações das empresas perante a sociedade, cujo teor passaremos a descrever.

- Responsabilidades económicas: A organização enquanto entidade voltada para os negócios e para a obtenção de lucro deve ter como primeiro propósito gerar proveitos económicos para os *shareholders*, condição *sine qua non* para manter duradoura a atividade empresarial. A não observância desta responsabilidade torna as restantes questionáveis;
- Responsabilidades legais: Espera-se das empresas que, no exercício da sua atividade produtiva, atendam ao quadro legal e regulamentar da sociedade onde se inserem;

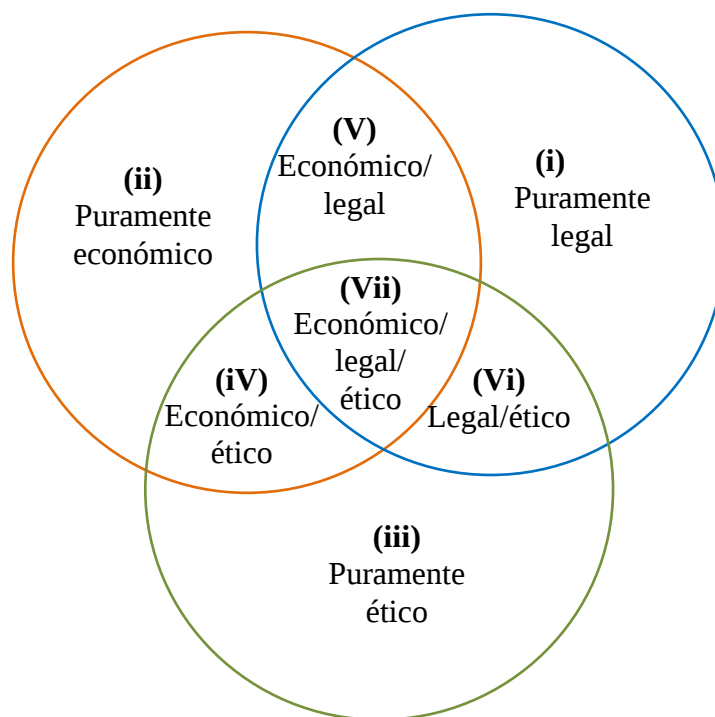
- Responsabilidades éticas: A atuação da organização deve ser legítima aos olhos da lei, mas também aos olhos da sociedade, que espera da empresa uma conduta ética, através de práticas de integridade, justiça, imparcialidade e respeito para com os recursos humanos, a comunidade e o meio ambiente. Esta conduta pode não estar necessariamente codificada na lei ou servir diretamente os interesses financeiros da organização, mas é alvo do julgo social, com repercussões na imagem da organização;
- Responsabilidades filantrópicas: Ocupam o topo da pirâmide e representam as ações que são desenvolvidas pelas organizações tendo em conta as necessidades e expectativas da comunidade onde se inserem. Não preveem imposições de ordem económica, legal ou ética, mas uma orientação eminentemente voluntária, de que são exemplo, as doações, a participação em projetos de voluntariado, a extensão de benefícios para os familiares dos funcionários, a formação escolar dos trabalhadores, entre outros.

Segundo Carroll (1991) as quatro componentes da pirâmide não devem ser consideradas isoladamente, mas em conjunto, concluindo que *“uma empresa socialmente responsável deve esforçar-se por realizar lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial”*. A organização melhor classificada ao nível da RSE seria aquela que, segundo o autor, conseguisse mobilizar os quatro tipos de responsabilidade descritos.

Schwartz e Carroll (2003) reexaminaram o modelo e apontaram-lhe várias limitações, que podem ser agrupadas em três grandes críticas. A primeira refere-se à estrutura hierarquizada da pirâmide, que induz o facto das responsabilidades do topo da pirâmide apresentarem maior significância do que as da base. Por outro lado, a representação sob a forma de uma pirâmide não evidencia as potenciais inter-relações ou mesmo sobreposições entre os quatro domínios. O último reparo tem que ver com o domínio das responsabilidades filantrópicas. Para além de evidenciarem um carácter voluntário e subjetivo, podem resultar de motivações tanto éticas como económicas, motivo pelo qual podem ser enquadradas na categoria das responsabilidades éticas e/ou económicas. No sentido de ultrapassar as limitações evocadas, Schwartz e Carroll (2003) repensaram o modelo e propuseram a sua representação através de um diagrama de Venn, designado *“Modelo de três domínios de RSE”*. Este diagrama inclui apenas três tipos de responsabilidades, sendo que nenhuma predomina sobre as demais: (i)

responsabilidades económicas, (ii) legais e (iii) éticas. A Figura 2 retrata a abordagem de Schwartz e Carroll à RSE.

Figura 2 - Modelo de três domínios de RSE.



Fonte: Schwartz e Carroll (2003, p.509).

O modelo de três domínios de RSE prima pela sobreposição dos três domínios principais - económico, legal e ético - a partir dos quais são produzidas subcategorias. A sobreposição ótima ocupa o lugar central do diagrama e corresponde à atitude ideal da organização em termos de RSE, isto é, à manifestação simultânea das responsabilidades económica, legal e ética. As restantes sobreposições são igualmente válidas, uma vez que representam diferentes posturas da organização perante o mundo dos negócios (Schwartz e Carroll, 2003).

Outras abordagens teóricas ancoradas na pirâmide de Carroll foram surgindo, todavia, o modelo de Carroll (1991) e, mais recentemente, o modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll (2003) serão, porventura, as teorias integrativas mais proeminentes no âmbito do desempenho social da empresa.

1.2.4. Perspetivas éticas

As teorias éticas perspetivam a RSE sob o prisma da eticidade. Partem da assunção de que a relação entre os negócios e a sociedade deve reger-se por princípios éticos e que as organizações devem encarar as suas responsabilidades sociais como um dever ético, independentemente dos efeitos económicos daí resultantes. Focam-se, por isso, na análise dos princípios éticos que devem reger a atuação da gestão organizacional. Foram quatro as correntes que mais se notabilizaram neste grupo teórico:

- Teoria normativa dos *stakeholders*;
- Direitos universais;
- Desenvolvimento sustentável;
- Bem comum.

A teoria normativa dos *stakeholders* não deve ser confundida com a perspetiva integrativa da gestão dos *stakeholders*, referida anteriormente. A lógica desta abordagem aponta para dois pressupostos centrais. O primeiro entende os *stakeholders* como pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos relevantes da atividade das empresas. O segundo mantém que aqueles interesses têm um valor intrínseco, pelo que todos os *stakeholders* merecem a mesma atenção e consideração, ainda que a sua capacidade de gerar benefícios para as outras partes interessadas, como os acionistas, seja diminuta (Donaldson e Preston, 1995, citados por Garriga e Melé, 2004). Deste ponto de vista, uma organização socialmente responsável será aquela que consegue gerir de forma justa e equilibrada os interesses de todas as partes envolvidas, rejeitando o caráter de exclusividade e suma importância dos *shareholders*.

Definidos os traços gerais da teoria normativa dos *stakeholders*, impunha-se a definição de um núcleo normativo de princípios éticos capazes de nortear a relação da organização com as partes interessadas. Muitos foram os autores que se dedicaram a esta matéria e muitas foram as interpretações produzidas ao abrigo desta teoria, nem sempre coincidentes (Garriga e Melé, 2004). Destacamos o contributo de Phillips (2003) que sugeriu como princípios mais relevantes os que a seguir se elencam: (i) os benefícios mútuos; (ii) a justiça; (iii) a cooperação; (iv) o sacrifício; (v) a possibilidade

de livre conduta; e (vi) a aceitação voluntária dos benefícios do esquema organizacional.

A corrente da RSE alicerçada na perspectiva dos direitos universais tem crescido de importância no decurso dos últimos anos, motivada pela tomada de consciência global para a questão do respeito pelos direitos humanos. Não obstante as nuances existentes nas políticas de RSE desenvolvidas pelas organizações, todas confluem para os princípios consagrados na Declaração Universal dos Direitos do Homem (ONU, 1948), bem como em outras declarações internacionais alusivas aos direitos humanos, aos direitos laborais e à proteção do ambiente.

Os constructos teóricos desenvolvidos ao abrigo do conceito do desenvolvimento sustentável ganharam especial relevo após a publicação do Relatório de Brundtland “*O Nosso Futuro Comum*” (1987), redigido pela Comissão para o Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (Pina e Cunha *et al.*, 2007). O documento alertava para a premência de tomar medidas tendentes à adoção de um modelo de desenvolvimento económico não comprometedor do frágil equilíbrio dos recursos naturais da Terra. Este desiderato lançou o conceito de desenvolvimento sustentável, que prevenia, no plano exclusivamente ambiental, para a necessidade de satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer as das gerações vindouras (*World Commission on Environment and Development*, 1987). Numerosas definições foram sendo propostas na literatura no sentido de clarificar o conceito. Ao domínio ambiental, assente na gestão racional dos recursos naturais do planeta, foram acrescentadas as dimensões social e económica. Rapidamente o conceito é chamado ao contexto empresarial. Uma empresa socialmente responsável é aquela que, de acordo com esta abordagem, evidencia uma estratégia de gestão alicerçada nos ideais do desenvolvimento sustentável. Muitos autores são apologistas de que a melhor forma para comprometer as organizações com o desenvolvimento sustentável passa pela apresentação de relatórios de atividade empresarial não circunscritos à dimensão financeira, mas baseados na lógica do “*Triple Bottom Line*”, ou seja, integradores das vertentes económica, social e ambiental (Garriga e Melé, 2004).

A perspectiva ética subordinada à ideia do bem comum sustenta que as organizações, assim como qualquer outro grupo integrante da sociedade, têm o dever de contribuir

para a melhoria do bem-estar geral da comunidade, ou seja, para o bem comum. Melé (2002) alude que as empresas podem contribuir para o bem comum de diversas formas: (i) criando riqueza; (ii) produzindo bens e serviços de modo justo e eficiente; (iii) respeitando a dignidade e os direitos alienáveis dos indivíduos; e (iv) contribuindo para o bem-estar das pessoas e para a harmonia social. Esta noção de bem comum assemelha-se, segundo Goodpaster (1999), Kaku (1997) e Yamaji (1997), citados por Garriga e Melé (2004) ao conceito japonês de *Kyosei*, que pode ser definido como a capacidade de viver e trabalhar conjuntamente para o bem comum. Se acrescentarmos aqui a questão do respeito para com a dignidade humana, temos reunido os princípios de “*The Caux Roundtable Principles for Business*”, que estabelecem grandes linhas orientadoras para o comportamento dos agentes económicos tendente a um mundo melhor.

A Figura 3 apresenta uma síntese das perspetivas sobre a RSE propostas por Garriga e Melé (2004) e que foram alvo da nossa análise nas páginas precedentes. São descritas as abordagens protagonizadas por cada uma, as palavras-chave, bem como os autores que Garriga e Melé (2004) consideram de referência em matéria de RSE.

Figura 3 – Perspetivas sobre a RSE.

Perspetivas	Abordagens	Palavras chave	Autores de referência
Instrumentais	Maximização do valor para o acionista	Lucro	Friedman (1970); Jesen (2000)
	Estratégias de incremento da vantagem competitiva	Contexto competitivo	Hart (1995); Lizt (1996); Porter e Kramer (2002); Prahalad e Hammond (2002); Hart e Christensen (2002); Prahalad (2003).
	Marketing de causas	Reputação	Murray e Montanari (1986); Varadarajan e Menon (1998).
Políticas	Constitucionalismo empresarial	Poder social	Davis (1960, 1967).
	Teoria do contrato social integrativo	Contrato social	Donaldson e Dunfee (1994, 1999).
	Cidadania empresarial	Dever cívico	Andriof e McIntosh (2001); Matten e Crane (2001), Wood e Logdgon (2002).
Integrativas	Gestão de assuntos sociais	Expectativas sociais	Ackerman (1973); Sethi (1975); Jones (1980); Vogel (1986); Wartick e Mahon (1994).
	Responsabilidade pública	Participação social	Preston e Post (1975, 1981).
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Partes interessadas	Mitchell et al (1997); Rowley (1997); Agle e Michell (1999).
	Desempenho social da empresa	Filantropia pura	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985). Wood (1991); Swanson (1995).
Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Princípios éticos	Evan e Freeman (1988); Freeman (1984, 1994); Donaldson e Preston (1995); Phillips et al. (2003); Freeman e Phillips (2002).
	Direitos universais	Direitos humanos	The Global Sullivan Principles (1999); UN Global Compact (1999).
	Desenvolvimento sustentável	“Triple Bottom Line”	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report, 1991); Gladwin e Kennelly (1995).
	Bem-comum	Bem-estar social	Kaku (1997); Alford e Naughton (2002); Melé (2002).

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé (2004, p.63).

1.3. Dimensões da RSE

A Comissão Europeia (COM) tornou-se, ao longo dos últimos anos, uma referência mundial no âmbito da RSE. A publicação do Livro Verde, intitulado “*Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*” (2001), representou um passo importante na evolução das políticas de RSE, tanto no espaço comunitário, como no contexto internacional. Um dos principais contributos deste documento foi a divisão da RSE em duas grandes dimensões: (i) a interna e (ii) a externa. Tomando como referencial de análise o Livro Verde (2001), dedicaremos este ponto à apresentação sumária de cada uma destas dimensões.

1.3.1. A dimensão interna

A dimensão interna da RSE dá primazia às questões do foro interno da empresa, nomeadamente, à gestão dos recursos humanos (e.g., investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança) e a gestão dos recursos naturais envolvidos no processo produtivo. Estes indicadores são visionados pela Comissão como as linhas mestras para “ (...) *a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social*” (COM, 2001:08).

De acordo com o Livro Verde, a dimensão interna pode ser subdividida em quatro domínios:

- Gestão dos recursos humanos;
- Saúde e segurança no trabalho;
- Adaptação à mudança;
- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

A atração e retenção de trabalhadores qualificados são entendidas pela Comissão (2001) como um dos principais desafios que se coloca às empresas, nomeadamente, à gestão dos recursos humanos (GRH). O desenho de um quadro produtivo qualificado passa, segundo o que é possível apurar no Livro Verde, por um conjunto de medidas, tais como: (i) a aprendizagem ao longo da vida (e.g., oportunidades de formação permanente, programas de cooperação entre empresas, centros de formação e universidades, apoio a programas de transição dos jovens da escola para vida ativa,

valorização dos sistemas de certificação de competências adquiridas ao longo da vida, entre outras.); (ii) conciliação da vida profissional e pessoal; (iii) igualdade entre sexos no que concerne à remuneração e às perspectivas de evolução na carreira; (iv) participação dos trabalhadores nos lucros e no capital das empresas; e (v) zelo e preocupação face às questões da empregabilidade e segurança dos postos de trabalho. O documento sublinha ainda a importância das práticas de recrutamento não discriminatórias, como forma de aumentar a empregabilidade e reforçar a luta contra a exclusão social.

No que à saúde e segurança no trabalho (SST) diz respeito, o Livro Verde sublinha que a externalização do trabalho, por exemplo, através dos contratos de *outsourcing*, torna o desempenho das empresas nesta matéria muito dependente dos seus contratantes. São sugeridas, para além das medidas enquadradas pela lei, formas complementares de promoção da saúde e segurança no trabalho. A escolha recai sobre dois tipos de programas: (i) programas de certificação e rotulagem de produtos e (ii) programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação. Não será aqui indiferente a capacidade destes programas atuarem como uma ferramenta de marketing para a promoção de produtos e serviços, numa altura em que crescem as preocupações e exigências da sociedade com a SST e com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. São vistos, por isso, como um fator de diferenciação, tanto para empresas, como para os consumidores, que tendem, cada vez mais, a incorporar estas questões nas suas opções comerciais.

A adaptação à mudança é um domínio que, segundo a Comissão (2001), ganha relevo devido às ações de reestruturação das empresas, que acontecem em todo o espaço comunitário, visando a redução das despesas, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados. Não é raro assistir-se ao encerramento de empresas ou à redução da força de trabalho como principal estratégia para atender a tais propósitos. Com efeito “ (...) *menos de uma em cada quatro operações de reestruturação atinge os objetivos pretendidos (...), dado que, frequentemente, prejudicam a motivação, a lealdade, a criatividade e a produtividade dos trabalhadores*” (COM, 2001:10). O documento sugere uma estratégia de reestruturação socialmente responsável, que passa pela consideração dos interesses de todos os

stakeholders e pela análise dos custos diretos e indiretos das estratégias de reestruturação delineadas. É dado especial destaque à importância de desenvolver sinergias entre as empresas e as autoridades públicas para a criação de dinâmicas ativas de emprego capazes de reduzir ao máximo a necessidade de despedimentos.

O domínio da gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais é reconhecido pelo Livro Verde como uma mais-valia, não só para o ambiente, mas também para as empresas, favorecendo o aumento dos lucros e o reforço da competitividade - estratégia “*Win-Win*”. O documento destaca a importância da cooperação entre as autoridades públicas e as empresas como essencial para promover a responsabilidade social das empresas a nível ambiental. São apresentados três exemplos desta abordagem cooperativa, as quais devem servir de inspiração para outras iniciativas do género: (i) a Política de Produtos Integrada (PPI) (ii) o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS); e (iii) a Iniciativa Europeia de Eco-Eficiência.

1.3.2. A dimensão externa

A dimensão externa da RSE ultrapassa os processos internos das organizações e estende-se até às comunidades locais, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um número amplo e diverso de partes interessadas. A Comissão (2001) aponta como exemplos: (i) os parceiros comerciais e fornecedores; (ii) os clientes; (iii) as autoridades públicas; e (iv) as ONG’s. Todavia, reforça a ideia de que, num contexto de globalização dos mercados, a área de influência da RSE não se pode circunscrever à comunidade local, deve-se expandir para além das fronteiras da Europa. O Livro Verde sugere a seguinte subdivisão para a dimensão externa da RSE:

- Comunidades locais.
- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores.
- Direitos humanos.
- Preocupações ambientais globais.

As comunidades locais ocupam um lugar de relevo nas políticas de RSE, uma vez que “*as empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos*” (COM, 2001:12). Trata-se de uma relação bidirecional, uma vez que as empresas também retiram vantagens da

estabilidade e da prosperidade social do meio onde se inserem. A interação entre a empresa e o meio envolvente é assumida como um indicador que ajuda a traçar a imagem e a reputação públicas da empresa, pelo que quanto maior o envolvimento com a comunidade local, maiores os seus argumentos competitivos. Este envolvimento pode assumir diversas formas: (i) oferta de espaços de formação; (ii) ações de educação ambiental; (iii) recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social; (iv) disponibilização de serviços de creche para os filhos dos trabalhadores; (v) parcerias com os agentes locais; (vi) patrocínios de eventos culturais; e (vii) donativos para ações de caridade.

A demonstração da RSE passa igualmente pelas políticas empresariais dirigidas aos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, que devem ter como princípio estruturante a construção de relações duradouras, baseadas na compreensão das expectativas e necessidades de todos os intervenientes. Daqui resulta uma diminuição dos custos operacionais da empresa, a prática de preços justos e a produção de bens e serviços assente nos mais elevados padrões de qualidade, segurança e fiabilidade (COM, 2001), o que acaba por se repercutir na melhoria da performance financeira da empresa. O Livro Verde chama a atenção para o facto do desempenho social das empresas de maior dimensão poder ser afetado pelo vasto número de parceiros comerciais que intervêm na cadeia produtiva. Uma atuação socialmente responsável pressupõe o alargamento das práticas de RSE a estes parceiros.

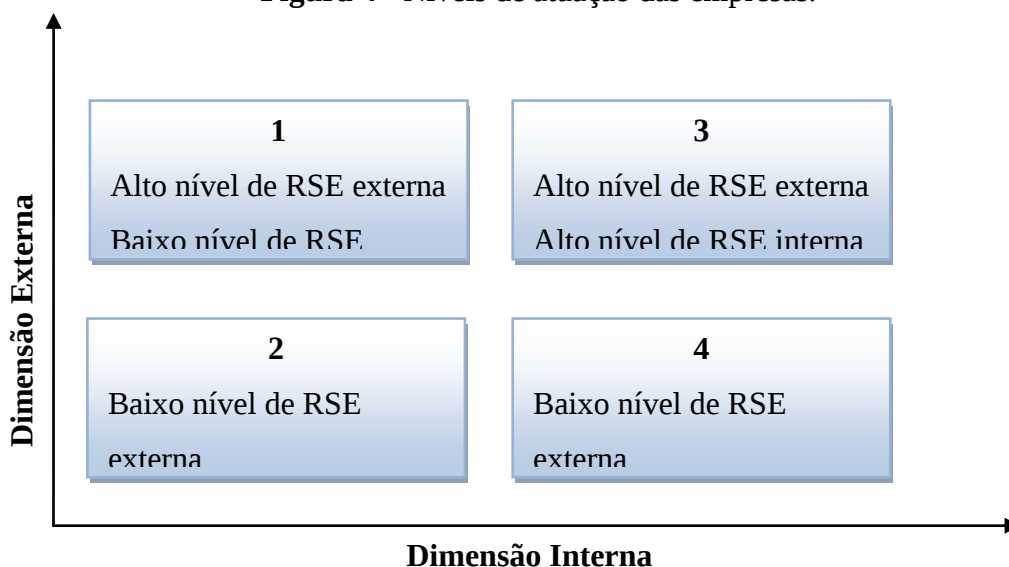
Os direitos humanos constituem um dos domínios da RSE mais amplamente difundidos, mas que encerram questões complexas devido aos “*dilemas políticos, jurídicos e morais*” que suscitam (COM, 2001). Numa altura em que a sociedade se tornou particularmente reivindicativa no campo do respeito pelos direitos humanos, a adoção de códigos de conduta tem sido o meio mais frequente das empresas demonstrarem a sua responsabilidade social nesta matéria. É reforçado o facto de que estes códigos conferem às organizações uma oportunidade de projetar uma boa imagem social e conquistar a confiança dos consumidores. Para uma maior veracidade de todo o processo, o Livro Verde apela à necessidade das empresas enveredarem pelo caminho da “*auditoria social*”, ou seja, a verificação contínua do cumprimento dos códigos de conduta, que deve ter por base os normativos de certificação internacional.

O Livro sublinha, por último, a importância das empresas manifestarem preocupações ambientais globais na sua política de responsabilidade social. Os problemas ambientais têm uma dimensão global e estão diretamente correlacionados com as atividades industriais de extração e transformação dos recursos mundiais. Consequentemente recai sobre as empresas o ónus de promover políticas de sustentabilidade ambiental ao longo de toda a cadeia produtiva, que, muitas vezes, é transversal a vários países. Pressupõe, por isso, pensar além-fronteiras, numa perspetiva sistémica e universal, tendo como pano de fundo os princípios do desenvolvimento sustentável.

As empresas que revelam práticas de gestão focadas em ambas as dimensões da RSE são reveladoras de cidadania empresarial, adquirindo, segundo Neto e Froes (2001) o estatuto de “empresa-cidadã”. A característica mais saliente deste tipo de empresa é a capacidade de não sucumbir ao protagonismo decorrente de um maior ênfase na dimensão externa, mais visível para os consumidores. O facto desta dimensão se traduzir em práticas de RSE voltadas para o meio envolvente, facilita a projeção de uma imagem positiva da empresa na sociedade, o que potencia a admiração dos consumidores. Não obstante tais considerações, o tipo de “empresa-cidadã” atribui igual realce à dimensão interna, nomeadamente, aos recursos humanos, encarados como a sua principal força motriz. As organizações que, por outro lado, privilegiam a dimensão externa sobre a interna potenciam o conflito, a ansiedade e a desmotivação dos empregados (Neto e Froes, 2001), facto que abre caminho para um pior desempenho produtivo.

Apesar das ideias apresentadas no parágrafo anterior, sabemos que nem todas as empresas se pautam por uma atuação equilibrada ao nível das duas dimensões da RSE, já que privilegiam uma em detrimento de outra. A Figura 4 revela as diferentes posições que as empresas podem assumir nesta matéria.

Figura 4 - Níveis de atuação das empresas.



Fonte: Adaptado de Neto e Froes (2001: 86).

Da análise da figura conclui-se que o expoente máximo da cidadania empresarial ocorre no nível 3, onde coexistem níveis elevados de RSE externa e interna. Por oposição, o nível 2 exprime uma ausência completa de consciência social. As empresas posicionadas no nível 4 evidenciam um baixo nível de RSE externa e um alto nível de RSE interna, o que remete para um estágio inicial de desenvolvimento da responsabilidade social das empresas. Com efeito, numa fase inicial, as políticas de RSE tendem a direcionar-se para o bem-estar dos seus trabalhadores e, só posteriormente, avançam para a comunidade envolvente (Neto e Froes, 2001). Por último, a abordagem referente ao nível 1, mostra que a dimensão externa se sobrepõe à interna. Neto e Froes (2001) admitem que as empresas características deste nível usam a RSE como um instrumento de marketing social, desprovido de qualquer orientação filantrópica. Trata-se, na visão destes autores, de um subterfúgio para encobrir práticas de gestão de recursos humanos questionáveis.

Uma empresa modelo em matéria de responsabilidade social distingue-se por uma atuação equilibrada ao nível das duas dimensões da RSE. A cadeia produtiva é analisada segundo uma visão holística e nenhuma das áreas é descurada, sob pena de minar a credibilidade pública de todo o processo.

1.4. A RSE no quadro da UE

A RSE apresenta um lugar de forte notoriedade na agenda política da UE, facto visível pelo elevado número de publicações que a COM tem produzido sobre esta matéria. As práticas de RSE têm sido, de facto, um dos grandes pilares da política social e da estratégia de promoção do desenvolvimento sustentável na UE, com claros benefícios ao nível da inovação, da competitividade e da criação de emprego no espaço comunitário (COM, 2006).

A inclusão da RSE no cenário da política europeia é especialmente evidente a partir da década de 90 do século transato. As primeiras referências da União sobre esta matéria surgiram com a Declaração Europeia contra a Exclusão Social (1995), assinada pelo presidente da então Comunidade Económica Europeia, Jacques Delors, e por um grupo de empresas signatárias (Lopes, 2004). O propósito central foi o de encorajar as empresas a desenvolver políticas capazes de prevenir a exclusão e promover uma maior coesão social. Esta Declaração motivou a criação da “*European Business Network for Social Coesion (EBNSC)*”², que se viria a tornar na maior referência europeia no que concerne à RSE.

O último decénio foi pródigo em iniciativas da UE em prol da RSE. Sucederam-se conferências, seminários, publicações, atribuições de prémios, etc. Todavia, há três momentos que, no nosso entendimento, são preponderantes na evolução das políticas de RSE europeias: (i) a publicação do Livro Verde, denominado “*Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*” (2001); (ii) a Comunicação da Comissão Europeia intitulada “*Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social nas Empresas*” (2006); e (iii) a Comunicação da Comissão Europeia designada “*Responsabilidade Social das Empresas: Uma Nova Estratégia da UE para 2011-2014*” (2011).

² A EBNSC foi fundada em 1995 como resposta ao repto lançado pelo então presidente da Comissão Europeia. No ano de 2000 assiste-se à alteração da nomenclatura da organização que passa a designar-se *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe). É a principal rede empresarial da Europa, reunindo mais de 5000 empresas europeias em torno dos propósitos da RSE. (<http://www.csreurope.org/>)

1.4.1. O livro Verde

A publicação do Livro Verde transformou a UE numa entidade de referência internacional no campo da RSE. O enraizamento da responsabilidade social das empresas no espaço comunitário representa para a UE a principal estratégia para responder a um dos grandes objetivos emanados do Tratado de Lisboa: *“tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”* (COM, 2001:03).

A missão deste Livro visa dar resposta a múltiplos desafios: (i) tornar vivo o debate internacional em torno dos benefícios da RSE para a economia, para a sociedade e para o ambiente; (ii) explorar e divulgar as práticas de RSE já existentes; (iii) incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras; (iv) aumentar a transparência dos negócios; e (v) definir instrumentos fiáveis de avaliação e validação de práticas socialmente responsáveis. A definição de RSE proposta refere que: *“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”* (COM, 2001:04). Em conformidade com esta definição, onde é evidente o primado dos *stakeholders* no projeto organizacional, é adiantada a ideia de que, não obstante a obtenção de lucro ser o objetivo primeiro de qualquer organização, as empresas devem incluir na sua estratégia de gestão metas sociais e ambientais. Tal desiderato remete-nos para um tripé de objetivos económicos, sociais e ambientais (Pina e Cunha *et al*, 2007), em clara consonância com os princípios do desenvolvimento sustentável.

O documento avança ainda com o facto de que a assunção de práticas socialmente responsáveis traz benefícios ao nível da: (i) competitividade *“A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa”* e (ii) da produtividade *“Assim, o facto de se*

transcender as obrigações legais elementares no domínio social, por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações entre a administração e os trabalhadores é passível de ter também um efeito direto sobre a produtividade. (...) Os resultados positivos diretos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhamento e uma maior produtividade dos trabalhadores” (COM, 2001:07)

Um dos objetivos centrais do Livro Verde, tal como referimos anteriormente, é incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras ao nível da RSE. Neste sentido, são elencadas ações concretas para uma gestão socialmente responsável, das quais destacamos a publicação anual de uma lista intitulada “*Melhores Empregadores Europeus*”. Não se tratando de uma ideia original, já que nasceu nos EUA há mais de vinte anos (Levering e Moskowitz, 1983, citado por Pina e Cunha *et al*, 2007), foi um passo importante para a sua aplicação na Europa, permitindo “ (...) *contribuir para a melhoria da informação e um aumento da transparência em relação às melhores práticas no domínio da gestão de recursos humanos*” (COM, 2001:20). Esta iniciativa passou da teoria à prática com a publicação da lista “*100 melhores empresas para trabalhar na Europa*” (2003).

1.4.2. A Comunicação da Comissão Europeia de 2006

O segundo momento destacado é a Comunicação da Comissão Europeia alusiva ao tema “*Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social nas Empresas*” (2006), dirigida ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu. O principal objetivo deste documento é servir de incentivo à adoção de práticas de RSE por parte das empresas europeias e mobilizar os *stakeholders* em prol do desenvolvimento sustentável, do crescimento económico e da criação de emprego “*Através da RSE, empresas de todas as dimensões, em colaboração com as outras partes interessadas, podem ajudar a conciliar as ambições económicas com as preocupações sociais e ambientais*” (COM, 2006). Note-se que, a par do reconhecimento das empresas como os principais atores da RSE, é sublinhada a importância da contribuição de todos os *stakeholders*, incluindo os não institucionais

“(...) sem o apoio ativo e a crítica construtiva das partes interessadas não institucionais, a RSE não se desenvolverá”.

Entendemos que o ponto alto desta Comunicação é a proposta de criação da Aliança Europeia para a RSE, considerada uma trave-mestra para tornar a Europa num polo de excelência no domínio da RSE. Trata-se de um instrumento aberto a todas as empresas europeias, independentemente da sua dimensão, que visa instigar um número cada vez maior de empresas a adotar uma conduta de compromisso para com as questões sociais e ambientais, vincando a importância da RSE para o desenvolvimento sustentável e para a Estratégia para o Crescimento e o Emprego (COM, 2006). Neste sentido, a Comissão Europeia incentiva as empresas que apoiam a Aliança à criação de parcerias, ao intercâmbio e divulgação das melhores práticas, e à disponibilização de informações sobre a RSE a todas as partes interessadas. Sublinhe-se o princípio da não obrigatoriedade de participação na Aliança e como tal, a inexistência de qualquer moldura formal ou jurídica. Parafraseando Günter Verheugen, no âmbito da supracitada Comunicação, *"Esta aliança ajudará a conciliar as ambições económicas, sociais e ambientais da Europa. (...) A Europa precisa de um clima público no qual os empresários sejam apreciados não só por obterem bons lucros, mas igualmente por darem uma justa contribuição para enfrentar os desafios da sociedade."*

A grande originalidade deste documento reside na proposta de criação de uma aliança europeia de RSE liderada pelo setor empresarial, facto que abriu uma nova etapa na evolução da política europeia nesta matéria. Foram várias as empresas que integraram esta aliança, contando ainda com o apoio das associações nacionais de empregadores, de onde resultaram diversas ações de promoção da responsabilidade social das empresas. A informação referente ao Quadro 2 testemunha os progressos realizados ao nível da RSE no espaço comunitário nos anos que sucederam esta Comunicação (COM, 2011).

Quadro 2 - Progressos ao nível da RSE resultantes da Comunicação de 2006.

Indicadores	Destaques
Pacto Global das Nações Unidas (UNGP)	Aumento do número de empresas europeias subscritoras do UNGP: de 600 em 2006 para mais de 1900 em 2011.
Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS)	Aumento do número de organizações registadas no EMAS (80% destas são empresas): de 3 300 em 2006 para mais de 4 600 em 2011.
Acordos com organizações de trabalhadores transnacionais	Aumento do número de empresas da UE que assinou acordos com organizações de trabalhadores transnacionais relacionados com normas de trabalho: de 79 em 2006 para mais de 140 em 2011.
Iniciativa de Responsabilidade Social Empresarial (BSCI) ³	Aumento do número de empresas participantes na BSCI: de 69 em 2007 para mais de 700 em 2011.
Relatórios de Sustentabilidade	Aumento do número de publicações de relatórios de sustentabilidade por parte das empresas europeias: de 270 em 2006 para mais de 850 em 2011.

Fonte: Adaptado de COM, 2011.

1.4.3. A Estratégia Europeia de RSE - 2011/2014

A última grande iniciativa da UE em termos de RSE que sublinhamos refere-se à Comunicação denominada “*Responsabilidade Social das Empresas: Uma Nova Estratégia da UE para o Período de 2011-2014*”, também dirigida ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu (2011). O contexto de recessão económica e financeira dos últimos anos impôs novos desafios à UE. Os novos tempos tornaram premente reinventar esforços para ampliar a responsabilidade social das empresas, tendo em vista a promoção de um crescimento económico sustentável e a criação de emprego duradouro a médio e longo prazo no espaço comunitário (COM, 2011).

³ A BSCI, lançada em 2003, é um sistema europeu de monitorização e certificação das condições de trabalho, cuja adesão por parte das empresas não tem carácter de obrigatoriedade. Tendo como base as normas laborais da OIT, o princípio estruturante da BSCI é a melhoria das condições de trabalho na cadeia de fornecimento global. (<http://www.bsci-intl.org/>)

Pela primeira vez em dez anos a Comissão propõe a clarificação do conceito de RSE. A nova definição adotada encara a RSE como “*a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade*” (COM, 2011:07). Passa-se de uma definição que integra exclusivamente as preocupações sociais e ambientais na gestão do negócio e na interação com os *stakeholders* para uma dimensão multidimensional. A este propósito, o documento refere que “*Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas*”(COM, 2011:07). Passam a ser considerados tópicos como: (i) os direitos humanos; (ii) as práticas laborais e de emprego (e.g., formação, diversidade, igualdade entre homens e mulheres e saúde e bem-estar dos trabalhadores); (iii) as questões ambientais (e.g., biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos, avaliação do ciclo de vida e prevenção da poluição); (iv) a luta contra o suborno e a corrupção; (v) a participação e o desenvolvimento comunitário; (vi) a inclusão dos trabalhadores com deficiência; e (vii) os interesses dos consumidores.

De salientar que este novo enquadramento concetual da RSE procurou ser consistente com os principais referenciais internacionais nesta matéria, nomeadamente: (i) as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais ⁴; (ii) os dez princípios do UNGP; (iii) a norma-guia sobre responsabilidade social ISO 26000⁵; (iv) Declaração Tripartida de Princípios Relativos às Empresas Multinacionais da OIT⁶; e (v) os Princípios

⁴ As Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais são recomendações formuladas pelos governos dos países membros da OCDE, da Argentina, do Brasil e do Chile, destinadas às empresas. Cobrem questões ligadas à RSE, de que são exemplo, as relações laborais, a concorrência, a fiscalidade e a corrupção. (<http://www.oecd.org/>)

⁵ A ISO 26000, lançada em 2010, é uma norma de diretrizes e fornece orientações às organizações e empresas sobre uma atuação socialmente responsável. Como é uma norma de diretrizes e não de requisitos não pode ser usada para fins de certificação. (www.iso.org/)

⁶ A Declaração Tripartida de Princípios Relativos às Empresas Multinacionais foi adotada pela OIT em 1977 e revista em 2006. Trata-se de um instrumento internacional sobre RSE que resulta do consenso entre trabalhadores, empregadores e Governos. É composto por um conjunto de diretrizes para regular a conduta das empresas multinacionais em matérias como o emprego, a formação, as condições de trabalho e as relações industriais. (<http://www.ilo.org/>)

Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas⁷ (COM, 2011). Termina assim um longo período em que a Comissão ambicionava tornar-se líder mundial em RSE, enveredando agora por uma postura de maior complementaridade para com os instrumentos internacionais de referência sobre o assunto.

A Estratégia de RSE da UE para o período 2011-2014 propõe um programa de ação que deixa claro a importância que a Comissão atribui a uma abordagem multidimensional da RSE e extensível a todos os *stakeholders*. Mais uma vez é reforçada a ideia de que as empresas devem integrar as preocupações sociais e ambientais nas suas atividades e estratégias comerciais, remetendo para as vantagens daí resultantes, quer para as próprias empresas, quer para a sociedade no seu todo. Continua a ser incentivada a divulgação pública do desempenho social e ambiental das empresas, sendo que a originalidade neste ponto reside no enfoque dado à necessidade de se caminhar para a convergência dos mecanismos de avaliação no espaço comunitário. Importa ainda realçar a ambição, por parte da Comissão, de unir as empresas europeias num compromisso de RSE global, norteado por referenciais internacionais, o que confere à UE um lugar de relevo na cena internacional, para além de que é coerente com o envolvimento da UE em outras iniciativas de carácter multilateral.

1.5. O lugar da RSE na estratégia empresarial: pressão, filantropia ou marketing social?

A RSE representa um compromisso voluntário das empresas com o ambiente e com a sociedade, que se reflete, como anteriormente constatamos, no investimento em tecnologias e práticas ambientalmente responsáveis, na valorização do capital humano e num diálogo contínuo e transparente com todas as partes interessadas. Relembramos aqui a abordagem de Carrol (1991) que refere o facto de a RSE incluir, para além das obrigações económicas e legais, responsabilidades éticas e filantrópicas, tendentes ao bem-estar geral da sociedade. Todavia, delimitar uma fronteira entre as práticas altruístas e genuínas de responsabilidade social e as estratégias de *marketing* para

⁷ Os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas foram aprovados em 2011 pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU. O objetivo destes princípios é estabelecer um padrão global de autoridade sobre o papel das empresas e dos governos na promoção dos direitos humanos. (<http://www.business-humanrights.org/>)

melhorar a reputação e a imagem pública das organizações é uma tarefa delicada, que tem suscitado diversas reflexões literárias.

É no final da década de 1990 que a RSE começa a ganhar relevo nas decisões estratégicas da gestão empresarial. Com o despertar da consciência da sociedade civil para matérias como o ambiente, o respeito pelos direitos laborais, o bem-estar social, entre outras, as empresas perceberam que os impactos das suas atividades poderiam ter repercussões na sua performance financeira, o que precipitou a inclusão destes temas na agenda dos conselhos de administração (Elkinton, 1997). Por outro lado, o facto das empresas se terem transformado nas instituições mais poderosas do mundo, sobrepondo-se, em certos casos, ao poder dos Estados, fez aumentar a pressão social sobre as mesmas. A sociedade espera das empresas a adoção de práticas capazes de compensar as imperfeições do mercado e promover o bem comum (Heal, 2004).

Vários estudos demonstram que, nas últimas décadas, os consumidores têm vindo a acrescentar novos valores aos seus padrões de consumo, passando a considerar critérios sociais e ambientais nas suas decisões de compra. Esta preocupação dos consumidores com as questões éticas e ambientais encoraja as empresas a desenvolver práticas de responsabilidade social, já que têm todo o interesse em projetar uma imagem positiva (Pina e Cunha *et al.*, 2007). Para além da questão reputacional, a existência de um clima organizacional participativo, facilitador do desenvolvimento contínuo e da conciliação trabalho-família, concorre para um maior grau de motivação no trabalho que, por sua vez, aumenta os níveis de empenho, produtividade, dedicação, lealdade e reduz o absentismo dos colaboradores (Maignan *et al.*, 1999).

O estudo desenvolvido pela Nielsen Holdings N.V.⁸ (2013) – “*Do Consumers Care About Social Impact?*” – refere que 50% dos inquiridos admite a disponibilidade para pagar mais pelos produtos e/ou serviços das empresas que manifestam uma conduta socialmente responsável. Este número representa um crescimento de 5% face aos resultados de um estudo análogo desenvolvido pela Nielsen em 2011 – “*The Global*,

⁸ A Nielsen Holdings N.V. é uma multinacional líder mundial em pesquisas de mercado. Realiza medições e análises sobre a dinâmica do mercado e as atitudes e comportamentos dos consumidores. O estudo “*Do Consumers Care About Social Impact?*” baseou-se em mais de 29000 inquéritos *on-line* aplicados a consumidores de 58 países dispersos pela América Latina, Europa, Médio Oriente, África e América do Norte.

Socially Conscious Consumer”. Tendo em conta que o desejo manifestado pelos consumidores de premiar as empresas socialmente responsáveis pode não corresponder à realidade dos seus hábitos de compra, esta pesquisa tentou aferir o hiato existente entre a retórica e a prática. Apurou então que 43% dos inquiridos confirma ter gasto mais em produtos e/ou serviços produzidos em empresas que implementaram programas de valor partilhado com a sociedade. O estudo da Nielsen veio revalidar as evidências que apontavam para uma maior consciência social dos cidadãos em matéria de RSE, o que tem pressionado as empresas para a adoção de uma conduta socialmente responsável.

O conceito de RSE aparece frequentemente associado ao de filantropia, tratando-se, segundo Blowfield e Murray (2008), de uma divisão difícil de conceber. Todavia, os autores reconhecem ser possível individualizar a RSE quando as ações pontuais de responsabilidade social se tornam sistemáticas e integrantes da estratégia gestonária da empresa. Tal implica uma atuação que vai além dos requisitos exigidos pela legislação, bem como a adoção de uma atitude de responsabilidade social proactiva, em vez de reativa, perante determinados problemas sociais. Waldman *et al.* (2007) reforçam que a RSE não se resume a iniciativas de cariz filantrópico, alicerçadas na participação em projetos de caridade para a comunidade. É um conceito mais abrangente e globalizador, que envolve toda a cadeia de negócios e, portanto, um público deveras mais vasto (e.g., acionistas, funcionários, parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, comunidade, entidades públicas, etc.). A filantropia é encarada pelos autores como uma manifestação superficial da RSE, que pode ajudar a estabelecer boas relações com o meio envolvente. Alertam, todavia, para o perigo incorrido pelas organizações cuja generosidade em matéria de caridade não evidencia paralela correspondência em termos de sensibilidade para com as condições de trabalho dos seus recursos humanos. Nestes casos, restringir a RSE à filantropia poderá revelar falta de autenticidade da empresa e gerar um impacto negativo no clima organizacional. Não obstante a distinção que a literatura aponta relativamente aos conceitos de RSE e filantropia empresarial, parece consensual que os mesmos não são mutuamente exclusivos, pelo contrário, o segundo é parte integrante do primeiro, pelo que podem coabitar numa perspetiva de complementaridade.

A investigação conduzida por Porter e Kramer (2002) refere que, em muitos casos, a filantropia empresarial é usada como um instrumento publicitário para promover a imagem das empresas e as respetivas marcas, o que torna vivas, mais de 40 anos volvidos, as ideias de Milton Friedman (1970). De acordo com os autores, o enfoque no *marketing*, ao privilegiar a publicidade em vez do impacto social, chama a atenção da comunidade para a boa vontade da empresa para com as problemáticas sociais, mas não se traduz na melhoria da competitividade da mesma. Neste contexto, sugerem uma nova forma estratégica de pensar a filantropia: orientar os investimentos sociais da empresa para a melhoria do seu contexto competitivo. A criação de valor social no meio geográfico onde as empresas operam contribui, concomitantemente, para o bem-estar da sociedade e para o reforço da competitividade das organizações, residindo aqui a essência do paradigma de criação de valor partilhado. Os argumentos expendidos confirmam a falsa dicotomia que existe entre os objetivos sociais e os económicos, que devem ser perspetivados de forma conjunta e complementar. Parafraseando Porter e Kramer (2002:03) “ *É só quando os investimentos corporativos produzem simultaneamente ganhos económicos e sociais que a filantropia empresarial e o interesse dos acionistas convergem (...). É aqui que a filantropia é verdadeiramente estratégica*”.

Os últimos anos têm sido pródigos na mediatização das práticas de responsabilidade social das empresas que, não raro, aparecem acopladas a iniciativas de *marketing*, facto que tem servido de argumento aos contestatários do paradigma da RSE. Kotler e Lee (2005) distinguem dois tipos de *marketing*: (i) o *marketing* de causas relacionadas e (ii) o *marketing* social empresarial.

O *marketing* de causas relacionadas ocorre quando uma organização se compromete a doar uma percentagem das suas receitas a uma determinada causa, tendo por base a venda de produtos específicos. O objetivo é alcançar benefícios mútuos, designadamente, arrecadar fundos para apoiar causas sociais e potenciar o aumento das vendas para a empresa. A postura altruísta e desinteressada pode ser questionada, uma vez que o nível de contribuição das empresas é determinado pelo comportamento dos consumidores, isto é, pelo sucesso das vendas. Este tipo de *marketing* é especialmente

desenvolvido por empresas voltadas para um mercado de massas, com um grande volume de clientes e canais de distribuição amplos (Kotler e Lee, 2005).

São vários os exemplos de empresas que, por todo o mundo, se envolvem em projetos sociais que têm como pano de fundo o marketing de causas relacionadas. Em Portugal destacamos o caso da “Missão Sorriso”, uma iniciativa do hipermercado Continente, do grupo SONAE, que conta com onze anos de existência e cerca de nove milhões de euros angariados. Consiste na venda de livros, cd’s, jogos e outros materiais com a marca “Leopoldina”, em que parte das receitas é canalizada para projetos que promovem a melhoria da qualidade de vida de crianças, seniores e famílias carenciadas. Kotler e Lee (2005) defendem que iniciativas como a descrita podem ser uma das melhores estratégias para a criação de fundos significativos a favor de causas sociais. E continuam, reiterando que se trata de um veículo para atrair novos clientes, atingir nichos de mercado, aumentar as vendas de produtos, e construir identidade de marca positiva. Não obstante as valias apontadas, os autores alertam para o perigo dos consumidores olharem para este tipo de campanhas com algum ceticismo, que decorre da perceção de que o esforço da empresa não é meramente filantrópico. Com efeito, muitos cidadãos concebem o envolvimento das empresas em causas sociais como um meio de rentabilização dos lucros, pensamento que se torna mais vincado no caso das empresas que dificultam o acesso a informações como a margem dos lucros encaminhada para caridade ou o valor global apurado.

O *marketing* social está incorporado nas campanhas que têm como objetivo principal influenciar o comportamento de um público-alvo, tendo em vista o benefício da sociedade como um todo. Este tipo de campanhas pode ser de natureza muito diversa, sendo que o foco é sempre a mudança comportamental. De acordo com Kotler e Lee (2005) as que mais se observaram no decurso dos últimos anos relacionam-se com as seguintes questões: (i) saúde pública (e.g., consumo de tabaco; atividade física; distúrbios alimentares; gravidez na adolescência; prevenção do vírus HIV, etc.); (ii) segurança (e.g., segurança do tráfego rodoviário; posse de armas; primeiros socorros, etc.); (iii) meio-ambiente (e.g., poluição; uso de pesticidas; espécies em vias de extinção, etc.); e (iv) envolvimento da comunidade em causas sociais (e.g., voluntariado; doação de sangue; prevenção do crime, etc.). Apesar dos usuários mais comuns do *marketing*

social serem as ONG's e as próprias autoridades governamentais, tem-se assistido à sua inclusão na vida empresarial. As questões abrangidas pelo *marketing* social empresarial estão diretamente relacionadas com a natureza do negócio. Salientamos, a título de exemplo, a campanha “*Nexcare Give*” que nasceu da colaboração conjunta da empresa 3M e do Instituto Português do Sangue e da Transplantação. A iniciativa decorreu nos meses de maio e julho do corrente ano e teve como objetivos (i) consciencializar a população sobre a importância da dádiva de sangue e (ii) aumentar o número de dadores com vista à reposição das reservas disponíveis. Os potenciais benefícios para as organizações que se envolvem neste tipo de iniciativas decorrem, segundo Kotler e Lee (2005), da valorização e reconhecimento social da marca, do aumento das vendas e da rentabilidade das empresas, tendo em conta a possibilidade de redução de custos ou despesas operacionais. À semelhança do *marketing* de causas relacionadas, também o *marketing* social empresarial é passível de julgamentos críticos que se alicerçam no ceticismo dos consumidores quanto à sinceridade da empresa no apoio a causas sociais.

As considerações tecidas ao longo dos últimos parágrafos tornam evidente que as políticas de RSE, não obstante as motivações que as orientam – pressão, filantropia ou *marketing* social – conquistaram um assento permanente na agenda estratégica das empresas. Adianta a COM (2011:03) que “*Encarar a responsabilidade social de uma perspectiva estratégica é cada vez mais importante para a competitividade das empresas, pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação*”.

A literatura vinca que o debate em torno desta matéria é complexo, pouco consensual e admite várias abordagens. Aos paladinos da RSE contrapõem-se aqueles que argumentam que o capitalismo não precisa de cirurgias, remetendo as atividades de RSE para manobras de pura cosmética. Alegam a este propósito que as empresas recorrem ao pseudo-altruísmo para camuflar o seu real interesse pelos lucros em detrimento do bem-estar da comunidade, pelo que as políticas económicas e sociais devem ser relegadas para a esfera dos governos (Crook, 2005, citado por Pina e Cunha *et al.*, 2007). Pina e Cunha *et al.* (2007) justificam a diversidade de abordagens com o facto de os autores

apresentarem concepções e interpretações distintas sobre o Homem, as empresas, os lucros, a confiança, o direito de propriedade e a relação entre os seres humanos. À parte esta complexidade e tendo presente a revisão da literatura sobre o tema, há três premissas difíceis de contestar: (i) o mercado tem vindo a valorizar de forma cada vez mais vincada as práticas de RSE; (ii) há uma correlação positiva entre a RSE e o desempenho financeiro das empresas; e (iii) as ações de RSE não se devem alhear dos objetivos principais da atividade empresarial, nomeadamente, a maximização dos lucros. Posto isto, é um facto incontornável de que a adoção de uma conduta socialmente responsável não se pode desvincular do negócio, pelo contrário, deve ter como base uma relação *win-win*, isto é, de ganhos mútuos para a sociedade e para a empresa. Só uma empresa próspera pode gerar prosperidade à sua volta.

CAPÍTULO 2 – A DIVERSIDADE ETÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. Diversidade organizacional - enquadramento conceptual

A reflexão científica alusiva ao tema da diversidade ocupa a agenda dos antropologistas há quase 150 anos, período no qual é possível constatar uma clara primazia dos estudos relacionados com a vertente cultural da diversidade. Apesar de um século e meio de produção literária sobre o assunto, o mesmo só começou a ser abordado na literatura da gestão e das organizações nos últimos 30 anos (Jonsen *et al.*, 2011). Goza, atualmente, de um protagonismo crescente na esfera empresarial de todo o mundo, determinado por fatores como a afirmação do processo de globalização, as mudanças operadas na força de trabalho e a maior representatividade social de todo o tipo de minorias (género, etnia, idade, religião, nacionalidade, etc.). A abordagem deste tema transformou-se assim numa realidade incontornável, dentro e fora das organizações (Jonsen *et al.*, 2011).

A análise da literatura relevante sobre a diversidade no local de trabalho permite-nos destacar Taylor Cox Jr. como um dos investigadores que mais se notabilizou nesta área. Segundo Cox (1991), a força produtiva das organizações encerra profundas diferenças, alicerçadas nas características pessoais e profissionais dos trabalhadores, e a forma como essas diferenças são geridas pode ter impactos significativos ao nível da eficácia organizacional. É com base neste pensamento que o autor legitima a importância da gestão para a diversidade, cujo objetivo central seria a criação de organizações multiculturais, no seio das quais fosse possível assegurar a igualdade de oportunidades entre todos os funcionários e não somente entre aqueles pertencentes ao grupo dominante.

É comum na literatura remontar a discussão científica deste tema aos EUA, motivada pela forte heterogeneidade social e pela discriminação racial observada nos mais variados quadrantes da sociedade. Jonsen *et al.* (2011) referem que, durante muitos anos, o foco das abordagens residia quase exclusivamente nas questões de âmbito legal, como a igualdade de oportunidades no trabalho e a ação afirmativa. A primeira diz respeito a medidas legislativas protetoras dos trabalhadores oriundos de grupos sociais presumidamente desfavorecidos, versando tópicos como o pleno acesso ao emprego, as

promoções, a remuneração e o acesso a formação. A ação afirmativa, por seu turno, parte do pressuposto que há discriminação sempre que a representação de indivíduos de um determinado grupo social numa organização não corresponda à representação desse grupo na sociedade. Visa, por isso, e através de fundamentos jurídicos, aproximar a representação dos grupos sociais da organização do correspondente na sociedade, no sentido de corrigir as desigualdades existentes entre os vários grupos sociais. Constitui exemplo deste tipo de abordagem os programas de preenchimento de quotas para a contratação de trabalhadores membros de grupos sociais presumidos desfavorecidos (e.g., portadores de deficiência, imigrantes, minorias étnicas e religiosas, etc.). Mais do que uma questão jurídica ou moral, a diversidade tornou-se numa questão de negócio (Thomas e Ely, 1996) ao assumir-se, cada vez mais, como uma estratégia para o sucesso económico e competitivo das empresas.

De acordo com Cornet e Warland (2008) a mobilização do conceito de diversidade, quer no meio académico, quer no seio empresarial tem sido cada vez mais evidente, o que, segundo os autores, resulta de três grandes fenómenos macro-sociais:

- A crescente diversificação dos *stakeholders*, que exige às empresas um esforço acrescido em matéria de identificação, compreensão e tratamento das exigências e necessidades de todos os grupos envolvidos no projeto organizacional. Trata-se de uma condição *sine-qua-non* para se ser eficiente, manter e ganhar quota de mercado.
- A diversificação cada vez maior da força de trabalho, aliada a um contexto institucional, social e económico de crescente complexidade, de que são exemplos a feminização do mercado de trabalho e o aumento da mobilidade profissional internacional, reflexo do processo de globalização dos mercados. Esta realidade exige às empresas uma abertura das políticas de recursos humanos à diversidade, no sentido de captar os melhores talentos e, assim, melhorar o seu desempenho.
- A diversificação do perfil dos trabalhadores no interior das organizações em termos de género, idade, nacionalidade, etc., que impõe uma gestão de recursos humanos voltada para o reconhecimento das competências e experiências individuais (por exemplo, ao nível da progressão hierárquica e salarial), no sentido de assegurar a melhor integração das equipas de trabalho.

Muitos foram os estudos publicados ao abrigo deste tema, de onde sobressai uma grande variedade de interpretações, nem sempre consensuais, contribuindo para a ausência de um quadro concetual universal e comumente aceite. A falta de rigor teórico quanto à definição do conceito de diversidade foi notada por Nkomo e Cox (1996: 338) quando refere que “*o conceito de diversidade ainda carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica*”.

Harrison e Klein (2007:1200), por seu turno, reforçam o caráter complexo e polimórfico do conceito de diversidade, referindo que “*Por várias razões, a literatura organizacional sobre diversidade é confusa - difícil de compreender e difícil de sintetizar*”. Apontam como principais razões:

- A ausência de novos desenvolvimentos e resultados consistentes sobre o tema, aliados a uma literatura muito diversa. Grande parte da literatura aborda a diversidade de acordo com variáveis demográficas (e.g., género, raça e etnia, idade, educação, etc.) e não demográficas (e.g., valores, atitudes, afetos, modo de vestir, etc.).
- As pesquisas são orientadas por uma grande variedade de perspetivas teóricas que, frequentemente, sugerem efeitos contraditórios.
- A literatura faz uso de uma vasta variedade de termos para se referir ao tema diversidade e falha na questão da concetualização, demasiado genérica e pouco específica. A terminologia mais comum usada pelos autores inclui as palavras (i) dispersão; (ii) heterogeneidade; (iii) dissimilaridade; (iv) discordância; (v) divergência; (vi) variação; e (vii) desigualdade.

Segundo Harrison e Klein (2007) a concetualização proposta pela generalidade dos estudos resume a diversidade às diferenças. Falta, na perspetiva dos autores, identificar e comprovar a natureza dessas diferenças, bem como especificar a distribuição coletiva das diferenças dentro da unidade, isto é, o padrão que dá forma às diferenças. Posto isto, os autores fazem uso do termo diversidade para se referirem “*(...) à distribuição das diferenças entre os membros de uma unidade no que respeita a um atributo comum(...).*”

Numa tentativa de ultrapassar os constrangimentos anteriormente citados e dotar os estudos sobre a diversidade de um maior rigor teórico, Harrison e Klein (2007) definiram uma tipologia para o paradigma. Segundo os autores, os constructos teóricos

sobre a diversidade podem dividir-se em três tipos principais, nomeadamente, (i) separação, (ii) variedade e (iii) disparidade, diferindo quanto à substância, forma, princípios e implicações.

A diversidade como separação refere-se às diferenças de posição ou opinião entre os membros de uma determinada unidade (e.g., opiniões, valores, crenças, atitudes, etc.) indicando discordância ou oposição. A tipologia relativa à variedade parte do pressuposto que os membros de uma unidade diferem uns dos outros de forma quantitativa e sublinha a importância da posse de informação única e distintiva. Como tal, organiza as diferenças de acordo com o tipo, a fonte ou a categoria dos conhecimentos ou experiências relevantes manifestados pelos vários membros da unidade. A diversidade enquanto disparidade remete para contextos de desigualdade. As diferenças entre os membros da unidade são estabelecidas em função da concentração de ativos ou dos recursos socialmente mais valorizados (e.g., salário, prestígio, estatuto social, autoridade, poder de decisão, etc.).

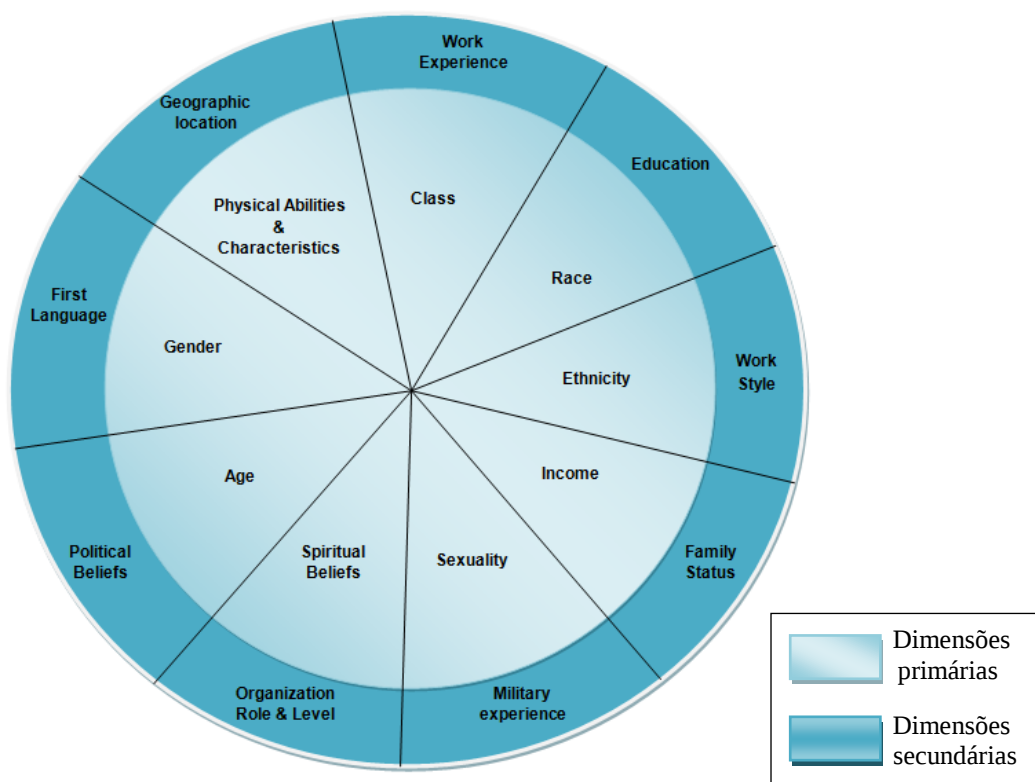
Apesar das diversas tentativas de clarificação do conceito, a natureza e os efeitos da diversidade continuam incertos (Harrison e Klein, 2007). Permanecem diferentes níveis de análise (individual, grupal, organizacional) e várias interpretações, o que transforma o assunto num fenómeno complexo. No intuito de aprofundar a análise dedicaremos o próximo ponto à análise das dimensões que a diversidade pode assumir.

2.2. Dimensões da diversidade

Não obstante o carácter polimórfico do conceito observado no ponto anterior, a base de qualquer abordagem à diversidade parte das dissemelhanças que existem entre as pessoas, que podem ser de diversas ordens. O modelo “*Diversity Wheel*”, desenvolvido por Marilyn Loden e Judy Rosener e posteriormente atualizado por Loden (Loden, 1996) tem servido de referência mundial para os estudos relacionados com as dimensões da diversidade. O objetivo deste modelo é melhorar a compreensão das diferentes identidades sociais e constituir uma aprendizagem sobre a questão da integração na sociedade, de modo a que nenhum subgrupo se sinta excluído (Loden, 1996). Partindo do pressuposto de que a diversidade é o conjunto de variáveis que

diferenciam um grupo de pessoas do outro, o modelo apresenta as características que legitimam as diferenças individuais, as quais se encontram agrupadas em duas dimensões: (i) dimensões primárias e (ii) dimensões secundárias (Figura 5).

Figura 5 - The Diversity Wheel Model.



Fonte: Adaptado de Marilyn Loden (1996).

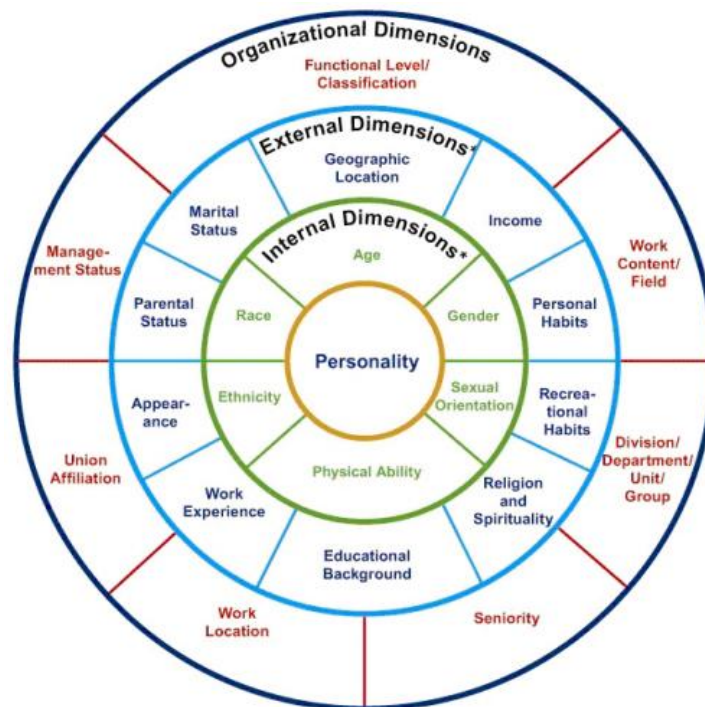
As categorias alusivas a cada uma das dimensões revelam a influência que as diferenças individuais exercem sobre as crenças, as expectativas e a experiência de vida das pessoas. Loden (1996) acrescenta que as secções incluídas em cada uma das dimensões posicionam as pessoas em determinadas categorias sociais, umas mais privilegiadas, outras mais discriminadas. Cada componente do modelo determina assim a forma como os indivíduos são vistos e tratados pelos seus pares sociais.

As componentes incluídas nas dimensões primárias representam um conjunto de características inatas, que não podem ser alteradas, como a idade, a raça, o género, etc. São descritas pela autora como as características mais poderosas da diversidade, uma

vez que definem a autoimagem dos indivíduos, bem como a forma como estes veem o mundo que os rodeia. Como tal, são também aquelas que mais impacto têm sobre as pessoas ao longo das suas vidas, quer no plano organizacional, como no social. No que concerne às dimensões secundárias, a autora alude tratar-se de um conjunto de características que vão sendo adquiridas ao longo da vida e que por isso, têm menos influência na definição da personalidade individual do que as dimensões primárias.

O modelo “*Diversity Wheel*” serviu de base para o desenvolvimento de uma nova abordagem teórica para distinguir e explicar as formas que determinam as diferenças entre as pessoas e que se designa “*The Four Layers of Diversity*”. Neste modelo, assinado por Lee Gardenswartz e Anita Rowe (1998), mantém-se a estrutura dos círculos concêntricos, que recebem a designação de *layers*, e são introduzidos dois círculos adicionais. De acordo com o modelo, as características da diversidade são agrupadas em quatro grandes *layers*: (i) Personalidade; (ii) Dimensões Internas; (iii) Dimensões Externas; e (iv) Dimensões Organizacionais (Figura 6).

Figura 6 - The Four Layers of Diversity Model.



Fonte: Gardenswartz e Rowe (1998)

Cada uma das quatro *layers* deste modelo representa as múltiplas dimensões da diversidade. Segundo Gardenswartz e Rowe (1998), as diferenças observáveis entre os seres humanos são complexas e têm pesos muito distintos. Se muitas representam um profundo impacto nas oportunidades e experiências de vida dos indivíduos, outras há com efeitos pouco impactantes. Todavia, é a conjugação de ambas que define a identidade de cada pessoa e a projeta socialmente. As autoras referem a este propósito que “(...) os *padrões combinados das dimensões da diversidade formam um filtro através do qual vemos o mundo, bem como uma tela através da qual ou outros nos veem. Compreender os elementos desse filtro é essencial para evitarmos sermos vítimas de tais fatores*” (Gardenswartz e Rowe, 1998: 24).

A *layer* central do modelo - Personalidade - relaciona-se com os traços e características comportamentais dos indivíduos, influenciando a forma como estes percebem e são percebidos pelos seus pares. Gardenswartz e Rowe (1998) admitem que cada pessoa tem uma forma única de se relacionar com as outras, facto que provém, em parte, da personalidade de cada um. Características como a teimosia, a simpatia, a impulsividade, a autoconfiança, entre outras, dependem da personalidade de cada um, que é distinta e única, conforme a conjugação de tais características.

A segunda *layer* - Dimensões Internas - compreende seis variáveis sobre as quais os indivíduos têm pouco controlo, nomeadamente, a idade, o género, a orientação sexual, a capacidade física, a etnia e a raça. Apesar de na maior parte dos casos não se tratar de uma escolha individual, estas características influenciam a forma como as pessoas são tratadas na sociedade e nas organizações, os papéis sociais que desempenham, as expectativas que cada um tem de si próprio, bem como aquelas depositadas pela própria sociedade. As diferenças etárias no seio organizacional são, de acordo com as autoras, uma das questões da diversidade mais discutidas. Cada geração deixa uma marca específica em termos de valores, normas e expectativas, muitas vezes transformados em conflitos de gerações. Características como a lealdade, a segurança, a ética laboral e a flexibilidade são entendidas de forma assaz distinta entre os trabalhadores mais jovens e os mais experientes. Os primeiros tendem a valorizar de forma mais vinculada as suas necessidades individuais, como o tempo em família, e a depreciar a questão do vínculo por parte à empresa. Por outro lado, os trabalhadores mais velhos assumem um

compromisso de emprego para a vida com a organização, na expectativa de que a lealdade seja compensada com a segurança no emprego.

A terceira *layer* - Dimensões Externas - representa todas as características individuais que são fruto das escolhas e da experiência de vida de cada pessoa, como a religião, o estado civil, os hábitos de lazer, a experiência de trabalho, etc. São estas as características sobre as quais o indivíduo têm o maior nível de controlo, motivo pelo qual podem ser modificadas ao longo do tempo. A forma como estas dimensões são vistas e o uso dado às mesmas determina o modo como as pessoas são valorizadas ou discriminadas pelos seus pares e pela sociedade como um todo.

A última *layer* - Dimensões Organizacionais - contempla os vários fatores de diferenciação passíveis de se observarem no ambiente organizacional, de que são exemplo o local de trabalho, o tempo de serviço, a função desempenhada, o departamento, etc. De acordo com as autoras, a diversidade organizacional está intimamente relacionada com o *status* dos colaboradores, uma vez que este contribui de forma expressiva para a categorização dos recursos humanos dentro da organização. Torna-se uma questão especialmente preocupante para as organizações quando as diferenças observáveis entre os seres humanos impactam o ambiente de trabalho. Quando bem gerida, pode significar novas oportunidades, decorrentes de diferentes ideias e pontos de vista. O contrário pode constituir um foco de disseminação de problemáticas como a discriminação, o tratamento diferenciado, a desigualdade de oportunidades de progressão na carreira e os défices de produção.

Num tempo pautado pela globalização económica e social, a diversidade da força de trabalho tem apresentado novos desafios às organizações de todo o mundo, motivando um forte desenvolvimento literário em torno da importância da gestão da diversidade. Nas palavras de Ivancevich e Gilbert (2000: 75), a gestão da diversidade “(...) *refere-se a um compromisso sistemático e planeado das organizações em recrutar, reter, compensar e promover um grupo heterogéneo de trabalhadores*”. Mais do que assegurar a integração das minorias na cultura dominante, trata-se de uma abordagem que reconhece a importância de preservar a individualidade de cada trabalhador, acreditando nos benefícios que daí poderão resultar para a organização. Depois de vários contributos científicos no âmbito da gestão da diversidade, Cox (2008) reitera a

existência de uma correlação positiva entre a diversidade da força de trabalho e a performance organizacional, alegando que uma política bem estruturada de gestão das diferenças tem o potencial de criar vantagens competitivas para as organizações.

As dimensões da diversidade explanadas nos parágrafos idos e os múltiplos cambiantes que podem assumir reforçam a complexidade do conceito. Mazur (2010) refere que estas dimensões podem interagir e influenciar-se de forma recíproca, para além de que podem surgir ou ser exibidas de forma variável, consoante o contexto, o ambiente e as circunstâncias. A autora refere como exemplo que, num determinado contexto social, as diferenças individuais baseadas na raça podem sobrepor-se às etárias, todavia, no plano laboral serão menos relevantes que as diferenças educacionais. Esta constatação vinca o caráter dinâmico de cada uma das dimensões e, como tal, a necessidade de se olhar para cada uma de forma sistémica e holística: “*a diversidade não é simples, não é fácil de compreender e não é fácil de gerir*”, mas propõe que seja redefinida como “*o coletivo, englobando o conjunto das diferenças e similitudes individuais ao longo de qualquer dimensão*” (Mazur, 2010:07).

2.3. Envelhecimento e mercado de trabalho

O envelhecimento da população mundial é, de acordo com o UNFPA (Fundo das Nações Unidas para a População, 2012) um triunfo do desenvolvimento e motivo de celebração, mas também um desafio sem precedentes para a história da humanidade. Se em 1950 havia 205 milhões de pessoas com 60 anos ou mais no mundo, em 2012 esse valor aumentou para cerca de 810 milhões e espera-se que alcance um bilião em menos de 10 anos e que duplique até 2050, cifrando-se em 2 biliões.

As repercussões sociais e económicas desta nova paisagem demográfica são múltiplas e complexas, tal como é possível constatar pelas palavras do Secretário Geral do UNFPA, Ban Ki-moon: “*As implicações sociais e económicas deste fenómeno são profundas e vão para além da pessoa idosa e da sua família, estendendo-se a toda a sociedade, de uma forma sem precedentes*” (UNFPA, 2012:03).

Os mais recentes dados demográficos mundiais divulgados pelo relatório “*The World Population Situation in 2014*” (ONU, 2014), apontam o aumento da longevidade e o

decréscimo da mortalidade e da fecundidade como os elementos responsáveis pelo envelhecimento da população. Esta tendência demográfica traduz-se na redução da proporção de jovens e no aumento da proporção de adultos e de idosos. De acordo com o documento supramencionado a população com 60 e mais anos está a crescer a um ritmo acelerado, tendo registado um aumento de 9% em 1994 para 12% em 2004, esperando-se um valor na ordem dos 21% em 2050. O cenário de envelhecimento populacional é especialmente evidente nos continentes europeu e norte-americano mas, segundo o relatório, alargar-se-á a todo o mundo no decurso das próximas décadas.

No caso do velho continente, a questão do envelhecimento demográfico constitui um tema central na agenda política da UE, onde a média da idade dos habitantes passou de 39,2 anos em 2004 para 42,2 anos em 2014. Daqui resulta o aumento do índice de envelhecimento⁹ que, de 2004 para 2013 (último ano com informação disponibilizada pelo EUROSTAT), evoluiu de 101 para 118 idosos por cada 100 jovens, com o correspondente agravamento do índice de dependência de idosos¹⁰. Assim, por cada 100 pessoas em idade ativa em 2013, havia 27,8 idosos, o que representa um aumento de 3,3 pontos percentuais relativamente a 2004.

No que a Portugal diz respeito, a segunda metade do século XX é pródiga em mutações demográficas, com inequívocos reflexos nos mais variados quadrantes da sociedade, especialmente no mercado de trabalho. A tendência evolutiva revela um abrandamento do crescimento populacional, resultado de uma diminuição progressiva dos saldos natural e migratório que já registam valores negativos, o que agrava o cenário de envelhecimento populacional. Uma análise da população residente por escalões etários revela que a população idosa (65 e mais anos) perfaz cerca de 20% da população portuguesa, enquanto a população jovem (0-14 anos) configura 14,5% dos residentes. Já a esperança média de vida à nascença é de cerca de 80,2 anos, de onde resulta um índice de envelhecimento de 138,6%, ou seja, cerca de 139 idosos por cada 100 jovens. Se recuarmos até ao ano de 1960, o valor deste índice era de 27,3%, facto que valida o

⁹ **Índice de envelhecimento:** Relação entre a população idosa (65 e mais anos) e a população jovem (0-14 anos), definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

¹⁰ **Índice de dependência de idosos:** Relação entre o número de pessoas que atingem uma idade em que estão geralmente inativas do ponto de vista económico (65 e mais anos) e o número de pessoas em idade ativa (dos 15 aos 64 anos).

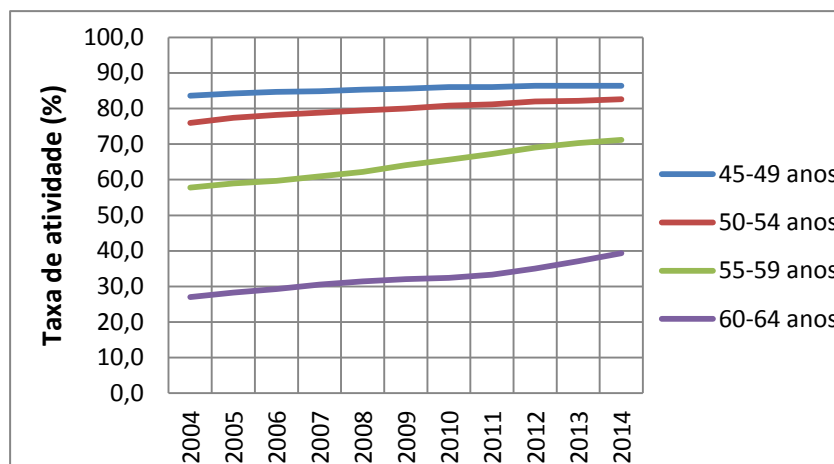
quadro de envelhecimento da população portuguesa. Como reflexo, o índice de dependência de idosos tem vindo a aumentar, situando-se na atualidade em 30,7%, isto é, por cada 100 indivíduos em idade ativa há cerca de 31 idosos, o que significa que há 3,2 ativos por cada indivíduo com 65 ou mais anos (PORDATA, 2015).

As repercussões sociais e económicas desta nova paisagem demográfica que as sociedades desenvolvidas estão a atravessar são múltiplas e complexas, o que tem motivado uma vasta produção literária sobre o assunto. O aumento dos encargos financeiros com a população idosa decorrentes, essencialmente, dos gastos com os sistemas públicos de pensões e assistência médica especializada são os impactos mais comumente referidos na literatura. Com efeito, a passagem de um número cada vez maior de trabalhadores à idade de reforma (inativos) sem a equivalente entrada de trabalhadores mais jovens no mercado de trabalho (ativos) gera uma forte pressão sobre o sistema contributivo, facto que ameaça a viabilidade económica do Estado-Providência tal como hoje o conhecemos.

Fruto desta nova realidade, tem-se verificado um aumento da taxa de atividade¹¹ dos trabalhadores mais velhos (Gráfico 1) na maioria dos países da União. Comparativamente com a década de 90, estes têm-se mantido mais tempo no mercado de trabalho, o que se deve a três fatores: (i) melhoria dos seus níveis educacionais; (ii) alteração dos setores de atividade nos quais se encontram empregados; (iii) relutância dos empregadores em despedir os seus trabalhadores mais experientes, atendendo aos elevados custos das indemnizações por antiguidade (COM, 2014).

¹¹ **Taxa de atividade:** representa o número de ativos por cada 100 pessoas com 15 e mais anos, permitindo definir o peso da população ativa sobre a total. Entende-se por ativos a mão-de-obra disponível para trabalhar, incluindo trabalhadores empregados e desempregados.

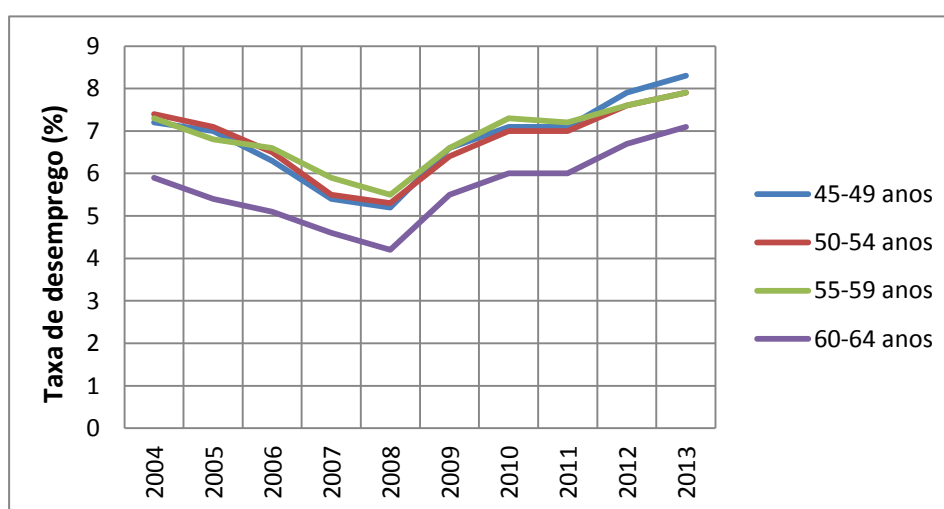
Gráfico 1 - Evolução da taxa de atividade na UE-28 por grupos etários (2008-2013).



Fonte: PORDATA, 2015

O desemprego continua a ser, neste contexto, um problema estruturante no quadro territorial da Europa, facto ao qual não será alheio o contexto de recessão económica e financeira mundial. Apesar de uma ligeira diminuição nos últimos anos, os valores da taxa de desemprego continuam elevados, cifrando-se, em setembro de 2014, em 10,1%. Esta questão torna-se especialmente preocupante no caso dos escalões etários mais avançados, cuja taxa de desemprego, ainda que baixa comparativamente com outros grupos etários, tem vindo a aumentar (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Evolução da taxa de desemprego na UE-28 por grupos etários (2004-2013).



Fonte: PORDATA, 2015

Numa situação de desemprego os trabalhadores mais velhos têm mais dificuldades em regressar ao mercado de trabalho, bem como em transitar para uma situação de inatividade pela atribuição de uma pensão por velhice. Tal facto surge como consequência das políticas introduzidas no decurso das últimas duas décadas tendentes ao prolongamento da vida ativa, tais como alterações introduzidas nos esquemas de atribuição das pensões por velhice, cuja idade média tem vindo a aumentar, bem como nos regimes de reforma antecipada (COM, 2014).

As alterações na estrutura etária da população europeia têm, em linha com o descrito, impactos consideráveis ao nível do emprego, do crescimento económico, dos serviços de saúde e da própria sustentabilidade do Estado-Providência, pelo que se perspetiva um futuro altamente desafiante. Neste quadro, tem crescido de importância o discurso que apela à necessidade de aumentar a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, através de mudanças estruturais significativas tendentes ao envelhecimento ativo. Este conceito é definido pela Organização Mundial de Saúde como um *“processo de otimização de oportunidades para a saúde, participação e segurança, no sentido de aumentar a qualidade de vida durante o envelhecimento”*.

O corolário desta abordagem deu-se com a designação do ano de 2012 como *“Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações”*, cujo grande objetivo foi sensibilizar os Estados-Membros para a necessidade de promover a autonomia e independência dos idosos em todas as vertentes da vida social, económica e cultural, eliminar os processos de *“ageísmo”* e fomentar a solidariedade intergeracional. O prolongamento da vida ativa e a plena inserção no mercado de trabalho assumem neste processo de envelhecimento ativo uma importância fulcral. Se por um lado é a maior garantia para a inclusão social da população mais envelhecida, por outro, contribui para equilibrar as finanças públicas, decorrente do alargamento da carreira contributiva e menores encargos com pensões por velhice.

A este propósito, têm sido levadas a cabo por toda a União medidas políticas para prolongar a presença dos ativos mais velhos no mercado de trabalho. No caso português, as que apresentam um maior impacto relacionam-se com o adiamento da idade legal de reforma, as penalizações financeiras decorrentes do processo de reforma antecipada e as alterações do cálculo do valor das pensões. Estas medidas têm merecido

uma forte contestação social, já que são encaradas como um retrocesso dos direitos alcançados durante a história da democracia e como tal, atentatórias à qualidade de vida destes cidadãos. Note-se que esta objeção ganha proporções mais fortes no seio dos trabalhadores pouco qualificados, com poucos argumentos de adaptação aos novos contextos empresariais, pautados pela tecnologia e inovação, e que desempenharam ao longo de toda uma vida atividades profissionais fisicamente muito exigentes. Nestes casos, a passagem à situação de não emprego é aguardada com ansiedade e percecionada como uma fase de descanso, proporcionadora de uma melhor qualidade de vida (Pestana, 2003).

Não obstante as diretrizes europeias para a importância do envelhecimento ativo existem, em regime de simultaneidade, medidas que visam o encaminhamento dos trabalhadores para a inatividade, de que são exemplo os vários modelos de reforma antecipada, e medidas que se enquadram no paradigma do envelhecimento ativo (Pestana, 2003). Uma aparente contradição que o autor considera ser o resultado de um tempo de transição. Historicamente assistiu-se no nosso país a uma predileção pelo primeiro conjunto de medidas, o que se deve a dois motivos principais: (i) libertar postos de trabalho para os mais jovens para, dessa forma, diminuir a taxa de desemprego desta faixa etária; (ii) colmatar, num contexto de terciarização da economia, as baixas qualificações e a fraca capacidade de adaptação dos trabalhadores mais velhos ao projeto tecnológico. A entrada de ativos mais jovens, genericamente mais qualificados, permitiria assim reforçar a competitividade das empresas (Pestana, 2003).

Por seu turno, o envelhecimento ativo, considerando o novo quadro demográfico e a necessidade de garantir o crescimento económico e a viabilidade dos sistemas de segurança social, utiliza argumentos opostos, nomeadamente, a presença temporalmente mais alargada dos indivíduos no mercado de trabalho. Este modelo é aquele que tem vindo a ser implementado pelas autoridades governamentais nacionais, não obstante a presença ainda muito vincada do primeiro grupo de medidas.

Apesar da dimensão e da premência do conceito do envelhecimento ativo há, em Portugal, uma clara dissonância entre a teoria e a prática, verificando-se uma política ainda pouco inclusiva do mercado de trabalho para com os trabalhadores mais velhos.

Concorre para esta observação o aumento da taxa de desemprego da população com mais de 55 anos que, em 2013 e pela primeira vez, ultrapassou a barreira dos 13% (13,7%). Estes números adquirem uma proporção alarmante quando comparados com os valores da taxa de desemprego no início do século, momento em que este grupo etário representava unicamente 3,1% dos desempregados. Sem alternativas de emprego, muitos destes trabalhadores acabam por ativar os mecanismos da reforma antes de atingida a idade legal que confere esse estatuto, número que, só nos primeiros quatro meses de 2015 já ascendeu aos 4.000 pedidos de pensões antecipadas¹². Importa a este respeito observar que, em 2013, o número de pensões por velhice do regime geral da Segurança Social cifrou-se em 1 725 643, o que representa um acréscimo na ordem dos 35% face aos dez anos precedentes (PORDATA, 2015).

Num tempo em que as organizações tentam fazer face às circunstâncias da recessão económica e financeira e encontrar novas respostas nos domínios da tecnologia, da inovação, da qualificação e da diferenciação, crescem os argumentos para dispensar os ativos mais velhos, num momento da vida em que estes ainda reúnem destrezas físicas e intelectuais para continuar a produzir. São várias as investigações que demonstram as crenças estereotipadas que, nas sociedades ocidentais, servem de base à discriminação dos trabalhadores mais velhos no momento do recrutamento, ignorando o novo paradigma demográfico que se perspetiva, matéria que será alvo de análise no ponto seguinte desta dissertação.

2.4. Práticas de gestão dos recursos humanos seniores

Os trabalhadores mais velhos são, tal como constatado no ponto anterior, uma parte cada vez mais significativa da força de trabalho das sociedades modernas, com uma representatividade que continuará a aumentar no decurso das próximas décadas. Cappelli e Novelli (2010) suportam esta ideia e acrescentam que, para além de viverem mais tempo, as pessoas vivem de forma mais saudável, facto que tem contribuído para que os trabalhadores mais velhos prolonguem a sua permanência no mercado de trabalho. A investigação dos autores mostra que, mesmo diante da possibilidade de se

¹² Número divulgado pelo Ministro da Segurança Social na Assembleia da República, em 16 de junho de 2015.

reformarem, uma considerável percentagem destes profissionais manifesta vontade de continuar a trabalhar para além da idade da reforma, não somente por uma questão de dinheiro, mas para se manterem ativos e úteis à sociedade. Enfrentam, todavia, um grande problema, que se coaduna com a dificuldade de manutenção do posto de trabalho ou de conseguir um novo emprego. Com efeito, a revisão da literatura sobre esta matéria demonstra que a grande maioria das organizações não apresenta uma política de gestão da dimensão etária, nem vê como prioridade a retenção dos profissionais mais velhos. No caso português, e no decurso dos últimos anos, a comunicação social tem dado eco da tendência generalizada de processos de despedimento de trabalhadores mais velhos, com salários mais elevados, posteriormente substituídos por trabalhadores mais novos, mas com estatuto mais precário e salários mais baixos.

O envelhecimento da população ativa perfila-se como um dos grandes desafios do Estado-Providência, com repercussões cada vez mais evidentes no seio das organizações, nomeadamente, no âmbito das políticas de gestão de uma força de trabalho crescentemente envelhecida. Este assunto tem sido alvo de reflexão teórica por parte de muitos investigadores, sendo vastas e diversas as interpretações sociológicas daí resultantes. Há, contudo, um tronco comum a qualquer leitura e que reside na questão natural e fatidicamente inevitável do envelhecimento fisiológico. De acordo com Straub *et al* (2001), o envelhecimento fisiológico conduz a um conjunto de transformações orgânicas e mentais resultantes dos efeitos da idade avançada sobre o organismo, originando o gradual declínio de todas as funções neurofisiológicas. Com estas alterações, o organismo perde a anterior capacidade em manter o seu equilíbrio homeostático, facto que, perante situações de sobrecarga funcional (stress físico e emocional) concorre para a intensificação dos episódios patológicos, já que os sistemas endócrino, nervoso e imunológico se apresentam mais vulneráveis. Os autores sustentam ainda que a maior fragilidade física é acompanhada por uma degradação das estruturas intelectuais, decorrente das alterações químicas, neurológicas e circulatórias que afetam a função cerebral, facto especialmente visível na diminuição da capacidade de memorização e de aprendizagem dos indivíduos.

A literatura produzida sobre esta matéria atesta que os condicionantes fisiológicos anteriormente apresentados, ainda que não atuando de forma exclusiva, têm um peso significativo na construção das percepções dos empregadores face aos trabalhadores mais velhos. De facto, segundo Kadefors e Hanse (2012) é um dado incontornável que as transformações físicas e psicológicas decorrentes do envelhecimento têm impactos nos mais diversos quadrantes da vida do ser humano, sobretudo no mundo do trabalho, uma vez que pode ser determinante na decisão de trabalhar até ou para além da idade da reforma. Todavia, não há evidências empíricas que comprovem a existência de uma relação necessariamente negativa entre a idade e a performance no trabalho.

Muitos são os empregadores que identificam valores positivos concernentes com os trabalhadores mais velhos: (i) são mais cautelosos, leais e responsáveis; (ii) evidenciam um maior nível de conhecimentos e competências, fruto da experiência de vida acumulada; (iii) são mais ponderados; (iv) apresentam uma baixa taxa de absentismo; (v) o *turnover* é reduzido; (vi) oferecem um maior comprometimento para com a organização e um maior nível de satisfação no trabalho comparativamente com os trabalhadores mais jovens (Taylor, 2008; Cappelli e Novelli 2010; Kadefors e Hanse 2012). Não obstante as virtudes elencadas, reconhecidas pela maioria dos empregadores, estes, paradoxalmente, continuam a dar primazia aos indivíduos mais jovens no momento do recrutamento (Taylor, 2008).

É frequentemente reportado na literatura que a grande maioria dos empregadores sustenta atitudes negativas para com os ativos mais velhos, baseadas em crenças estereotipadas e sem fundamento empírico, as quais se repercutem em práticas de gestão discriminatórias. Com efeito, e de acordo com Taylor e Walker (1998), as políticas de GRH, especialmente aquelas relacionadas com o recrutamento, a formação profissional e as promoções são influenciadas pelas percepções dos empregadores quanto à capacidade de aprendizagem, criatividade, prudência e performance física dos trabalhadores mais velhos. Os estereótipos que com maior frequência são citados na literatura associam estes profissionais às seguintes características (Taylor e Walker 1998; Bittman *et al.* 2001; Pestana 2003; Henkens 2005; Taylor 2008; Holmer *et al.* 2010; Cappelli e Novelli 2010; Kadefors e Hanse 2012):

- Menor capacidade de adaptação às inovações tecnológicas e às mudanças organizacionais.
- Inflexibilidade.
- Baixa receptividade à formação profissional, decorrente da menor capacidade de aprendizagem.
- Défice de competências.
- Menor resistência física e maior vulnerabilidade aos problemas de saúde;
- Falta de ambição.
- Baixo nível de criatividade.
- Menor disponibilidade intelectual.

Aos estereótipos anteriormente elencados, Henkens (2005) acrescenta a problemática associada à idade de reforma. Na perspetiva do autor, domina a ideia entre os empregadores de que os trabalhadores mais velhos se retirarão do mercado de trabalho entre os 55 e os 60 anos de idade. A crença de que estes anseiam pela saída do mercado de trabalho o mais rápido possível e que poderão representar um não retorno do investimento alocado na sua contratação e formação influencia de forma negativa as políticas de GRH destes trabalhadores. Os estereótipos laborais associados aos trabalhadores de idade mais avançada, para além de discriminatórios, resultam, frequentemente, na exclusão destes profissionais do mercado de trabalho. De acordo com uma pesquisa do *Australian Bureau of Statistics* (ABS, 2011), as práticas de recrutamento discriminatórias são frequentemente dissimuladas por um vocabulário eufemístico, de que constituem exemplos os seguintes comentários:

- *“Consideramos que não é a pessoa mais indicada para o cargo”*
- *“Não se iria enquadrar”*
- *“Já pensou em reformar-se?”*
- *“Seria capaz/feliz de trabalhar com uma equipa jovem?”*
- *“Gostaríamos de contratar alguém com maior robustez física”*
- *“Temos algumas dúvidas que consiga assimilar as exigências das novas funções no tempo disponível”*

Ranzijn (2005) advoga que as atitudes negativas dos empregadores para com os trabalhadores mais velhos, as quais constituem uma importante barreira à

empregabilidade destes ativos, não radicam única e exclusivamente no fator idade, mas numa análise implícita de custo/benefício, ambos sem a respetiva validade empírica. Na perspetiva do autor, esta análise considera dois aspetos primordiais: (i) o aumento previsto das competências profissionais, um fator indutor do aumento da produtividade, e (ii) o período temporal que se espera que o trabalhador permaneça na organização. Continua, alegando que os empregadores não esperam o retorno do investimento alocado em formação por duas ordens de razões: (i) a formação não tem um reflexo direto no avolumar das competências destes ativos; o tempo esperado de permanência destes profissionais na organização é reduzido, dada a proximidade da idade de reforma, o que inviabiliza o retorno do investimento. A ausência de evidências que atestam uma relação de causalidade entre idade e desempenho leva Ranzijn (2005) a argumentar que não há motivo para limitar os esquemas de formação e desenvolvimento de competências aos mais jovens.

O estereótipo que associa os trabalhadores mais velhos a um menor desempenho produtivo foi também abordado por Munnell *et al.* (2006), que tentam desconstruir esta concepção. De acordo com os investigadores, a maioria dos empregadores considera que os trabalhadores mais velhos são tanto ou mais produtivos do que os ativos mais jovens, facto para o qual concorrem as seguintes circunstâncias: (i) são fisicamente mais ágeis do que no passado; (ii) apresentam, face à década transata, um maior nível educacional; (iii) o desenvolvimento dos sistemas de produção tornou o trabalho menos exigente do ponto de vista físico; (iv) acumularam anos de conhecimento e experiência que lhes permite desenvolver o seu trabalho de forma mais eficiente. O estudo de Munnell *et al.* (2006) reporta ainda que, a par de uma atitude positiva dos empregadores face à eficiência produtiva dos trabalhadores mais velhos, vigora também a opinião generalizada de que se trata de mão-de-obra mais dispendiosa, que implica um custo mais elevado para as organizações quando comparado com os profissionais mais jovens. Apesar desta avaliação, vários estudos demonstram que as evidências concernentes com o melhor desempenho dos ativos mais velhos não se repercutem em mais oportunidades de emprego. Com efeito, as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) relacionadas com o recrutamento, a retenção, a formação e as progressões na carreira baseiam-se em critérios prospetivos, que aferem a probabilidade de retorno do investimento realizado

no trabalhador, por exemplo, em formação e desenvolvimento de competências (Munnell *et al.* 2006).

Cappelli e Novelli (2010) consideram que não é verdade que os trabalhadores mais experientes constituam uma mão-de-obra mais dispendiosa. A justificação para estes ativos auferirem salários mais elevados resulta do facto do mercado recompensar não a idade, mas a experiência e a competência, pelo que, de acordo com os autores, não há qualquer tipo de prémio em função da idade. À parte a questão etária, se todas as restantes variáveis forem iguais, os trabalhadores mais velhos não são melhor remunerados. Note-se, contudo, que se trata de uma constatação voltada para o mercado norte-americano, não necessariamente verdade no caso português.

A lógica subjacente ao parágrafo anterior pode, segundo os mesmos autores, aplicar-se à questão dos benefícios, que não são forçosamente mais dispendiosos no caso dos ativos seniores. Argumentam que, se por um lado estes trabalhadores recorrem com maior frequência aos benefícios de saúde, por outro lado, têm menos dependentes a cargo, os quais representam uma grande parte dos custos associados aos benefícios atribuídos pela organização. Perante este quadro, concluem que não se trata de uma questão de custos nem de desempenho, mas de discriminação em função da idade, que parece, segundo os autores, ser mais comum do que a discriminação de género ou racial. Num tempo em que se prevê o prolongamento da vida ativa, fruto dos novos condicionalismos demográficos, Kooij *et al.* (2014) destacam a importância do desenvolvimento e implementação de práticas de GRH especificamente direccionadas para os trabalhadores mais experientes, ajustadas às suas características e expectativas, no sentido de motivar e reter esta força de trabalho. Propõem quatro tipos de práticas:

- Práticas de desenvolvimento de recursos humanos: ajudam os trabalhadores a atingir níveis mais altos de funcionalidade (*e.g.* planos de formação);
- Práticas de preservação de recursos humanos: permitem aos trabalhadores manter os seus níveis de funcionalidade quando confrontados com novos desafios (*e.g.* horários de trabalho mais flexíveis);
- Práticas de recuperação de recursos humanos: implicam a substituição das exigências laborais que se tornaram inatingíveis por tarefas capazes de rentabilizar as competências individuais dos trabalhadores (*e.g.* movimento lateral de progressão no trabalho);

- Práticas de recursos humanos acomodatórias: implicam uma adaptação das tarefas para níveis mais baixos de exigência quando as práticas de preservação e recuperação se tornam inviáveis (*e.g.* tarefas fisicamente menos exigentes).

Perspetivando um futuro próximo no qual os trabalhadores mais velhos constituirão a força dominante no mercado de trabalho, Kooij *et al.* (2014) reforçam o crescendo de importância das práticas acomodatórias, de preservação e de recuperação no futuro das organizações, bem como a necessidade das mesmas serem incluídas na política geral de recursos humanos e na própria estratégia competitiva das organizações.

Cappelli e Novelli (2010), por seu turno, defendem que as organizações necessitam de um novo modelo de liderança e novas práticas de gestão dos seus recursos humanos. Propõem, a este propósito, algumas práticas de gestão direcionadas especificamente para os trabalhadores mais velhos capazes de rentabilizar as capacidades desta força de trabalho cada vez mais presente no mercado:

- Adaptar o sistema de recompensas e benefícios aos interesses e estilo de vida dos trabalhadores mais velhos.
- Aumentar a participação destes trabalhadores no processo de decisão sobre os projetos e atividades da organização, tirando partido da sua experiência profissional e de vida.
- Não ignorar a gestão dos ativos seniores que, à semelhança de todos os outros, necessitam ser orientados e responsabilizados no exercício das suas funções.
- Implementar um sistema de “*mentoring*” que permita envolver os profissionais mais velhos na identificação e resolução de problemas da organização.

Em conclusão, não obstante as projeções demográficas apontarem para o prolongamento da vida ativa e a literatura reforçar a competência e o bom desempenho produtivo dos trabalhadores mais velhos, verifica-se uma predileção dos empregadores pela contratação de profissionais mais jovens. Torna-se por isso premente que os gestores, ao invés de discriminar e incentivar a transição para a reforma dos ativos seniores, encontrem estratégias para rentabilizar a experiência e o potencial destes profissionais em benefício da organização. No futuro, a competitividade das organizações passará pela capacidade de resposta de cada organização à inevitabilidade do envelhecimento da força de trabalho.

Capítulo 3 – ESTUDO DE CASO: “IN SPIRA - REDE DE COMPETÊNCIAS CÁRITAS”

3.1. Objetivo do estudo e questões de investigação

O objetivo central da investigação que nos propomos realizar passa por analisar o posicionamento das organizações face ao tema “Responsabilidade Social Empresarial” e confrontar o discurso retórico com as práticas direcionadas para os recursos humanos seniores. Para tal recorre-se a um caso de estudo: o programa “ In Spira – Rede de Competências Cáritas”, a partir do qual se procurou analisar as percepções e as práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas relativas aos trabalhadores de idade mais avançada, a fim de se compreender o baixo nível de adesão das mesmas a este programa.

A evolução da situação demográfica de Portugal, que confirma o crescente envelhecimento demográfico da população, aliada a uma taxa de desemprego cada vez mais significativa dos trabalhadores de idade mais avançada, constituíram a motivação central para o desenvolvimento desta dissertação. Este novo paradigma demográfico tem-se refletido, de acordo com a revisão da literatura, em práticas de gestão de recursos humanos discriminatórias dos trabalhadores mais velhos, facto observável pela substituição desta mão-de-obra por uma força de trabalho mais jovem, o que nos leva a questionar a legitimidade das políticas de responsabilidade social empresarial anunciadas pelas organizações.

A seleção deste caso prende-se com a pertinência temporal do programa, que surge num momento em que a taxa de desemprego nacional dos trabalhadores mais velhos foi a mais alta desde que há memória estatística. O facto de se tratar de uma iniciativa pioneira em Portugal de apoio a pessoas com mais de 45 anos (ativas, desempregadas ou reformadas) desenvolvida por uma organização não-governamental, num momento em que a grande maioria das políticas públicas incentivam o emprego jovem, foi outro dos motivos que nos prendeu a atenção e suscitou curiosidade para uma investigação mais aprofundada.

Tendo como referência os contributos teóricos e empíricos apresentados nos capítulos precedentes, definiram-se cinco questões de investigação principais que nortearam o desenvolvimento deste estudo:

- i. Qual o posicionamento das empresas portuguesas face ao tema da responsabilidade social empresarial.
- ii. Quais as percepções dos empregadores face ao desempenho dos profissionais com mais idade.
- iii. Como é que os empregadores percepcionam o crescente envelhecimento da população ativa em termos de desafios para as organizações?
- iv. Tem o tecido empresarial português desenvolvido processos específicos de gestão da mão-de-obra sénior no interior das organizações?
- v. Que impactos poderão advir, para as organizações, de uma gestão negligenciada dos profissionais mais velhos?

3.2. Metodologia

Uma vez delimitados os objetivos do estudo, importa esclarecer a metodologia subjacente à concretização desta investigação. Tendo em conta as especificidades que a mesma apresenta e as virtualidades que a investigação qualitativa oferece, nomeadamente ao nível da precisão de análise do objeto de estudo, decidimos conduzir este estudo à luz dos pressupostos do paradigma da investigação qualitativa, a qual tem vindo a assumir um lugar de crescente preponderância no âmbito das ciências sociais e humanas. De acordo com Cavaye (1996) trata-se de uma metodologia que se interessa essencialmente em apurar os significados e a compreensão de um determinado fenómeno, mais do que a sua medição e generalização. Segundo o autor, não é possível atribuir um significado a um fenómeno sem descrever o seu contexto e sem entender a posição da pessoa que afeta ou é afetada pelo mesmo, daí a validade da investigação qualitativa. Daqui resulta uma pesquisa que assenta no contacto pessoal e no envolvimento direto do investigador com a realidade em estudo.

Tal como foi referido anteriormente, esta investigação será alicerçada na metodologia do estudo de caso que, nas palavras de Ponte (2006) *“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação*

específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006:2). Tendo em conta os objetivos da investigação, Yin (2003) categoriza os estudos de caso em quatro tipos principais:

- Exploratórios - a realidade em estudo é pouco conhecida e o objetivo da investigação prende-se com o esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos em análise.
- Descritivos - o objetivo é a realização de uma descrição densa e pormenorizada de um fenómeno no seu contexto natural.
- Explicativos - o tratamento dos dados recolhidos visa determinar relações de causa e efeito em situações reais.
- Avaliativos - estudo de carácter mais completo que visa a descrição detalhada de um determinado fenómeno, o esclarecimento de significados e a produção de juízos de valor.

Pela dimensão mais holística que oferece, o estudo de caso que concretizamos insere-se no tipo avaliativo, uma vez que é nossa intenção descrever com rigor e detalhe as características do programa “ In Spira – Rede de Competências Cáritas” ao nível da sua concepção e implementação, analisar o nível de sucesso do mesmo, confrontar com o discurso dos empregadores e avançar com uma avaliação crítica das potencialidades e fragilidades do programa.

De entre as técnicas de recolha de dados possíveis num estudo de âmbito qualitativo, a opção recaiu pela entrevista semiestruturada, uma vez que permite: (i) maior flexibilidade na recolha da informação; (ii) alterar o guião pré-concebido e reformular as questões no decorrer da entrevista, em função do sentido e da natureza das respostas; (iii) esclarecer respostas ambíguas por parte do entrevistado; e (iv) aprofundar as questões mais relevantes, incluindo tópicos não previstos no guião pré-concebido, o que permite uma maior profundidade na abordagem dos temas, logo, uma análise mais completa do fenómeno em estudo. Ciente dos perigos para a investigação associados a esta técnica de recolha de dados, principalmente o risco do entrevistador influenciar o entrevistado pela forma como conduz o diálogo e coloca as questões, tivemos a preocupação de manter uma postura focada e a mais neutra possível.

A elaboração dos guiões de entrevista teve como base a revisão da literatura e as questões de investigação que nortearam o desenvolvimento deste estudo. A este propósito, foram desenhados dois guiões (Anexos 1 e 2), um dos quais direcionado para a equipa coordenadora do programa “ In Spira – Rede de Competências Cáritas”, liderada pela doutora Maria do Rosário Carneiro (doravante designada por MRC), e outro voltado para a auscultação das empresas (Quadro 3). Ambos os guiões são constituídos maioritariamente por questões abertas no sentido de dar liberdade de discurso aos entrevistados. Mesmo no caso das questões semiabertas e fechadas, em menor número, foi permitido aos inquiridos tecer comentários sobre o conteúdo das mesmas.

Quadro 3 – Apresentação da amostra.

ENTREVISTAS			
Entrevista Cáritas Portuguesa	Entrevistas realizadas a empresas portuguesas		
Entrevista realizada à coordenadora do Programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas”: Dr. ^a Maria do Rosário Carneiro (Doravante designada por MRC)	Empresas	Ramo de atividade	N.º de colaboradores (Portugal)
	E1	Construção Civil	42
	E2	Fabricação de acessórios e peças para automóveis **	120
	E3	Distribuição e indústria alimentar, serviços de marketing, representações e restauração Portugal*	28 600
	E4	Indústria de moldes *	207
	E5	Atividades editoriais *	750
	E6	Assistência Clínica	18
	E7	Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, cosméticos e outros produtos de higiene pessoal.	16
	E8	Contabilidade e fiscalidade	16
	E9	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	23
	E10	Restauração - cadeia de restaurantes de <i>fast-food</i> .**	6 000
Entrevistas realizadas ao diretor(a) e/ou profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos das respetivas empresas.			

* Grupo internacional com sede em Portugal.

** Grupo internacional, com representação em Portugal.

Saliente-se que, no que respeita à seleção da amostra concernente às empresas, a ideia original consistia em aplicar, de forma aleatória, entrevistas a dois grupos distintos de organizações, ambos com práticas internas de responsabilidade social empresarial: (i) empresas que aderiram ao programa da Cáritas e (ii) empresas alheias a este projeto. No que respeita ao primeiro grupo mencionado, foi estabelecido contacto com diversas empresas, as quais se apresentaram indisponíveis para colaborar no estudo (excetuando a organização E10). Pelo facto, constituímos a amostra quase exclusivamente com empresas pertencentes ao segundo grupo mencionado.

Do lado da Cáritas procurou-se, essencialmente, compreender as motivações que presidiram à concepção do programa, a metodologia subjacente à sua divulgação e implementação, bem como as razões para a fraca adesão do tecido empresarial português ao projeto. Relativamente às empresas, o objetivo foi confrontar os empregadores com o programa da Cáritas e compreender o posicionamento dos mesmos face aos trabalhadores mais velhos, num quadro de envelhecimento generalizado da população ativa e de valorização crescente das práticas de responsabilidade social empresarial.

A operacionalização das entrevistas teve como ponto de partida o contacto telefónico e por correio eletrónico com empresas potencialmente elegíveis para integrar o estudo, a partir do qual se procedeu à apresentação geral dos objetivos da investigação. Aferida a disponibilidade de colaboração, seguiu-se o agendamento das entrevistas, que se realizaram no decurso do ano de 2015, nas instalações das empresas inquiridas. Os diálogos estabelecidos com os entrevistados foram gravados e integralmente transcritos para formato digital, iniciando-se a partir desse suporte o tratamento dos dados recolhidos. No sentido de garantir o anonimato das empresas inquiridas atribuiu-se a cada uma delas um número aleatório (E1...E2...E3...etc.), designação que constará dos excertos apresentados e que pode ser observada no Quadro 3.

O processo de análise das entrevistas foi realizado com recurso à análise de conteúdo, a qual pode ser entendida como “ *Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção das variáveis inferidas*

destas mensagens” (Bardin, 2004:16). De acordo com o autor, a aplicação deste método concretiza-se pela divisão dos textos em unidades ou categorias de análise segundo grupos analógicos, sendo que a tarefa do investigador é desocultar a mensagem da forma mais objetiva e isenta possível. Em conformidade, procurou-se agrupar as respostas dos inquiridos de acordo com a informação que consideramos mais relevante para a análise das mesmas, o que permitiu associar ideias, discursos semelhantes e construir categorias para facilitar a análise e a compreensão dos assuntos.

3.3. O programa “In Spira - Rede de Competências Cáritas”

3.3.1. Concepção, missão e objetivos

O programa “In Spira - Rede de Competências Cáritas” é uma iniciativa desenvolvida pela instituição Cáritas Portuguesa, um serviço oficial da Conferência Episcopal Portuguesa, supervisionado pela Comissão Episcopal da Pastoral Social e Mobilidade Humana. A missão central desta organização é a de promover o desenvolvimento humano e a defesa do bem comum, fomentando para o efeito diversos projetos orientados para a partilha de bens, assistência em situações de calamidade e emergência e construção de uma sociedade mais justa. As ações de apoio social mais frequentes incidem sobre a liquidação de dívidas das famílias com a habitação, infantários, pagamento de propinas, criação do próprio emprego, formação profissional e promoção de Grupos de Interajuda Social. Acrescenta-se a esta lista o estabelecimento de contactos com o Governo, sindicatos e associações empresariais para a apresentação de propostas políticas nas áreas social, económica e da saúde¹³.

Fundada em 1945, a Cáritas Portuguesa é constituída por uma rede que integra vinte Cáritas Diocesanas e diversos grupos locais que atuam em proximidade, nas paróquias e comunidades espalhadas pelo território nacional. A sua atuação social junto da população mais carenciada conta com a colaboração de um amplo conjunto de voluntários, que são a âncora de intervenção desta organização. Apesar da sua estrutura nacional, cada Cáritas Diocesana tem autonomia jurídica e canónica, o que lhe permite definir prioridades e linhas de ação à escala local, de acordo com a natureza e as

¹³ Dados recolhidos da entrevista do Presidente da Cáritas (Eugénio Fonseca) ao Jornal Expresso - 20.05.2013.

necessidades específicas das populações.

O projeto “In Spira - Rede de Competências Cáritas”, de escala nacional, nasceu na sequência do Ano Europeu para o Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações (2012) que levou a Cáritas Portugal a constituir uma equipa de trabalho para refletir sobre o tema e a definir um programa de ação capaz de abordar esta questão de forma intemporal, respondendo ao objetivo global daquele Ano Europeu: *“Facilitar a criação de uma cultura de envelhecimento ativo na Europa, baseada numa sociedade para todas as idades”*. Entre as várias atividades projetadas considerou-se de interesse imediato desenvolver uma rede social de competências para as pessoas com mais de 45 anos que procuram emprego (45+), atendendo à situação económica e financeira do país e ao facto da população de idade mais avançada apresentar menores oportunidades de trabalho.

A equipa tem sido coordenada desde o início pela doutora Maria do Rosário Carneiro, que recusa conotar esta iniciativa como uma “agência de empregos”. O propósito central é, antes de mais, o de aproximar as pessoas com mais de 45 anos, ativas, desempregadas ou reformadas, dos empregadores que procuram as competências, os saberes e a experiência destas pessoas. A lógica é, portanto, a partilha das competências técnico-profissionais dos 45+ com potenciais empregadores no sentido de garantir aos trabalhadores de idade mais avançada um lugar no mercado de trabalho, o que lhes permite aumentar o seu rendimento disponível, intervir ativamente na sociedade e combater a exclusão social veiculada a situações de desemprego e pobreza. Neste contexto, o nome do Programa “In Spira - Rede de Competências” foi imaginado tendo em conta a seguinte máxima *“Promover a experiência que acrescenta, a criatividade que inova, o conhecimento que faz evoluir e a ambição que faz crescer”*.

De acordo com MRC a inspiração para o desenho deste projeto proveio do exemplo das políticas de integração que alguns países dirigem à população ativa com mais idade, caso da Escandinávia, do Reino Unido, da Alemanha e da Austrália. Trata-se de políticas que visam encorajar os trabalhadores mais experientes a continuarem ativos e a partilharem os seus saberes e competências com os mais jovens. Dos diversos estudos internacionais que atestam as competências dos trabalhadores mais velhos e as mais-valias associadas ao seu recrutamento, MRC evoca as projeções que a Austrália realizou

a propósito deste assunto, as quais admitem que, nos próximos 40 anos, o aumento da participação dos trabalhadores mais experientes em 5% conduzirá a um aumento do PIB *per capita* do país na ordem dos 2,4%.

A crença de que, efetivamente, os trabalhadores mais experientes podem fazer a diferença num futuro pautado por novos desafios demográficos e de que a solidariedade intergeracional é um passo de gigante para a construção de um mundo mais justo é a máxima que define este projeto, cuja operacionalização prática será apresentada no ponto seguinte.

3.3.2. Operacionalização do programa

A operacionalização do “In Spira - Rede de Competências Cáritas” concretiza-se, tal como referido anteriormente, através de uma plataforma digital que visa facilitar a partilha de informação e a comunicação entre os trabalhadores 45+ em situação de desemprego e os empregadores. Esta plataforma foi o resultado do desafio lançado pela Cáritas à comunidade de investigação que integra o portal *Inocrowd* (um sítio da internet de inovação aberta, no qual os investigadores são desafiados a encontrar soluções adequadas às necessidades das empresas.) para conceber uma ferramenta tecnológica para a geração, gestão e disseminação deste programa. A exigência principal foi a de criar uma plataforma detentora de algumas funcionalidades fundamentais: facilidade de navegação, criatividade, gestão facilitada e grafismo apelativo de forma a facilitar o acesso à informação. Dos cinco projetos apresentados ao abrigo do repto da Cáritas foi selecionada a proposta de uma equipa de investigadores e docentes da Universidade do Porto, coordenada pelo Professor Doutor Marco Montalto, de onde resultou a plataforma que dá hoje corpo ao programa e que consta do sítio da internet <https://www.redeinspira.com/> (Figura 7).

Figura 7 – Plataforma “In Spira - Rede de Competências Cáritas.”

Bem-vindos à IN SPIRA - rede de competências Cáritas

Com esta rede, que disponibiliza por um lado o perfil de competências de cidadãos e por outro, projetos de trabalho empresarial ou social, procura-se dar resposta à sustentação de um envelhecimento ativo e combater a exclusão do mercado de trabalho dos mais velhos.

Pseudónimo
Senha
Repetir senha
Ano de nascimento
Nome próprio
Apelido
Email
Número de BI/CC
Masculino
Feminino
Distrito*
Lisboa
Registar

<https://www.redeinspira.com/register.php>

Fonte: Sítio da internet <https://www.redeinspira.com/>.

O acesso à plataforma pelos respetivos utilizadores inicia-se através de um registo *online*, o qual assumirá contornos distintos consoante se trate de utilizadores individuais ou de empresas. Os primeiros, aos quais não é exigido qualquer escrutínio, podem registar-se e, a partir daí, enviar o seu currículo e interagir com outras pessoas inscritas na rede, através de um fórum, entre outras funcionalidades. Os postos de trabalho anunciados podem ser consultados através de um motor de busca que permitirá cruzar as ofertas com os critérios especificados pelos utilizadores.

Quanto às empresas, o procedimento inicia-se igualmente com o registo, seguido do qual podem divulgar as ofertas de trabalho e recolher as respetivas candidaturas. Contudo, para evitar a ocorrência de empresas “fantasma” e proceder a uma correta certificação das entidades empresariais, garante do bom funcionamento do projeto, as empresas são alvo de um escrutínio de 24 horas por parte da Cáritas, pelo que só depois desse procedimento podem efetivar o registo e colocar os seus postos de trabalho *online*. Estas propostas de trabalho encontram-se organizadas em várias categorias, as

quais se dividem em subcategorias, de acordo com a natureza e o ramo de atividade das ofertas, permitindo facilitar a pesquisa de informação.

Constatou-se, a partir do manuseamento desta ferramenta tecnológica, que se trata de uma plataforma de acesso intuitivo, claro e objetivo, dispondo de um manual de instruções detalhado para os utilizadores, quer para os cidadãos que procuram trabalho, quer para as empresas que anunciam ofertas de emprego. Para além de permitir o cruzamento de informação entre a oferta e a procura de trabalho, há aspetos que, na plataforma, se destacam pelo seu carácter inovador, nomeadamente a possibilidade de transformar a pesquisa de trabalho numa interação ativa e dinâmica entre os dois principais atores do processo: os empregadores e os que procuram trabalho. Esta interação sucede de diversas formas:

- Troca de mensagens;
- Estabelecimento de relações sociais entre utilizadores;
- Construção de um espaço de discussão de várias temáticas relacionadas com trabalho;
- Possibilidade de acesso a serviços públicos e privados;
- Disponibilização de informações úteis, do interesse dos utilizadores;
- Apresentação de novas oportunidades de trabalho.

A divulgação do projeto, que nas palavras da respetiva coordenadora “ (...) *é um processo permanente, não pode parar*” conta com o apoio e colaboração do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – para divulgação do projeto entre os seus cerca de 100 associados. Outros meios utilizados para o efeito são a comunicação social, as apresentações em seminários, mesas redondas, o estabelecimento de protocolos com as empresas e contactos diretos com as mesmas. Caso seja bem-sucedido em Portugal, os responsáveis pela Cáritas esperam conseguir internacionalizar a “Rede de Competências”, um projeto integralmente português. De acordo com o Presidente da Cáritas, Eugénio Fonseca “*Esta rede social para seniores parece-nos uma ótima alternativa para aproximar as entidades empregadoras das pessoas com mais de 45 anos que continuam à procura de trabalho*”¹⁴.

¹⁴ <http://www.caritas.pt/>

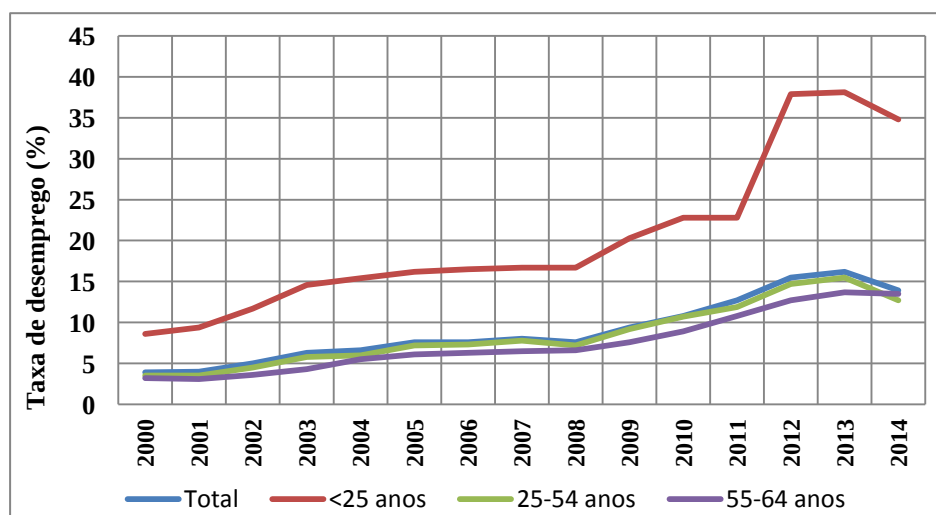
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Concepção do programa: contexto e motivações

O programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas” entrou em vigor no final do ano de 2013, num momento particularmente difícil da história moderna do nosso país, mergulhado numa conjuntura económica e financeira recessiva, de onde resultou um pedido internacional de resgate financeiro. Este cenário resultou num conjunto de reformas estruturais com impactos severos em termos socioeconómicos e que perduram nos tempos vigentes. Assumiu particular relevância a degradação do emprego, motivada pelo encerramento de centenas de empresas que não conseguiram resistir à conjuntura de austeridade.

O espectro do desemprego afetou todos os grupos etários, com especial incidência no escalão de ativos com menos de 25 anos de idade (Gráfico 3). A taxa de desemprego atingiu um m histórico de 17,5% no primeiro trimestre de 2013, cifrando-se em julho do corrente ano em 12,1%¹⁵, o que corresponde a 636 mil desempregados, um valor menor, mas ainda assim preocupante.

Gráfico 3 - Evolução da taxa de desemprego em Portugal (2000-2014).



Fonte: Adaptado de PORDATA, 2015

¹⁵ Taxa de desemprego provisória e corrigida face ao efeito da sazonalidade – INE, 2015.

Muitos trabalhadores, sobretudo os mais experientes, enfrentaram nos últimos anos a transição para uma situação de não emprego pela primeira vez, e são muitos aqueles que, fruto da idade e das crenças estereotipadas a que estão sujeitos, ainda não conseguiram reintegrar o mercado de trabalho. *“Muito novos para a reforma, mas demasiado velhos para regressar ao ativo”* é a expressão mais veiculada pela comunicação social quando o assunto é o desemprego entre os trabalhadores mais velhos. No primeiro trimestre de 2015 a população com 45 e mais anos (grupo etário sobre o qual incide o programa da Cáritas) representava 36,2% da população desempregada, afetando essencialmente os profissionais com níveis de escolaridade mais baixos. Se recuarmos uma década, no período homólogo, este valor não ia além dos 24% (INE, 2005).

O contínuo aumento da população desempregada com mais de 45 anos e as consequências sociais daí decorrentes, nomeadamente o aumento do risco de pobreza e de exclusão social deste grupo etário, constituíram a principal fonte de motivação da Cáritas para a conceção do programa *“In Spira – Rede de Competências Cáritas”*. Neste contexto, sublinhou o presidente da instituição que quanto mais adiantada a idade, maior a dificuldade de transição para um novo emprego. Com efeito, se os trabalhadores jovens estão, em média, um ano à procura de trabalho, no caso dos ativos com mais de 45 anos o tempo de procura de emprego sobe para dois anos e meio em média, sendo ligeiramente superior (três anos) para os profissionais com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos¹⁶. De facto, e de acordo com Centeno (2013) a duração média do desemprego aumenta cerca de seis meses por cada dez anos de idade, facto ao qual não é alheio o nível, em geral baixo, das qualificações destes trabalhadores, bem como o preconceito associado à representação do envelhecimento como um processo de perda de capacidades físicas e intelectuais. O desemprego de longa duração tornou-se, desta forma, frequente entre a população ativa com mais de 45 anos, agravando o já difícil processo de entrada num novo emprego.

Nas palavras da coordenadora do programa, o grande objetivo do mesmo é *“ (...) Combater o desemprego dos candidatos com 45 e mais anos (45+), proporcionando um instrumento facilitador entre os que procuram trabalho e os que precisam das*

¹⁶ http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Portugal/Interior.aspx?content_id=3576798

capacidades e competências destas pessoas. Nós não falamos de emprego, nós falamos de trabalho, emprego é uma outra coisa. O que nós pretendemos com esta plataforma é que ela seja facilitadora das pessoas encontrarem trabalho digno, justamente remunerado, com a estabilidade possível. Depois a evolução para um contrato sem termo, tanto melhor. O nosso objetivo é facilitar o encontro para a realização de trabalho”.

A propósito da missão do programa, chama ainda a atenção para o facto de que, num tempo em que a população 45+ desempenha novos papéis sociais, fruto da nova realidade demográfica que o país enfrenta, o desemprego neste grupo etário assume contornos dramáticos. “ (...) *Há uma modificação demográfica interessantíssima. É que a esperança média de vida aumentou, o que significa que a população 45+ é jovem, vai ter, pelo menos, mais quarenta anos à sua frente e constituirá o grosso da população ativa do futuro. (...) Esta situação gera mudanças dramáticas para as pessoas que estão desempregadas, porque é dramático estar-se desempregado. Esta população tem famílias jovens a cargo, porque casaram mais tarde e tiveram filhos mais tarde. Têm, em média, o primeiro filho aos 30, de onde o que nós observamos é que casais com idades entre os 40 e 45 anos têm adolescentes e crianças a cargo. Não é a ideia do passado, e que nós vemos veiculada, de que as pessoas mais velhas têm de ir trabalhar para ajudar os netos, nalguns casos será, mas na maior parte dos casos é para sustentar a própria família que é dependente*” (MRC).

Importa salientar que o limite etário ao qual se refere o programa (45 anos) não foi definido de forma arbitrária, mas com base em estudos realizados em países vanguardistas nesta matéria que, diante do inevitável cenário de envelhecimento demográfico, há muito perceberam que o futuro passa por uma crescente aposta na força de trabalho sénior. “(...) *Outros países há, e foi com base no trabalho desenvolvido nesses países que definimos o perfil ou características dos 45+, onde esta matéria é tratada de forma diferente. A Austrália é o país mais vanguardista nas políticas ativas de integração dos 45+. Nos anos de 1990 começaram a verificar o fenómeno global da redução de nascimentos, mas verificaram uma outra coisa. Havendo uma redução de novos a entrar no mercado de trabalho, para garantir a sustentabilidade do*

crescimento económico, havia que reter os mais velhos, os 45+, e o nome do programa é precisamente 45+. ” (MRC).

Como forma de sustentar a plausibilidade do “In Spira – Rede de Competências Cáritas” foi recorrente, no decurso da entrevista, a referência às mais-valias que os profissionais mais velhos podem trazer ao meio empresarial e ao contributo fundamental desta mão-de-obra para o dinamismo económico dos Estados. “ *Na Austrália desenvolveram-se estudos prospetivos, a quarenta anos, que mostram que, se conseguirem manter a retenção dos 45+ no mercado de trabalho em 5%, têm um incremento de 2,4% no crescimento económico. (...) As afirmações mais interessantes veem dos CEO’s, relativamente às mais-valias dos 45+. (...) Desenvolveram-se um número infindável de estudos que demonstram as mais-valias profissionais deste grupo populacional. Na Europa, a Inglaterra é o país que tem políticas mais interessantes nesta matéria, seguido dos países nórdicos e da Alemanha ” (MRC).*

As reflexões em torno do contexto e das motivações que presidiram à concepção deste projeto deixam antever, por parte da equipa responsável pelo mesmo, um forte sentido de missão e de serviço público, tentando compensar, por um lado, o deserto de respostas do Estado nesta matéria e, por outro, a ausência, por parte das organizações, de uma estratégia proactiva para fazer face ao envelhecimento demográfico e diminuição da população ativa que se perspetivam. “*(...) Na Austrália, as políticas públicas direcionadas para a empregabilidade dos 45+ são dinamizadas com a colaboração dos parceiros privados (...)” ; “ (...) Nós só ouvimos falar em contratação de gente nova, em programas para a juventude. Faz parte das características nacionais. Pensamos muito pouco no futuro, é tudo feito no imediato e pensamos muito pouco no futuro mesmo quando temos dados do passado ” (MRC).*

4.2. Nível de adesão ao programa: trabalhadores 45+ e empresas

O programa da Cáritas revela níveis de adesão muito díspares no que concerne aos trabalhadores 45+ e às empresas. Relativamente aos primeiros, inscreveram-se na plataforma informática do programa 2584 trabalhadores. Quando tentamos aprofundar as características destes profissionais, nomeadamente, o grau médio de qualificação dos mesmos, fomos confrontados com uma primeira limitação técnica do programa, que

decorre da inexistência de uma funcionalidade de estatística imediata, dificultando a formulação de conclusões sobre a evolução do Programa. “ (...) No grupo coordenador há um administrador que monitoriza o uso que é dado à plataforma e um gestor responsável pela equipa que faz a manutenção técnica da plataforma, que ganhou o concurso e a construiu. Nós, Caritas, somos só facilitadores, não somos escrutinadores. Eu, que sou a coordenadora, não posso saber o currículo das pessoas, porque isso era uma enorme falha. (...) Informações sobre as habilitações das pessoas inscritas significa que eu teria de escutinar o currículo das pessoas e isso não pode ser. (...) Uma das questões que estamos a trabalhar com a equipa de gestão técnica da plataforma, é que seja introduzida uma funcionalidade de estatística imediata, que nos dê um apuramento rápido do ponto de vista estatístico das pessoas inscritas, das empresas inscritas, dos postos de trabalho, da localização geográfica ” (MRC).

Ainda assim a coordenadora do projeto testemunha, com base em pesquisas pessoais no fórum da plataforma, que as qualificações das pessoas inscritas são muito diversas e abrangem todos os ciclos académicos, desde os mais elementares aos superiores. “ (...) O que eu sei sobre a habilitação das pessoas é tendo em conta as informações que leio no fórum. Percebo que há pessoas com a escolaridade básica, com o ensino secundário e várias com licenciatura e mestrado. Por isso, o grau de qualificação das pessoas inscritas na plataforma é muito variável ” (MRC).

Do universo de ativos inscritos na plataforma digital (2584 trabalhadores), só 31 transitaram para uma situação de emprego, o que tem gerado, por parte de muitos destes trabalhadores, um sentimento de descrédito face à legitimidade do programa. “ (...) Em todo este processo a Caritas só tem conhecimento de 31 pessoas contratadas. (...) De vez em quando vamos lendo o que as pessoas vão escrevendo no fórum, até porque colocam questões. Já tenho dado respostas e informações relativamente a algumas questões, nomeadamente, a pessoas que estão muito desapontadas com a falta de trabalho. Muitas chegam mesmo a dizer que se trata de mais uma operação de show-off ou propaganda ” (MRC).

No que diz respeito ao nível de adesão das empresas, as respostas da coordenadora e a informação veiculada pelos meios de comunicação social indiciam que o “In Spira – Rede de Competências Cáritas” ficou muito aquém das expectativas. Noticiava a rádio

portuguesa TSF no dia 20 de janeiro de 2014 que no primeiro mês de funcionamento do programa apenas 15 empresas se tinham inscrito no mesmo. Volvido um ano e meio daquela data o valor aumentou para 63 empresas. É importante notar que a inscrição das empresas no Programa não se repercute diretamente em contratações. “(...) *Aderiram ao programa 63 empresas. Há 63 empresas inscritas, mas nem todas avançaram com propostas efetivas de emprego na plataforma informática*” (MRC).

Das que avançaram com anúncios de emprego destacam-se as empresas localizadas nos distritos mais populosos do país – Lisboa, Porto e Setúbal. “*Sabemos que a grande concentração está em Lisboa, Porto e Setúbal e depois vai-se pulverizando*”. (...) *É natural que assim seja. São os sítios onde há mais concentração populacional, maior concentração de empresas, logo, também é onde há mais desempregados*”. Quanto aos ramos de atividade, a maioria das empresas inscritas insere-se no setor terciário “ (...) *Sabemos o tipo de ofertas de trabalho por causa do anúncio e aí destacam-se as ofertas relativas aos serviços*” (MRC).

A propósito da adesão empresarial ao programa, a análise das respostas facultadas pelas empresas inquiridas permite constatar que mais de metade dos entrevistados não teve conhecimento do mesmo. Contudo, uma vez confrontados com o objetivo geral do programa, há plena unanimidade em considerar o grande valor da iniciativa da Cáritas, sendo frequentes as expressões como: “*interessante e válida*”, “*bastante positiva*”, “*louvável*”, “*excelente iniciativa*”. Em conformidade, de entre as empresas inquiridas, a maior parte considera, sem qualquer ressalva, a possibilidade de aderir futuramente ao “In Spira – Rede de Competências Cáritas”, apesar de, na maioria dos casos, acrescentarem o facto da não existência de vagas para contratação de novos trabalhadores (E2, E6, E7). As restantes empresas admitem aprofundar o programa (E1, E4), sendo que há duas empresas que refutam a adesão futura ao mesmo. Os argumentos destas últimas residem no objeto e na estratégia de negócio, de onde resulta uma política de contratações assente no recrutamento de jovens recém-licenciados (E8) e no recurso à subcontratação de especialistas (E9). Esta análise pode ser constatada pela observação do Quadro 4.

No caso da empresa E10 (a única organização do universo da amostra que aderiu ao programa), o programa reveste-se de um conjunto de mais-valias que, nas palavras do

respetivo entrevistado “ *Prendem-se muito com o facto de as empresas conseguirem aceder a perfis de candidatos que, em virtude da sua idade e condição laboral, não necessitam de se expor à Sociedade. Quero com isto dizer que todos os Candidatos que entrevistámos se apresentam depois de a empresa ter colocado um anúncio na própria plataforma da Cáritas. Este programa permite, por outro lado, que a empresa chegue a um perfil de candidatos que se enquadra nas suas próprias necessidades sendo o recrutamento feito de uma forma muito direccionada*”. De acordo com a mesma fonte, a adesão ao projeto da Cáritas deve-se a três fatores essenciais: “ *Em primeiro lugar dar continuidade a um projeto que já tínhamos vindo a desenvolver na integração de Colaboradores maiores de 45 anos de idade. Em segundo lugar como mais uma fonte de recrutamento. Em terceiro lugar como forma de contribuir para a dinamização da própria rede In Spira, no âmbito da importância que a nossa empresa atribui ao tema da responsabilidade social empresarial.*”

Quadro 4 – O programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas” aos olhos das empresas.

Empresas	Conhecimento do Programa	Classificação da iniciativa	Possibilidade de adesão futura ao programa
E1	Não	“ <i>Interessante e válida</i> ”	Passível de avaliação
E2	Não	“ <i>Bastante positiva</i> ”	Sim “ <i>No caso de se criarem necessidades de recrutamento, o que não tem acontecido.</i> ”
E3	Sim “ <i>Meios de comunicação social</i> ”	“ <i>Concordo (...) sobretudo se integrar os que não têm especiais qualificações</i> ”	Sim “ <i>No nosso caso o recrutamento de Colaboradores com esta faixa etária é habitual, não existindo qualquer prática de discriminação em função da idade.</i> ”
E4	Não	Sem opinião por desconhecimento do Programa	Passível de avaliação
E5	Não	“ <i>É louvável</i> ”	Sim “ <i>As nossas condições de recrutamento residem nas competências que possuem, independentemente da idade.</i> ”
E6	Não	“ <i>Uma ótima iniciativa</i> ”	Sim “ <i>O talento não é uma coisa exclusiva dos jovens (...) mas nos últimos tempos não temos tido necessidade de recrutar.</i> ”

E7	Não	<i>“Louvável e pertinente na atual conjuntura económica”</i>	Sim “ No futuro talvez, por agora não temos vagas para novos recrutamentos”.
E8	Sim “Análise de projetos relacionados diretamente com a Cáritas Portuguesa”	<i>“Excelente iniciativa tendo em conta o seu cariz social e a facilidade que oferece ao tecido empresarial”</i>	Não. “ Nos últimos anos a nossa empresa tem optado por contratar recém-licenciados, que não se enquadram no programa da Cáritas.”
E9	Não	<i>“ É uma boa iniciativa, bem-intencionada, embora seja pouco espetável que venha a produzir frutos significativos ”</i>	Não. “A estratégia da empresa tem sido o recurso à subcontratação de especialistas para variabilizar os custos da empresa, evitando os custos fixos.”
E10	Sim	<i>“Fonte de recrutamento rápida e direcionada”</i>	Empresa já inscrita no programa.

Fonte: Elaboração própria.

Não obstante as mais-valias apontadas ao projeto da Cáritas, verificam-se algumas fragilidades ao nível da concretização do mesmo. Nesta matéria, é importante salientar a divergência de opiniões entre a coordenação do programa e as empresas inquiridas. Do lado da Cáritas, apesar de se reconhecer a dificuldade de veiculação da informação junto das empresas e o contexto macroeconómico recessivo, o ónus da responsabilidade é colocado do lado das empresas que, de acordo com a instituição, se têm revelado pouco cooperantes com a iniciativa. “ (...) As maiores dificuldades de implementação do projeto têm que ver com a falta de adesão das empresas. (...) “Acho que é claro que são as empresas que não estão a aderir. Não vale a pena estar a aprofundar a questão da crise económica, porque isso é um dado que é comum a todos os grupos etários. (...) Associado a esta falta de informação, e aí nós temos alguma dificuldade, fizemos contactos diretos com algumas empresas, mas isto é limitado fisicamente; também contactamos por correio eletrónico, mas aí o universo é indeterminado, porque tem que ser por segmentos: mandamos para todos os recursos humanos, agora estamos a enviar para as câmaras ” (MRC).

Em defesa do esforço de divulgação do programa para que chegue ao conhecimento de todas as empresas do país MRC refere que a Cáritas faz uso de uma grande diversidade de canais comunicacionais, reforçando que o processo de divulgação para além de diversificado é constante. *“Nós fizemos a difusão da plataforma pelas vias mais comuns, como a comunicação social. (...) Para as empresas são também feitos contactos diretos, eletrónicos, apresentações em seminários, mesas redondas, e quando é possível, o estabelecimento de protocolos. (...) O processo de contactar as empresas é um processo permanente, não pode parar, nunca enjeitamos uma oportunidade de divulgação. Vamos a qualquer seminário, a qualquer mesa redonda, tudo o que sirva de oportunidade de apresentação da plataforma. Sempre que uma radio pede, lá estamos nós a difundir que é para o fazer chegar mais longe”* (MRC).

Perante a assunção de que o programa carece de algumas limitações no que respeita à divulgação – *“ (...) também há falta de informação, naturalmente.”* – é admitida uma estratégia para massificar o processo de divulgação e aumentar a visibilidade nacional deste projeto. Esta passa por fazer a apresentação do “In Spira – Rede de Competências Cáritas” com a presença de pessoas contratadas ao abrigo do Programa, privilegiando-se para o efeito *talk-shows* televisivos líderes de audiência. *“Temos uma apresentação simples e objetiva que usamos em todas as iniciativas de divulgação e apresentação do projeto. A única coisa que ainda não podemos fazer e que nos foi recomendado foi fazer a apresentação do projeto com a presença de pessoas contratadas e divulgar através dos media. O programa Praça da Alegria contactou-nos há algum tempo para nós irmos lá, na companhia de uma pessoa contratada ao abrigo dos 45+. Na altura ainda não havia informação objetiva, porque ainda não tínhamos tido este feedback. Estamos agora à espera que a Praça da Alegria nos volte a falar para então avançarmos com este pacote. Neste programa ou em outro qualquer. A aposta na divulgação tem de ser massiva. (...) A par desta estratégia vamos continuar a fazer contactos diretos e por via eletrónica, usar os media sempre que possível, bem como qualquer outra oportunidade de divulgação, como participação em seminários, conferências, etc.”* (MRC).

Do ponto de vista das empresas, o argumento recorrente para a não adesão ao programa consubstancia-se na expressão. “*Não tivemos conhecimento*” (E1, E2, E4, E5, E6, E7), reforçada de algumas críticas quanto ao processo de divulgação por parte da Cáritas:

- “ (...) *Não tenho conhecimento para comentar, mas por aquilo que descreveu, parece-me uma iniciativa bastante positiva, mas tem pouca visibilidade. Têm de massificar a divulgação para que a informação chegue a todo o tecido empresarial.*” (E2)
- “ (...) *Trata-se de uma excelente iniciativa tendo em conta o seu cariz social e a facilidade que dá ao tecido empresarial. No entanto, poderá carecer de maior divulgação, o que muitas vezes não se mostra fácil.*” (E8)
- “ (...) *Uma ótima iniciativa, mas precisa de divulgação e de mostrar resultados para incentivar novas empresas a aderir.*” (E6)
- “ *O programa parece-me bastante interessante, mas acredito que necessite de uma maior divulgação junto das pessoas que mais necessitam de colocação ou reintegração no mercado de trabalho. No nosso caso devo referir que a adesão ao In Spira correu muito bem, embora ao fim de 6 meses o nível e a quantidade das candidaturas tenha decrescido significativamente, fruto da inexistência de novos candidatos inscritos na própria plataforma.*” (E10)

No que concerne à empresa E10, o processo de adesão ao programa foi desencadeado através do contacto direto da coordenadora do projeto com a direção de recursos humanos da organização, o que já resultou no recrutamento de 8 colaboradores. Quanto às funções desempenhadas, “ *Todos os Colaboradores recrutados desempenham funções de Funcionário – Operador com menos de 5 anos, o que equivale a dizer que são Colaboradores polivalentes que desempenham qualquer tipo de função no seio do Restaurante.*” (E10)

De uma forma geral, a adesão ao “In Spira – Rede de Competências Cáritas” teve um maior impacto entre os trabalhadores 45+ à procura de trabalho do que no seio do tecido empresarial português. “ (...) *Naturalmente, quem procura trabalho, está mais ansioso e adere rapidamente. O mesmo não acontece com as empresas* ” (MRC). Este desfasamento permite questionar o método de divulgação do Programa, mas também a recetividade das empresas face à contratação dos trabalhadores mais velhos, tópico que será alvo de análise no ponto seguinte.

4.3. Percepções dos empregadores: do discurso à prática

Parece ser um dado adquirido no seio organizacional que as práticas de responsabilidade social empresarial geram valor para a própria organização, mas também para todos aqueles que com ela interagem, pelo que se torna cada vez mais difícil dissociar a estratégia de competitividade económica da vertente social. Isto, num tempo em que crescem as exigências da opinião pública em torno do dever moral das empresas contribuírem quer para o bem-estar dos seus colaboradores, como da sociedade em geral.

Pretende-se, neste ponto, analisar o posicionamento das empresas inquiridas face às práticas de RSE, especialmente no que concerne aos trabalhadores mais velhos, atendendo ao contexto mundial de envelhecimento da população ativa e à maior vulnerabilidade destes profissionais face à reintegração no mercado de trabalho. Em última análise, avaliar se o discurso retórico é condizente com a realidade observável.

4.3.1. Envelhecimento demográfico e mercado de trabalho

O envelhecimento da população ativa é um dado comumente aceite e sobejamente discutido na literatura científica ao longo dos últimos anos, motivo pelo qual constitui um assunto para o qual todas as empresas da amostra estão sensibilizadas. Questionados a respeito da evolução futura das políticas de contratação dos trabalhadores 45+ em Portugal, todos os inquiridos consideram a premência da mudança de paradigma no que concerne ao recrutamento dos ativos seniores, força do cenário global de envelhecimento demográfico. Contudo, as respostas obtidas evocam diferentes cenários, os quais podem ser agrupados em quatro conjuntos, que passaremos a apresentar.

Um primeiro grupo de empresas, apesar de reconhecer a importância de corrigir as lacunas do mercado de trabalho no que concerne à contratação dos ativos mais velhos, apresenta algum ceticismo face à mudança do atual cenário. Na base desta aceção é apontada, por um lado, a elevada taxa de desemprego entre os jovens, muitos dos quais altamente qualificados, e por outro, as percepções estereotipadas dos empregadores face ao custo dos trabalhadores mais velhos.

- “Sou um pouco cética relativa ao que possa a vir acontecer futuramente, talvez porque as políticas de contratação de trabalhadores mais velhos no nosso país sejam ainda pouco viáveis (...) O exemplo do Japão é precisamente o de valorizar a experiência, mas na nossa cultura muitas vezes o mais velho é substituído pelo “mais novo e barato”. (E2)

- “Dada a conjuntura económica e social (o elevado desemprego jovem e jovens qualificados), consideramos que a tendência será para privilegiar a contratação de jovens.” (E4)

Um segundo grupo de inquiridos refere que, no futuro, o acentuar da tendência de envelhecimento da força de trabalho tornará inevitável uma revisão das políticas de contratação dos trabalhadores mais velhos, que constituirão a força de trabalho dominante. Esta será, em última análise, a única forma de garantir, por um lado, a sustentabilidade do sistema nacional de segurança social, e por outro, a sobrevivência económica das organizações.

- “Num quadro de aumento da idade de reforma e do aumento da esperança média de vida terá de haver obrigatoriamente uma política, ou várias políticas direcionadas para trabalhadores mais velhos, com especial enfoque nos trabalhadores desempregados.” (E1)

- “ Julgo que a problemática da empregabilidade de trabalhadores com mais de 45 anos, embora tenha uma componente conjuntural devido à crise, é essencialmente estrutural, exigindo uma verdadeira mudança de mentalidades que, do meu ponto de vista, se tornará inevitável face ao necessário prolongamento da vida ativa dos trabalhadores para tornar sustentável o sistema de segurança social. (...) O recrutamento de pessoas mais velhas vai tornar-se numa inevitabilidade para que se consiga um sistema de segurança social sustentável. Os anos de atividade profissional terão forçosamente de aumentar, pelo que o recrutamento de trabalhadores com mais de 45 anos tornar-se-á algo de mais comum.” (E5)

- “ Creio que é fundamental criar condições que tornem a contratação de pessoas mais velhas apelativa para as empresas, mas acima de tudo considero que é preciso desmistificar o tema. Uma pessoa com 45 anos de idade tem, expectavelmente, mais 20 anos de trabalho (no mínimo) e 40 de vida (em média) pela frente. Não há outro caminho se não uma mudança de mentalidades face à contratação dos trabalhadores

mais velhos. Como pode ser sustentável uma sociedade que considera estas pessoas como “velhas” de mais para o mercado de trabalho?” (E6)

- “ Entendo que não se valoriza convenientemente o grau de competências que as pessoas maiores de 45 anos possuem. Estas pessoas têm um elevado nível de autonomia, de maturidade, de experiência profissional que em muito beneficiam as organizações. Nós, enquanto empresa, temos tido essa experiência e os Restaurantes têm valorizado esse contributo, mas é necessário que toda a sociedade perceba o contributo válido destes trabalhadores para se mudar o paradigma. As pessoas nesta faixa etária não estão inaptas para o mercado laboral, mas muitas vezes assim parece. Por isso, as próprias pessoas acabam por se sentir derrotadas à partida o que dificulta em muito a sua futura integração no mercado de trabalho.” (E10)

Outras respostas consideram que a contratação dos trabalhadores mais velhos tem de ser precedida de uma estratégia geral das organizações que aposte na formação contínua dos colaboradores. A atualização permanente de competências será fundamental para dar resposta aos novos desafios que, por circunstância da evolução dos tempos, se vão colocando às organizações.

- “ Sobretudo seria interessante apostar na prevenção, (através da formação, por exemplo), para que os trabalhadores mais velhos não corram o risco de se tornar obsoletos numa empresa.” (E2)

- “ Pensamos que a solução passará também pela formação permanente dos próprios colaboradores como forma de resposta a alguns argumentos discriminatórios que, muitas vezes, estão associados à sua contratação.” (E8)

Um último cenário coloca o ónus da responsabilidade pelo futuro profissional dos trabalhadores mais velhos no Estado. Assim, caberá às forças políticas do país implementar medidas conducentes à empregabilidade destes ativos, o que passará pelo desenvolvimento de programas de incentivos e benefícios fiscais tal como aqueles que, na atualidade, vigoram para os jovens desempregados.

- “Creio que o Estado deve procurar corrigir políticas de recrutamento discriminatórias, nomeadamente em função da idade, garantindo que os colaboradores de uma determinada organização refletem a diversidade das geografias onde operamos: género, cultura, nacionalidade e claro, idade, entre outros.” (E3)

- *“Deve haver uma clara aposta política nesta matéria à semelhança do que foi prosseguida com a contratação de jovens até aos 30 anos. Se o desemprego jovem é uma preocupação nacional mais o é o desemprego de longa duração de indivíduos com 45 ou mais anos devido às responsabilidades (financeiras e familiares) inerentes ao ciclo de vida que atravessam. O desemprego destes indivíduos compromete não apenas o seu próprio futuro como ainda condiciona o dos descendentes não lhes possibilitando, por exemplo, a prossecução de uma formação superior.” (E7)*
- *“As políticas adotadas pelos órgãos responsáveis têm vindo a apresentar melhorias, no entanto será necessário fazer mais do que tem sido feito pelos nossos governantes, uma vez que a nossa população está a ficar mais envelhecida, os desempregados jovens acabam por imigrar e aqueles que ficam sem emprego a partir dos 40/50 anos deixam de ter oportunidades. Neste sentido pensamos que a solução passará pelos incentivos, iniciativas e flexibilização por parte do Estado nesta matéria (...).” (E8)*
- *“Cabe ao Estado incentivar a contratação dos trabalhadores mais velhos, um pouco à semelhança do que sucede com os estágios para os jovens à procura do primeiro emprego, pois evita que seja delapidado capital humano precioso, sob diversas vertentes.” (E9)*

Merece igualmente referência a opinião formulada pela coordenação do “In Spira – Rede de Competências Cáritas” que concorda com o discurso das empresas quando estas anuem que deve recair sobre o Governo a responsabilidade maior sobre a empregabilidade dos ativos seniores. O discurso é especialmente crítico quanto à falta de visão de longo-prazo do Executivo nesta matéria, sobretudo porque o problema do envelhecimento demográfico não é novo, começou a desenhar-se há mais de três décadas, sem que nada tivesse sido feito para o minimizar. *“ Nós só ouvimos falar em contratação de gente nova, em programas para a juventude. Faz parte das características nacionais. Pensamos muito pouco no futuro, é tudo feito no imediato e pensamos muito pouco no futuro mesmo quando temos dados do passado. A alteração demográfica no nosso país começou, seguramente, com dados muito objetivos, nos anos 80 e todos sabemos o que é que tem de ser feito ou o que é que deveria ser feito. Em 2014 o Primeiro-ministro constituiu um grupo de trabalho para definir políticas de natalidade. Toda a gente sabe o que é que tem de ser feito, é uma questão de opção política e ideológica ” (MRC).*

A crítica da Cáritas continua especialmente acérrima no que respeita ao tratamento desigual que é dado aos trabalhadores mais velhos, por comparação com os ativos mais jovens, sobre os quais recai, quase em exclusivo, as políticas públicas de apoio à inserção no mercado de trabalho. As poucas que existem perdem-se num emaranhado excessivamente moroso e burocrático que desincentiva a maior parte dos trabalhadores.

“ Já fizemos alguns contactos com o Ministério do Trabalho, no sentido das benfeitorias aplicadas à contratação jovem serem aplicadas à contratação de trabalhadores mais velhos. Acho que se está a caminhar nesse sentido, mas é um caminhar muito lento. Por outro lado, as benfeitorias que se aplicam são de tal forma complexas e complicadas, que uma pessoa quase que desiste de recorrer ao sistema. Isto é uma situação que é real, portanto não posso dizer que ela é invisível, o que eu posso dizer é que há cegueira e ignorância. A curto prazo não há qualquer indicador que aponte para uma alteração deste cenário. Se olharmos para as estatísticas, um terço da população ativa tem mais de 45 anos. Se combinarmos este indicador com as habilitações académicas da população, a composição dos agregados familiares, isto é cegueira, não é invisibilidade. Para se olhar é preciso ter uma visão a prazo, um projeto, que é o que não acontece ” (MRC).

4.3.2. Práticas de responsabilidade social empresarial

Volvidos 14 anos da publicação do Livro Verde *“Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”* (2001), o qual constituiu um marco internacional na evolução das políticas de responsabilidade social empresarial, todas as empresas inquiridas reconhecem o conceito e a validade das práticas de RSE na vida das organizações, realidade que parece ser transversal à generalidade das empresas portuguesas.

Segundo um estudo desenvolvido pela KPMG (2013) 71% das 100 maiores empresas nacionais produzem relatórios sobre a responsabilidade corporativa, o que representa um aumento de 2% em relação a 2011. A mesma fonte adianta que as empresas nacionais estão a aderir aos padrões internacionais mais elevados no que concerne à comunicação da responsabilidade corporativa, situando-se ao mesmo nível da média mundial. Na base deste resultado parece estar a interiorização, por parte da generalidade

do tecido empresarial português que, de facto, os investidores apostam cada vez mais nas empresas que produzem relatórios de responsabilidade corporativa onde identificam as ameaças ambientais e sociais ao seu negócio, bem como as soluções possíveis para combater tais problemas (KPMG, 2013).

No universo das empresas inquiridas, a tese da responsabilidade social apresenta percepções diversas, as quais podem ser agrupadas em três grupos principais:

- i. Um primeiro grupo entende a RSE como uma forma de promover o bem-estar dos trabalhadores, admitindo a responsabilidade das organizações para com os seus colaboradores e a própria sociedade (E1, E2) – Quadro 5.

Quadro 5 – RSE como forma de promoção do bem-estar dos trabalhadores.

Posição face à RSE	Práticas de RSE adotadas
E1	
“A RSE é uma forma das organizações assumirem as suas responsabilidades perante os colaboradores e a sociedade.”	- Apoio financeiro a instituições sociais do concelho. - Participação no programa “Limpar Portugal.”
E2	
“As políticas de RSE têm como principal objetivo assegurar que todos os colaboradores e respetivos familiares tenham uma vida digna e com condições de vida decentes.	- Criação de uma fundação para ajudar colaboradores e respetivos familiares nas seguintes áreas: educação, soluções de microcrédito, obras e tratamentos médicos.

Fonte: Elaboração própria.

- ii. Outro grupo percepciona a RSE como uma estratégia que cria valor para o negócio das organizações (E6, E7, E9,) – Quadro 6. As práticas socialmente responsáveis são pensadas como parte integrante da estratégia competitiva das organizações, admitindo-se ainda tratar-se de uma ferramenta de marketing e de comunicação externa.

Quadro 6 – RSE como estratégia de negócio.

Posição face à RSE	Práticas de RSE adotadas
E6	
<i>“ A responsabilidade social tem de fazer parte da vida das organizações. Às vezes não de uma forma estruturada (temos de atender a que a maioria do tecido empresarial português são empresas de pequena ou média dimensão) mas ainda assim é importante que esteja sempre presente para a própria competitividade da empresa.”</i>	- Benefícios na saúde e benefícios sociais diversos. - Regras de transparência e justiça na relação com os fornecedores.
E7	
<i>“ As práticas de RSE têm um lugar cada vez mais importante na estratégia de negócio das empresas. Os lucros têm que ser acompanhados com responsabilidades sobre o bem-estar dos colaboradores, da comunidade e do próprio meio-ambiente.”</i>	- Apoio financeiro a projetos/iniciativas de solidariedade social locais.
E9	
<i>“ Somos favoráveis à adoção deste tipo de políticas. Porém, achamos que são mais aplicáveis em grandes organizações, designadamente como ferramenta de marketing e de comunicação externa”.</i>	- Não têm sido adotadas práticas estruturadas de RSE.

Fonte: Elaboração própria.

- iii. Um último grupo considera as anteriores opções em simultâneo, isto é, percepciona a RSE como uma responsabilidade das empresas contribuírem para a melhoria das condições de vida dos seus trabalhadores, e por outro lado, como uma estratégia que acrescenta valor ao negócio (E3, E5, E8, E10) – Quadro 7.

Quadro 7 – RSE como forma de promoção do bem-estar dos trabalhadores e como estratégia de negócio.

Posição face à RSE	Práticas de RSE adotadas
E3	
<i>“As políticas de RSE assumem um posicionamento estratégico e contribuem para a sustentabilidade futura da organização.”</i> <i>“Contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e assume um papel essencial na criação de valor e no impacto positivo para a sociedade.”</i>	- Doações sob a forma de géneros e apoio monetário a grupos sociais carenciados. - Compra de produtos alimentares a fornecedores locais. - Criação do Fundo de Emergência Social, aplicado a cerca de 600 colaboradores em situação de necessidade. - Redução em 5% de pegada de carbono no triénio 2012-2014. - Promoção da qualidade e segurança alimentar pela reformulação de mais de 280 produtos de marca própria. - Criação de uma área corporativa destinada à formação e desenvolvimento dos colaboradores.
E5	
<i>“As políticas de RSE estão essencialmente vocacionadas para sociedades anónimas cuja imagem junto dos stakeholders e sociedade civil é primordial, mais ainda quando estas têm perspetivas bolsistas. Sendo a nossa empresa uma sociedade por quotas, a sua preocupação é principalmente junto dos seus clientes internos, junto dos seus colaboradores.”</i>	- Continuidade do pagamento aos colaboradores reformados dos subsídios de férias e de Natal. - Criação de um fundo de pensões, sem encargos para os trabalhadores, que garante aos colaboradores reformados uma pensão mensal vitalícia correspondente a 15% do seu vencimento bruto. - Incentivo, entre os colaboradores, ao casamento e nascimento, através da atribuição de subsídios de montante equivalente aos respetivo vencimento. - Oferta de livros escolares aos filhos dos colaboradores até ao 12.º ano de escolaridade. - Seguro de Saúde com todas as coberturas (internamento, medicamentos, próteses, estomatologia, etc.). - Festa de Natal para a família dos colaboradores. - Refeitório com as refeições compartilhadas.

E8	
<i>“ Os objetivos, políticas e princípios da RSE, ao conjugar responsabilidades de cariz social, económica e financeira são fundamentais na vida das organizações e dos próprios colaboradores, sobretudo tendo em conta a realidade do mercado de emprego em Portugal.”</i>	- Não têm sido adotadas práticas estruturadas de RSE. <i>“No entanto somos uma empresa que se preocupa com o bem-estar dos nossos colaboradores.”</i>
E10	
<i>“ São uma mais-valia para qualquer organização, do ponto de vista social e económico, quer para os colaboradores, quer para as comunidades onde se insere. No caso da nossa empresa, faz parte dos nossos valores e missão. É algo que é intrínseco à organização”.</i>	- Plano de formação para colaboradores potenciadores do seu crescimento profissional. - Programa integrado de educação para colaboradores (Programa Novas Oportunidades; bolsas universitárias; Academia Gestão McDonald's para gerentes). - Programa para a Inclusão e Cidadania - (Protocolo com o Ministério da Educação e da Segurança Social e do Trabalho para cumprimento da escolaridade obrigatória e a certificação escolar e profissional de menores em situação de maior risco social – articulação restaurantes E10/escolas. - Políticas de recrutamento assentes na diversidade e igualdade de oportunidades. - Fundação Infantil Ronald McDonald (2000) - Instituição Particular de Solidariedade Social. - Políticas direcionadas para a sustentabilidade ambiental.

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos quadros precedentes permite observar que a maior parte dos entrevistados perceciona as políticas de RSE como uma mais-valia para o negócio, considerando por isso a existência de uma relação direta entre o investimento em práticas socialmente responsáveis e a melhoria do desempenho financeiro das organizações. Dentro deste universo, há um número considerável de empresas que apresenta uma dupla perspetiva quanto às políticas de RSE, entendendo-as não só como uma forma de promover o bem-estar dos trabalhadores, mas também como uma estratégia geradora de valor para o negócio. Consequentemente, as medidas mais completas, diversificadas e estruturadas de RSE são adotadas, de uma forma geral, por este grupo de empresas, que têm como

tronco comum o facto de constituírem organizações de grande dimensão, com uma forte projeção nacional/internacional (E3, E5, E10). Neste contexto, faz sentido recordar o discurso de Beja (2005) aludido nos capítulos da revisão da literatura, e que refere que a implementação de políticas estruturadas de RSE é um processo dispendioso, consumidor de tempo e recursos, pelo que só estará ao alcance das organizações com uma considerável dimensão empresarial.

Por outro lado, não se pode escamotear o facto de que são também as empresas de maior dimensão as que mais expostas estão à sociedade e ao julgamento público dos consumidores, o que torna ainda mais relevante a adoção de práticas socialmente responsáveis. É importante salientar a este respeito que só uma das empresas inquiridas admite diretamente que a melhoria do desempenho organizacional resultante do investimento em RSE é, essencialmente, resultado da valorização da sua marca e capital reputacional, decorrente da maior visibilidade pública que as práticas socialmente responsáveis conferem à organização. *“Penso que há uma relação direta entre desempenho financeiro e investimento em RSE, ainda que não imediata. Os resultados demoram a surgir e só são obténíveis fruto de uma estratégia resiliente por parte da empresa. Considero que estes resultados são, sobretudo, função de uma maior visibilidade por parte da empresa, assim como de um reforço da sua marca e capital reputacional.”* (E9)

O fator motivacional é o argumento mais comum que as empresas inquiridas evocam para justificar a relação entre a RSE e a melhoria do desempenho financeiro das organizações. Com efeito, é comum encontrar o argumento de que colaboradores motivados apresentam um maior comprometimento para com os valores da organização:

- *“Se a RSE for uma prioridade da organização provavelmente, internamente, irá gerar um clima em que as pessoas se sentem afetadas por esta e pode haver retornos a nível da produtividade.”* (E1);
- *“Haverá um maior amor à camisola quando os colaboradores sentem que existe uma preocupação por parte da entidade empregadora relacionada com o seu bem-estar e quando sabem que os valores empresariais assentam nesse princípio. Pessoas que se*

identificam com a empresa e que a associam a uma sensação positiva, vão à partida ser mais produtivas do que se nutrissem um sentimento contrário.” (E2);

- “Acreditamos que as políticas de RSE trazem à organização um duplo retorno: por um lado, a satisfação pelo impacto real na vida dos nossos colaboradores; por outro lado, a sua maior motivação e compromisso com a organização, traduzido em termos práticos, por um maior esforço discricionário, melhor atendimento do cliente, entre outros aspetos.” (E3);

- “Ao contribuir para uma melhoria dos níveis de satisfação e motivação dos nossos colaboradores, estaremos a contribuir para uma melhoria da produtividade.” (E5).

Outra ideia que sobressai deste tópico de análise é que só uma das empresas inquiridas (E5) enumerou medidas de RSE especialmente direcionadas para os trabalhadores mais velhos, as quais visam apoiar estes colaboradores no tempo de vida subsequente à saída do mercado de trabalho, premiando-os pelos anos de empenho e dedicação à organização (Quadro 8).

Na opinião de MRC, apesar da extrema validade das práticas socialmente responsáveis implementadas pela maioria das empresas em prol do bem-estar dos colaboradores e respetivas famílias, as mesmas carecem de maior visão, amplitude e estruturação. “ *A RSE tem sido uma política que põe a tónica na intervenção ao nível da escolaridade básica e trabalho com as famílias, o que é fundamental para evitar a repetição de ciclos de pobreza. No entanto tem que se abrir mais. Falta estudarem mais a realidade do seu país, nomeadamente a demográfica. (...) As políticas de RSE adotadas pelas empresas portuguesas são, por isso, muito incompletas* ” (MRC).

4.3.3. Desempenho dos trabalhadores com mais de 45 anos: retórica e factos

À semelhança da matéria apurada no capítulo concernente à revisão da literatura sobre o desempenho dos trabalhadores com mais idade, a maior parte das empresas entrevistadas identificou valores positivos no que respeita à performance destes profissionais, tal como é possível constatar pela leitura do Quadro 8.

Quadro 8 – Percepções dos empregadores quanto às características dos 45+.

Empresas	Características dos trabalhadores 45+
E1	- “ <i>Trabalhadores que quando erram têm tendência a cometer erros menos graves do que trabalhadores mais novos</i> ” - “ <i>Têm um sentido de pertença maior, já que estão na empresa desde o início</i> ”.
E2	“ <i>Os trabalhadores mais velhos são mais experientes, ponderados, respondem mais rapidamente aos problemas e têm menos falhas no serviço” devido aos conhecimentos que foram adquirindo ao longo dos vários anos de profissão.</i> ”
E5	- “ <i>É normal pessoas com mais de 45 anos apresentarem mais competências fruto da experiência significativamente maior do que pessoas mais jovens.</i> ”
E7	- “ <i>Na área comercial destaca-se uma maior capacidade de persuasão com reflexos no incremento das vendas</i> ”.
E8	- “ <i>O crescimento do número de clientes e do negócio depende, em grande parte, do conhecimento e da experiência dos colaboradores com mais idade</i> ”. - “ <i>A capacidade de resposta “Just in time” e a experiência e conhecimentos adquiridos ao longo de muitos anos de trabalho são fundamentais na angariação de novos clientes e manutenção dos atuais.</i> ”
E9	“ <i>Nos projetos que requerem o envolvimento de competências específicas, o valor acrescentado aduzido por profissionais mais maduros é significativo, quer do ponto de vista do know-how que emprestam aos trabalhos quer sob o prisma atitudinal</i> ”.
E10	- “ <i>Muitos dos colaboradores que foram recrutados ao abrigo do programa da Cáritas demonstraram uma enorme capacidade de adaptação, flexibilidade horária, um elevado nível de responsabilidade que em muito beneficia e inspira os Colaboradores mais jovens que conosco trabalham. (...) Dou-lhe um exemplo de um candidato que tem hoje 70 anos, está conosco há cerca de 18 meses e que cumpre rigorosamente com os horários, é excelente a interagir com os clientes, é uma enorme ajuda junto dos colegas a quem tem dado explicações de matemática.</i> ”

Fonte: Elaboração própria.

As características mais vezes elencadas pelos inquiridos para retratar o nível de desempenho dos trabalhadores mais velhos resumem-se nos seguintes pontos:

- Menos erros e erros menos graves;
- Maior sentido de pertença;
- Mais experiência;
- Capacidade de persuasão;
- Capacidade de resposta “*Just in time*”;
- Valor acrescentado em termos de *know-how* e atitude.

É importante salientar que o discurso dos entrevistados é sempre exortador dos profissionais mais velhos, verificando-se a existência de testemunhos que se alinham no sentido contrário à tendência das atuais políticas de recrutamento da maior parte dos empregadores que, segundo a literatura revista, privilegiam a contratação jovem:

- “ *Normalmente, as funções de chefia e de formação são atribuídas a pessoas com mais idade e experiência na função*”. (E5)

- “ *Na realidade, por vezes optamos por recrutar pessoas mais velhas porque a experiência é um fator decisivo para nós. Hoje, a moda dos recursos humanos é recrutar pessoas muito novas e promover a rotatividade como uma vantagem para as empresas e pessoas, porque trazem dinamismo às organizações e experiências diversificadas aos colaboradores. Na verdade, acho que é uma falsa questão. O dinamismo não depende de uma estrutura com 25 ou 30 anos de idade média. E o talento não é uma coisa exclusiva dos jovens como parece ser comumente aceite hoje em dia.*” (E6)

- “ *Até à data todos os colaboradores que temos com mais de 45 anos continuam a estar perfeitamente integrados nas políticas e princípios de sustentabilidade da empresa, tanto que, no seu historial não tem existido qualquer saída por iniciativa quer da empresa quer dos funcionários. Aqui poderá referir-se o lema - Equipa que ganha não se muda.*” (E8)

No que concerne à relação idade/desempenho, cerca de um terço da amostra referiu não ter dados para sustentar uma correlação direta entre a idade e o desempenho organizacional (E3, E4, E6, E10), alegando que apresentam um sistema de avaliação de desempenho sustentado na meritocracia, que se reflete num universo de colaboradores muito diferenciado em termos etários. A idade, por si só, não constitui um fator de distinção entre trabalhadores (Quadro 9).

Quadro 9 – Percepções dos empregadores quanto à relação idade/desempenho profissional.

Empresas	Relação idade/desempenho profissional
E3	“ Não temos qualquer análise particular efetuada a esta faixa etária no que se refere a eventual relação entre envelhecimento e produtividade. ”
E4	“ A empresa não faz distinções em função da idade. A avaliação de desempenho revela que a meritocracia é transversal a todas as faixas etárias.”
E6	- “Cada colaborador é um colaborador, não vemos razão para análises etárias.” - “A existir uma relação idade/desempenho será uma relação positiva, devido ao know-how e experiência que os trabalhadores mais velhos vão acumulando.”
E10	“ Diretamente não consigo traçar uma relação direta entre os trabalhadores mais velhos e o desempenho produtivo, mas acredito que a contribuição de cada um deles contribui para os resultados da empresa. ”

Fonte: Elaboração própria

Apesar do cenário positivo sugerido pela grande maioria das entrevistas quanto ao valor profissional dos trabalhadores mais velhos verifica-se um reduzido número de contratações destes ativos no decurso dos últimos anos (Quadro 10).

Quadro 10 – Representatividade dos trabalhadores 45+ contratados nos últimos 5 anos na população total das empresas inquiridas.

N.º de trabalhadores 45+ contratados nos últimos 5 anos (%)										
Empresas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Trabalhadores 45+ (%)	10	56	27	2	2	20	20	0	0	5

Fonte: Elaboração própria.

Com efeito, nos últimos cinco anos a grande maioria das empresas adotou uma política de recrutamento claramente desfavorável aos trabalhadores 45+. Com exceção da empresa E2, a percentagem de pessoas admitidas com mais de 45 anos não chega a um terço do total das contratações, sendo que há casos em que não se registou qualquer admissão neste escalão etário. Este cenário, agravado pelo quase deserto de políticas socialmente responsáveis especificamente desenhadas para os ativos seniores, torna-se

paradoxal com o discurso dos empregadores, o qual foi sempre enaltecedor do desempenho e mais-valias que estes trabalhadores representam para as organizações. Apresenta-se portanto um quadro no qual a retórica desenvolvida pelos empregadores tem poucas repercussões no quotidiano das políticas de recrutamento e seleção das suas empresas, que tendem a optar pelos ativos mais jovens.

4.4. Balanço global e futuro do Programa

O programa da Cáritas é por todos reconhecido como uma iniciativa louvável, atendendo ao quadro económico recessivo que atira os trabalhadores mais velhos para uma posição vulnerável face à reintegração no mercado de trabalho. Contudo, enfrenta vários obstáculos e desafios, os quais refletem a cultura do tecido empresarial português, a qual parece evidenciar a falta de uma visão estratégica a médio e longo prazo no que concerne à inevitabilidade do envelhecimento da força de trabalho.

O principal obstáculo reside no baixo nível de adesão por parte das empresas que, apesar de exteriorizarem uma visão positiva face às práticas socialmente responsáveis, denunciam ainda importantes limitações no que respeita à abrangência das mesmas, nomeadamente, no que concerne aos trabalhadores com mais idade. Este cenário é partilhado pelas forças políticas nacionais que, absortas pelo cenário de crise severa que assola o país não têm refletido com a necessária profundidade sobre a problemática do envelhecimento demográfico do país e todas as consequências que o mesmo comporta, as quais avolumar-se-ão num futuro não muito distante. As projeções mais recentes a propósito da evolução demográfica mundial apontam para um agravamento preocupante da situação demográfica do país nas próximas décadas. De acordo com os números anunciados pela ONU (2015) Portugal será o terceiro país do mundo com a população mais envelhecida em 2030 (50,2 anos em média) e o 18.º a perder mais população, a qual se estima que decresça cerca de 11% até 2050 (dos atuais 10 milhões de habitantes para 9,845 milhões em 2030, 9,216 milhões em 2050 e 7,407 milhões em 2100).

As interpretações registadas no parágrafo anterior são partilhadas pela coordenadora do Programa em estudo “ *O que eu acho que nos pode ajudar a perceber esta falta de motivação por parte das empresas é porque permanece uma leitura conservadora*

relativamente a um grupo ativo da população. (...) Quando falamos no envelhecimento da população é muito perturbador porque só se pensa nos muito velhos. Muito velhos somos poucos, ainda que cada vez mais. Velhos são imensos, porque corresponde a uma classificação estatística com base na idade, o que não corresponde do ponto de vista efetivo às capacidades e ao potencial que estas pessoas encerram. Num país onde não nascem crianças, onde a esperança média de vida é tão longa e saudável, parecem invisíveis estes factos. Toda a concentração de esforços, reais ou não, mas pelo menos apregoados, situa-se nos mais novos. Isto tem que ser feito, com certeza, mas também tem de ser feito nos mais velhos, porque sem estes não há sustentabilidade do desenvolvimento” (MRC).

Outro obstáculo reside na estratégia de comunicação do programa à sociedade empresarial, dado que a maioria das empresas inquiridas não teve conhecimento do mesmo. O processo de divulgação tem sido realizado através dos meios de comunicação social, da participação em seminários, conferências e por via de contactos diretos e eletrónicos com as empresas. Todavia, parece não haver um plano de melhoria devidamente estruturado e suficientemente impactante para aumentar a visibilidade nacional do Programa, especialmente junto das empresas.

Relativamente à gestão técnica da plataforma, a Cáritas assume-se como facilitadora do encontro entre os trabalhadores 45+ desempregados e as empresas, sem qualquer capacidade de escrutínio de dados, facto que inviabiliza o apuramento estatístico imediato das pessoas e empresas inscritas, da respetiva localização geográfica, dos postos de trabalho criados, da idade e qualificações dos trabalhadores, dos setores de atividade das empresas inscritas, da localização geográfica, etc. A ausência destes dados dificulta a correta leitura da evolução do programa e compromete a realização de estudos de viabilidade com vista à introdução de planos de melhoria. Note-se que a incapacidade de escrutínio por parte da Cáritas tem impedido o alargamento do Programa às empresas em nome individual, com o argumento de que o desconhecimento da natureza do negócio e do modelo de gestão empresarial pode, eventualmente, representar perigos para os trabalhadores contratados. “ *Há empresas relativamente às quais temos alguma relutância em abrir, que são os empregadores individuais. O nosso objetivo nesta facilitação do encontro entre trabalhador e*

empregador era mais na lógica das organizações empresariais. Até porque nos afigura que há mais perigos em consentir esta contratação de natureza individual.” Saliente-se que este problema relacionado com a gestão técnica da plataforma já foi identificado pela coordenação do programa que tentará encontrar uma resposta adequada, a qual poderá representar um maior número de inscrições e contratações. “ Uma das questões que estamos a trabalhar com a equipa de gestão técnica da plataforma é que seja introduzida uma funcionalidade de estatística imediata, que nos dê um apuramento rápido do ponto de vista estatístico das pessoas inscritas, das empresas inscritas, dos postos de trabalho, da localização geográfica, etc. (...) Se conseguirmos chegar a uma fórmula de verificação das pessoas que nos chegam à procura dos trabalhadores 45+, nós iremos viabilizar porque é mais uma hipótese de trabalho para estas pessoas. Portanto, não temos que encontrar obstáculos, temos que encontrar soluções ” (MRC).

Quanto a expectativas face ao futuro do “ In Spira – Rede de Competências Cáritas”, a equipa coordenadora continua a acreditar que se trata de um projeto com sentido de serviço público, viável e com muita margem de progressão, pelo que tem continuado a trabalhar pela sua afirmação, essencialmente no meio empresarial, que é onde o programa apresenta uma maior resistência. A avaliar pela resposta das empresas inquiridas, a grande maioria não colocou qualquer tipo de entrave à possibilidade de uma adesão futura, o que reforça a viabilidade do projeto.

Como tal, mantém-se a esperança de que as empresas nacionais despertem para a realidade demográfica do país, especialmente no que se relaciona com o envelhecimento da mão-de-obra, e comecem a desenvolver uma visão prospetiva de médio e longo prazo que inclua uma aposta nos recursos humanos mais velhos, tal como já acontece em países de elevado grau de desenvolvimento, como a Austrália. “As expectativas são que as empresas adiram, que criem postos de trabalho e contratem quem procura trabalho. Idealmente, que todos encontrassem trabalho. (...) Nas nossas apresentações, mostramos sempre o caso australiano, que é paradigmático no que tem de ser a leitura do mercado de trabalho. Outros países já começaram também com políticas agressivas no sentido da retenção dos 45+ e é neste sentido que se tem de caminhar. (...) A perda de ativos no mercado de trabalho torna inviável o processo de desenvolvimento, portanto, tem que se reter os mais velhos ” (MRC).

O maior desafio que, neste momento, se coloca ao programa é o seu alargamento ao mercado internacional, facto que já levou a Cáritas a encetar esforços para a concretização do objetivo “*O alargamento ao mercado internacional é outro objetivo no qual estamos a trabalhar*” (MRC). A primeira iniciativa para a concretização deste objetivo incidiu sobre o recrutamento de tradutores que, em regime de voluntariado se têm disponibilizado para traduzir os currículos dos trabalhadores inscritos na plataforma e que mostram interesse por trabalhar no estrangeiro “*Temos uma equipa de tradutores voluntários que estão a traduzir, a pedido dos inscritos, os seus currículos*” (MRC).

Outro procedimento tem sido o contacto direto com empresas a operar no estrangeiro e a divulgação do programa junto das Caritas de vários países, para que estas se juntem ao projeto e possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela Cáritas Portugal. Com a adesão de outras Caritas ao projeto sai reforçado o processo de divulgação junto de empresas estrangeiras, aumentando o leque de possibilidades de emprego e, por outro lado, é garantida a verificação das empresas interessadas em recrutar, afastando o perigo decorrente de eventuais empresas fantasma. É desta forma assegurada a transição em segurança dos trabalhadores nacionais para o mercado de trabalho estrangeiro. “*O alargamento passa também pelo contacto com empresas a operar no estrangeiro. Estamos a usar como pilar as Caritas de outros países, porque esta é uma iniciativa Caritas. Isto porque precisamos que lá alguém faça o que a Caritas faz cá, que é a verificação de que não são empresas fantasmas que estão a recrutar. Por isso o nosso contacto tem sido sobretudo com as Caritas de outros países no sentido de elas, primeiro, aderirem, divulgarem e fazerem a aceitação das empresas*” (MRC).

O contacto com outras embaixadas tem sido outra prioridade no sentido de levar o projeto além-fronteiras “*Fui contactada pela embaixada de Inglaterra, no âmbito do programa que eles têm e que se chama “Work Program”, que não tem só a ver com os 45+, mas abrange este grupo, no sentido de articularmos alguma estratégia ou metodologia de intervenção*” (MRC).

Apresentados os resultados da investigação e fazendo o cruzamento com a informação veiculada na revisão da literatura há, de facto, uma preocupação visível das organizações para com a temática da RSE, em linha com o crescente envolvimento da

própria sociedade civil nesta matéria. Os dados recolhidos confirmam que as políticas de responsabilidade social da maioria das empresas inquiridas não se esgotam em propósitos altruístas, servem igualmente os propósitos do próprio negócio, já que criam valor acrescido para as organizações (Ceitil e Rodrigues, 2011).

Observou-se ainda que, apesar de uma grande diversidade de práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela generalidade das empresas entrevistadas, são raras as que se destinam aos trabalhadores de idade mais avançada. A opção mais comum, ainda que não admitida em discurso direto, mas facilmente observável pelo número reduzido de contratações de profissionais de idade mais avançada, parece recair no encaminhamento destes ativos para fora do mercado de trabalho, através de mecanismos de reforma antecipada e por uma aposta clara no recrutamento de mão-de-obra jovem. Trata-se de uma tendência já identificada por Pestana (2003) e que caminha no sentido oposto às mais-valias da diversidade organizacional constatadas na revisão da literatura sobre esta matéria, as quais dão conta de uma relação positiva entre a diversidade da força de trabalho e a performance das organizações (Cox, 2008).

Apesar de abordagens distintas, todas as empresas inquiridas reconhecem a premência de corrigir as lacunas do mercado de trabalho no que concerne à contratação dos ativos mais velhos, que serão a força de trabalho dominante no futuro próximo. Por outro lado, é interessante notar que, no conjunto da amostra, nenhum inquirido mencionou qualquer tipo de relação negativa ou crença estereotipada de índole discriminatória entre os profissionais de idade mais avançada e a respetiva performance no trabalho. Em vez disso, e em linha com a investigação desenvolvida por vários autores (Taylor, 2008; Cappelli e Novelli 2010; Kadehors e Hanse 2012), todos os inquiridos atribuem características positivas aos trabalhadores mais velhos. O facto de os empregadores não evocarem uma relação negativa entre a idade mais avançada e a performance no trabalho, e paradoxalmente privilegiarem de forma massiva a contratação dos ativos mais jovens, tornam válidos os argumentos de Ranzijn (2005). Segundo o autor, a atitude discriminatória dos empregadores para com os trabalhadores mais velhos não se resume a uma questão etária, mas possivelmente a uma análise de custo/benefício desta mão-de-obra.

CAPÍTULO 5 - Conclusões e Considerações Finais

O objeto de estudo central que presidiu ao desenvolvimento desta dissertação foi o de analisar o posicionamento das organizações face ao tema “Responsabilidade Social Empresarial” e confrontar o discurso retórico com as práticas efetivas de gestão dos recursos humanos seniores, utilizando para o efeito o programa “In Spira – Rede de Competências Cáritas”. Trata-se de um tema que, por não reunir unanimidade entre os teóricos que se dedicam à sua análise, tem sido alvo de um debate alargado no âmbito académico. Não obstante, o paradigma da RSE tem vindo a ganhar aceitação em todo o mundo, tendo-se tornado uma reivindicação da própria sociedade civil, o que lhe tem conferido um lugar sobranceiro na estratégia competitiva das organizações. A procura exclusiva dos interesses dos acionistas, outrora inquestionável, tem dado lugar ao primado dos *stakeholders*, isto é, à maximização do valor para todos os agentes que interagem no projeto organizacional. A teoria dos *stakeholders* figura assim como o elemento norteador de toda a discussão em torno da RSE (McWilliams & Siegel 2001).

No caso português, as estatísticas demonstram que tem crescido significativamente o número de empresas que tornam público a sua responsabilidade corporativa, através da apresentação anual de relatórios de sustentabilidade, o que constitui um bom indicador do posicionamento do tecido empresarial português face à RSE. Se as intenções são puras e altruístas ou se, por outro lado, configuram estratégias de marketing para reforçar a reputação e a imagem pública das organizações, são questões de difícil verificação. Contudo, num cenário em que crescem as exigências dos consumidores em torno do dever moral das empresas contribuírem para o bem-estar dos seus colaboradores em particular, e da sociedade em geral, a RSE já não é só uma opção, pelo contrário, assume-se como parte integrante de qualquer plano de negócios empresarial. Dada a sua capacidade de gerar valor para a própria organização, mas também para todos os atores que com ela interagem, as práticas socialmente responsáveis e a sua comunicação à sociedade tornaram-se uma questão de visão estratégica. A reputação social e a imagem pública das empresas são, por isso, cada vez mais determinantes para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo, para o acréscimo de valor e confiança dos *stakeholders* e, consequentemente, para a valorização da marca no mercado.

O estudo que nos propusemos realizar não pode ser dissociado do momento de crise social, económica e financeira que o país atravessa e que encerra grandes dificuldades, quer para os trabalhadores e as suas famílias, quer para as organizações, assolados por sentimentos de incerteza, receio e insegurança face ao futuro. A este cenário junta-se a realidade demográfica nacional que, à semelhança do que se passa no mundo ocidental, caminha no sentido do crescente envelhecimento populacional, factos que colocam novos desafios às empresas, que parecem insistir numa cultura de intervenção a curto prazo, ignorando a inevitabilidade da realidade que se perspetiva.

O contexto económico e financeiro recessivo anteriormente descrito e o seu impacto ao nível da escalada dos fenómenos de pobreza e exclusão social dos grupos sociais mais vulneráveis, de que são exemplo os trabalhadores mais velhos, foi o grande impulso para o desenho e implementação do “In Spira – Rede de Competências Cáritas”. Trata-se de um projeto sem qualquer fundamento lucrativo que tem como objetivo central facilitar o encontro entre os empregadores e os profissionais com 45 e mais anos à procura de trabalho, e assim reduzir a taxa de desemprego que se avolumou neste grupo etário, comprovada que está a dificuldade destes profissionais transitarem para um novo vínculo laboral após uma situação de desemprego. Não obstante a sua pertinência social, reconhecida por todas as empresas inquiridas, a adesão destas ao Programa ficou muito aquém das expectativas, verificando-se um desfasamento muito acentuado entre o número de pessoas inscritas (2584) e de ofertas de trabalho (63 empresas inscritas e 31 pessoas contratadas). De notar que as qualificações do universo de pessoas inscritas são muito diversas, facto que permite constatar que o flagelo do desemprego dos 45+ não atinge somente os portadores de menores qualificações, mas também os detentores de cursos superiores.

Uma primeira conclusão que podemos retirar a propósito deste desencontro de expectativas entre empresas e trabalhadores relaciona-se com o processo de divulgação do programa. O facto de várias das empresas inquiridas revelar não ter conhecimento do mesmo é indicativo de algumas fragilidades do modelo comunicacional adotado pela Cáritas. Apesar da coordenação do programa reforçar a ideia de que o trabalho de divulgação é permanente e que são utilizados canais muito diversos para difundir a informação (comunicação social, apresentações em seminários, conferências,

abordagem direta às empresas e câmara municipais) parece não existir uma estratégia agressiva de veiculação da informação junto das empresas, o que justifica o desconhecimento da generalidade das mesmas. Este é, aliás, o argumento mais comum e aquele que é assumido diretamente pelos empregadores para a não adesão ao programa. A Cáritas, por seu turno, apresenta uma leitura distinta, que coloca sobre as empresas o ónus pelo menor sucesso do “*In Spira – Rede de Competências Cáritas*”, argumento igualmente plausível. Com efeito, o baixo número de contratações e o desfasamento entre o número de empresas inscritas e de contratações efetivas sugere uma fraca receptividade dos empregadores à contratação de profissionais mais velhos, o que fragiliza o discurso positivo de RSE emitido pelas organizações. Todavia, não podemos escamotear o facto de que, do lado da Cáritas, é igualmente possível apontar um desfasamento entre a retórica da promoção do emprego sénior e as medidas levadas a cabo pela equipa do *In Spira* para divulgar o programa ao meio empresarial, as quais parecem visivelmente insuficientes.

Quando questionados sobre a pertinência de uma política socialmente responsável no interior das organizações, a retórica dos empregadores é, na generalidade, muito positiva, sobretudo no quadro das empresas de maior dimensão. Em conformidade, conclui-se que a grande maioria dos empregadores desenvolve práticas de RSE, destacando-se o apoio financeiro a projetos de solidariedade social e a concessão de benefícios sociais diversos para os trabalhadores e as suas famílias. Contudo, foi raro observar-se práticas especialmente direcionadas para os trabalhadores mais velhos, nomeadamente, conducentes à retenção, à melhoria do nível de competências, ao desenho da função ou mesmo relacionadas com as políticas de contratação.

Dado o contexto de envelhecimento da população ativa, é reconhecido por vários dos inquiridos a necessidade de mudança de paradigma para uma maior integração dos ativos mais velhos, pelo que há unanimidade em considerar o Programa “*In Spira – Rede de Competências Cáritas*” como uma iniciativa pertinente e louvável na atual conjuntura económica. Em linha com este discurso, a maioria das empresas admite a possibilidade de adesão futura ao programa, mas logo de seguida, numa atitude de defesa, frisam o contexto económico recessivo mais voltado para o *downsizing* empresarial do que propriamente para a expansão dos recursos humanos.

Se há unanimidade de opiniões quanto à necessidade de repensar o lugar dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho, o mesmo não acontece quanto ao futuro das políticas de recrutamento dos trabalhadores 45+ no país. Os entrevistados evidenciam aqui opiniões dissonantes as quais admitem (i) algum ceticismo quanto à alteração do atual cenário, devido à elevada taxa de desemprego jovem, incluindo jovens qualificados, e à generalização de crenças estereotipadas sobre a diminuição das capacidades físicas e intelectuais dos trabalhadores de idade mais avançada; (ii) a generalização das medidas de retenção e contratação de trabalhadores de idade cada vez mais avançada, dado constituírem a força laboral dominante, de cujo trabalho dependerá a viabilidade do Estado-Providência e a própria sustentabilidade económica das organizações; (iii) a necessidade de uma reflexão profunda sobre as políticas de gestão de recursos humanos, especialmente as direcionadas para os trabalhadores mais velhos, as quais têm de passar por uma aposta na formação contínua destes profissionais, para que se apresentem, sempre, independentemente da idade, à altura dos desafios que se colocam às organizações; (iv) a premência do Estado assumir um papel mais interventivo no que concerne à empregabilidade dos ativos seniores, garantindo um tratamento igualitário entre trabalhadores de diferentes idades no que concerne às políticas públicas de apoio à inserção no mercado de trabalho.

Esta grande diversidade de opiniões e linhas de pensamento dos gestores quanto ao futuro dos trabalhadores 45+ deixam antever uma falta de reflexão generalizada sobre este tema e uma cultura de curto prazo, contribuindo para uma posteridade que se desenha incerta, a qual é agravada pelas políticas soltas do Estado nesta matéria. O assunto carece, a nosso ver, de uma visão estratégica de médio e longo prazo, quer por partes das empresas, quer da sociedade como um todo, bem como uma maior articulação entre estes atores para que, alinhados na mesma direção, possam concertar estratégias no sentido de combater o preconceito e garantir a inclusão dos profissionais mais velhos que, inevitavelmente, permanecerão mais tempo no mercado de trabalho. Esta é, de resto, uma visão partilhada pela coordenadora do “In Spira – Rede de Competências Cáritas”, que apresenta uma postura bastante crítica quanto à forma como são percecionadas e têm sido conduzidas as políticas do envelhecimento ativo no nosso país. Será uma questão de tempo para tornar esta realidade visível aos olhos de todos,

pelo que nos parece evidente que as empresas que se anteciparem a delinear estratégias para acolher e potenciar as capacidades dos 45+ serão também as mais competitivas.

Outra conclusão pertinente que ressalta da investigação conduzida é o valor positivo que todos os entrevistados atribuem à performance dos trabalhadores com mais idade. É importante notar que não se observou qualquer testemunho de índole discriminatório direcionado a estes profissionais ou indutor de um menor desempenho por consequência do avanço da idade. Pelo contrário, são destacados a maior experiência e competência na função, o *Know-how*, o elevado sentido de pertença para com a organização e a maior capacidade de resposta face aos problemas, características premiadas por alguns inquiridos com a atribuição de cargos de chefia ou coordenação aos trabalhadores com mais idade.

Não obstante o discurso positivo face ao desempenho dos ativos seniores há uma clara dissonância entre a retórica e as práticas observadas no quotidiano das organizações, que se refletem pouco inclusivas dos trabalhadores mais velhos. Para esta assunção concorrem, por um lado, as estatísticas dos últimos anos que acusam o aumento da taxa de desemprego dos escalões etários mais avançados e o aumento dos pedidos de reforma antecipada e, por outro, o reduzido número de contratações de profissionais 45+. Note-se a este respeito que, do universo de inquiridos, a grande maioria das empresas envereda por uma política de recrutamento e seleção que privilegia os trabalhadores mais jovens. Esta preferência pela contratação jovem permite duas interpretações relevantes:

- (i) A existência de perceções negativas e discriminatórias para com os profissionais mais velhos, as quais não foram admitidas em sede de entrevista, mas que, pelos dados apresentados, parecem ser determinantes nas decisões que envolvem a contratação de trabalhadores.
- (ii) Os programas de apoio à formação e ao emprego financiados pelo Estado e direcionados para os jovens desempregados são mais frequentes e de maior duração, o que os torna financeiramente mais atrativos para as entidades empregadoras.
- (iii) A predominância de uma lógica puramente economicista decorrente dos salários significativamente mais baixos que os empregadores têm oportunidade de pagar aos

trabalhadores em função dos diversos programas de estágios para jovens e de diferentes modalidades de contratos precários.

Perante o exposto, parece claro a existência de um plano de curto prazo para fazer face ao contexto de crise económica, mas falha uma estratégia de longo prazo para lidar com uma mão-de-obra cada vez mais envelhecida. Esta será, porventura, a justificação mais plausível para a fraca adesão do tecido empresarial português ao Programa da Cáritas. As práticas efetivas de gestão dos recursos humanos das empresas portuguesas parecem não estar suficientemente desenvolvidas para acolherem este novo cenário, facto que poderá acarretar danos irreversíveis para o futuro das organizações, comprovado que está que os recursos humanos são o recurso mais valioso das organizações, a força motriz de qualquer processo de mudança e, portanto, a chave para o sucesso organizacional e a sua principal vantagem competitiva.

Do lado da Cáritas e da equipa responsável pelo desenho do “ In Spira – Rede de Competências Cáritas”, continuará o processo de divulgação junto das empresas portuguesas, o qual terá como principal veículo de difusão os meios de comunicação social. Perspetiva-se, a curto prazo, a internacionalização do Programa, apesar de se tratar ainda de um projeto, que carece de uma estratégia bem delineada, mas que a efetivar-se, alargará o leque de possibilidades de emprego dos trabalhadores 45+.

Refletindo sobre as contribuições deste estudo, a exploração da metodologia subjacente à concepção e implementação do “ In Spira – Rede de Competências Cáritas” e a confrontação do Programa com as percepções dos empregadores face ao envelhecimento da força de trabalho disponível e ao desempenho dos trabalhadores de idade mais avançada, constituem a grande mais-valia desta investigação. Por um lado, pode ser uma ferramenta de reflexão por parte da Cáritas para rever as fragilidades do projeto e implementar melhorias, conhecida que é a opinião dos empregadores sobre o tema. Por outro, pode constituir um alerta para que as empresas e as autoridades políticas olhem com maior rigor para a questão do envelhecimento da mão-de-obra e para as implicações que a ausência de uma política estruturada de gestão dos recursos humanos seniores pode acarretar para a competitividade futura das organizações e da própria economia nacional. É uma questão de visão estratégica e de antecipação de um futuro demográfico inevitável.

A este estudo de caso podem ser apontadas algumas limitações que se relacionam com o universo das empresas inquiridas. Uma primeira limitação resulta do facto de a amostra apenas incluir uma empresa inscrita no programa da Cáritas. Com efeito, a primeira intenção era, precisamente, integrar empresas que aderiram e recrutaram trabalhadores ao abrigo do “In Spira – Rede de Competências Cáritas”, no sentido de avaliar todo o caminho percorrido desde a tomada de conhecimento do programa até ao processo de recrutamento, as dificuldades observadas, as razões que motivaram a adesão ao programa, bem como o grau de sucesso das contratações realizadas. Todavia, o processo de contacto destas empresas, quer por via eletrónica, quer presencialmente, revelou-se altamente burocrático, sendo que o desfecho culminou com a falta de disponibilidade, em tempo útil, para abordar a questão em sede de entrevista. Por este motivo, o estudo desenvolve-se essencialmente do ponto de vista das empresas externas ao “In Spira – Rede de Competências Cáritas”.

Uma segunda limitação resulta do facto de as empresas terem sido selecionadas de acordo com o grau de receptividade à participação neste estudo, e sem ter em linha de consideração a respetiva dimensão empresarial. Sabe-se porém que o desenvolvimento de uma política estruturada e consistente de RSE é um processo exigente, que mobiliza consideráveis recursos humanos e financeiros, pelo que, naturalmente estará mais direcionado para as organizações de maior dimensão (Beja, 2005).

Como pista para investigações futuras, seria interessante recolher o testemunho de mais empresas que aderiram ao programa, facto que permitiria, por um lado, analisar com maior grau de pormenor as fragilidades técnicas do mesmo, tendo em vista eventuais correções e, por outro lado, dar visibilidade às competências que os trabalhadores de idade mais avançada ainda reúnem, o que poderia funcionar como uma alavanca para o recrutamento dos 45+ por parte de outras organizações. Seria igualmente válido explorar se o nível de receptividade das empresas ao “In Spira – Rede de Competências Cáritas” aumentaria se o mesmo representasse apoios financeiros ou benefícios fiscais para as empresas. Daqui inferir o nível de altruísmo das práticas de RSE desenvolvidas pelas empresas e o efetivo valor que é atribuído aos recursos humanos de idade mais avançada no seio das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, R. e Bauer R. (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston: Virginia.
- Bardin, L. (2004), *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beja R. (2005), “Relatório de Sustentabilidade: Uma Postura Empresarial Socialmente Responsável”, *Revista & Empresas*, N.º 28, pp. 27-30.
- Berle A. A. (1931), “Corporate powers as powers in trust”, *Harvard Law Review*, Vol.44, N.º7, pp.1049-1074.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha S. e Jones T. M. (1999), “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, pp. 488-509.
- Bittman M., Flick M. e Rice J. (2001), *The recruitment of older Australian workers: A survey of employers in a high growth industry*. Sydney: Social Policy Research Centre, UNSW.
- Blowfield, M. e Murray, A. (2008), *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*, Oxford University Press.
- Bowen H. (1953), *Social responsibility of the businessman*, New York: Harper & Row.
- Cappelli P. e Novelli, B. (2010), *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*, Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Carroll, A.B. (1979), “A three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol.4, N.º 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1983), “Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?”, *Vital Speeches of the Day*, Vol. 49, pp. 604-608.
- Carroll, A. B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: toward of moral management of organizational stakeholder”, *Business Horizons*, Vol. 34, N.º4, pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, Vol. 38, N.º3, pp. 268-95.
- Carr-Ruffino, N. (1996), *Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workplace*, International Thomson Executive Press, London.
- Cavaye, A. (1996), Case Study Research: A Multi-Faceted Research Approach For IS. *Information Systems Journal*, Vol. 6, N.º3, pp. 227-242.
- Ceartil, M., Rodrigues, J. (2011), “Responsabilidade Social Corporativa: Criar sustentabilidade através da gestão dos ativos sociais”, *Recursos humanos magazine*, N.º 74, pp. 20-25.

Centeno, M. (2013), *O Trabalho: Uma Visão de Mercado*, Coleção Ensaio da Fundação, Lisboa: Francisco Manuel dos Santos.

COM (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas: Comissão Europeia. http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf, acedido em 19 junho 2014.

COM (2006), *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um polo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*, Bruxelas: Comissão Europeia.

COM (2010), *Decisão relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros*, Jornal Oficial da União Europeia, n.º L 308 de 24-11-2010. <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/legislacao/comu03.html>, acedido em 15 julho 2015.

COM (2011), *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, Bruxelas: Comissão Europeia.

COM (2014), *Employment and Social Developments in Europe 2014*, Bruxelas: Comissão Europeia.

Comissão para o Desenvolvimento e a Cooperação (1998), *Relatório sobre as normas da UE para as empresas europeias que operam nos países em desenvolvimento: para um Código de Conduta Europeu*.

Comité Económico e Social (1999), *Parecer do Comité Económico e Social sobre Gerir a Mudança - Relatório final do grupo de alto nível sobre as implicações económicas e sociais da mutação industrial*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:51999AC0698:PT:HTML>, acedido em 19 junho 2014.

Cornet A., Warland P. (2008), *GHR et Gestion de la Diversité*, Paris: Dunod-topo.

CorporateRegister.com (2013), *CR Perspectives. Global CR Reporting Trends and Stakeholder Views*.

Cox, T. Jr. (1991), "The multicultural organization". *Academy of Management Executive*, Vol.5, N.º2, pp. 34-47.

Cox, T. (2008), "An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance", in *Synergy by Diversity*, Bertelsmann Stiftung: Berlim.

Davis, K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, N.º3, pp.70-76.

Davis, K. (1967), "Understanding The Social Responsibility Puzzle", *Business Horizons*, Vol. 10, N.º4, pp. 45-51.

- Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, N.º2, pp.312-322 .
- Dodd E. M. (1932), "For whom are corporate managers trustees", *Harvard Law Review*, Vol.45, N.º7, pp.1145-1163.
- Donaldson, J. (1992), *Business Ethics: a European casebook: Principles, Examples, Cases, Codes*, London: Academic Press.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone: Oxford.
- Frederick, W.C. (1978), "From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought" - Working Paper 279, *Business and Society*, Vol.33, N. º2 (August 1994), pp. 150-164.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedmon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, Sept 13th.
- Freeman, R. Edward (1984), *Gestão Estratégica: Uma abordagem das partes interessadas*, Boston: Pitman.
- Fundação Francisco Manuel Dos Santos (FFMS) - Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo, Lisboa: FFMS, 2015. <http://www.pordata.pt/>, acedido em 16 julho 2015.
- Gardenswartz, L. e Rowe A. (1998), *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. Ed. Jeffrey Krames, United States: McGraw Hill, pp.23-36.
- Garriga, E. M. e Melé D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol.53, N.º1, pp. 51-71.
- Gond, J. P & Moon, J. (2011), "Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept", in "Corporate Social Responsibility: A Reader", New York: Routledge, Capítulo 3, pp.1-28.
- Harrison D. A., Klein K.J. (2007), "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32, N.º 4, pp. 1199-1228.
- Hart, S. L. (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. º4, pp. 986-1012.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002), The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid, *Sloan Management Review*, Vol. 44, N.º1, pp. 51-56.

- Heal, G. M. (2004), "Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework", *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, Vol. 30, N.º3, pp. 387-409.
- Henkens K. (2005) "Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View", *Canadian Journal on Aging* Vol.24, N.º4, pp.35-48.
- Holmer J., Kadefor R. e Thang P-O. (2010), "Enabling longer working life: four case studies", pp. 296-314, in *Working and Ageing. Emerging Theories and Empirical Perspectives*, Luxembourg: Cedefop (ed), Publications Office of the European Union.
- Hopkins M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age.* : London: Macmillan Press.
- Ivancevich, J.M. e Gilbert, J.A. (2000), "Diversity management: time for a new approach", *Public Personnel Management*, Vol. 29, N.º1, pp. 75-92.
- Jones, T. M. (1980), "Corporate social responsibility revisited". *California Management Review*, Vol. 22, N. º3, pp. 59-67.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., Schneider, S. C. (2011), "Diversity and its not so diverse literature: Na international perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 11, N.º1, pp. 35-62.
- Kadefors R. e Hanse J. J. (2012): Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life, *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 2, n.º3, pp. 29-47.
- Kooij D., Jansen P., Dijkers J. e Lange A. (2014), "How the Impact of HR Practices on Employee Well-Being and Performance Changes With Age", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, N.º15, pp. 2192-2212.
- Kotler P.; Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility - Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley: Hoboken, pp. 81-143.
- KPMG (2013), *Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, KPMG International, Netherlands.
- Leisinger, K. M. and Schmitt, K. (2012), *Corporate Responsibility and Corporate Philanthropy*, UN Development Cooperation Forum.
- Levitt, T. (1958), "The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 36, N.º 5, pp. 41-50.
- Loden, M. (1996), *Implementing Diversity*. Ed. Jeffrey Krames, United States: Irwin Publishing.

Lopes, A. (2004), A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: a emergência de um novo paradigma? Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Thompson, K. R. (1990), *Social issues in business: Strategic and public policy perspective*, 6.^a edição, London: Collier Macmillan.

Maignan, I., Ferrell, O. C. e Hult, G. T. M. (1999), “Corporate citizenship: Cultural antecedents and business profits”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N.º4, pp. 455-469.

Mazur, B. (2010), “Cultural Diversity in Organizational - Theory and Practice”, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 2, N.º2, pp. 5-15.

Mazur B. (2010), “Cultural Diversity in Organizational - Theory and Practice”, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 2, n.º2, pp. 5-15.

McGuire J. (1963), “*Business and Society*”, New York: McGraw-Hill.

McWilliams, A e Siegel, D. (2001), “Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, N.º1, pp. 117-27.

Munnell A. H., Sass S., Soto M. e Zhivan N. (2006), “Employer Attitudes Towards Older Workers: Survey Results?”, *Work Opportunities for Older Americans*, Vol. 3, Center for Retirement Research at Boston College.

Neto, M., Froes, C. (2001), Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nkomo, S. M., Cox, T. Jr., (1996), *Diverse Identities in Organizations*. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), pp.338-356. London: Sage Publications.

ONU (2014), “*World Population Situation in 2014 - A Concise Report*”, Department of Economic and Social Affairs - Population Division, pp. 24-26. New York: United Nations.

Pestana, N. N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais*. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho/Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Phillips, R. A. (2003), “Stakeholder Legitimacy”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, N.º1, pp. 25-41.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.), Lisboa: RH editora.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, N.º25, pp. 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, Vol. 3, N.º1, pp.3-18 (re-publicado com autorização).

- Porter, M. E. e Kramer M. R. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, N. °12, pp. 56-69.
- Post, F.R. (2003), “A response to the social responsibility of corporate management: A classical critique”, *Mid - American Journal of Business*, Vol. 18, N.º1, pp. 25-35.
- Preston, L. E. e J. Post E. (1981), “Private Management and Public Policy”, *California Management Review*, Vol. 23, N. °3, pp. 56-63.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002), Serving the world's poor, profitably, *Harvard Business Review*, Vol. 80, N.º9, pp. 48-57.
- Ranzijn R. (2005), “Discrimination against the older worker: Psychology and economics”, artigo apresentado no Seminário “Of Working Age”, Sydney: Human Rights and Equal Opportunity Commission. <https://www.humanrights.gov.au/news/speeches/discrimination-against-older-worker-psychology-and-economics-2005>, acedido em 23 julho 2015
- Smith, W. e Higgins M. (2000), “Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic”, *Business and Society*, Vol. 39, N.º3, pp. 304-322.
- Santos, M. J.; Santos, A. M.; Pereira, E. N.; Almeida, J. L. (2006), *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: RH.
- Schwartz, M. S. e Carroll A. B. (2003), “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, N. °4, pp. 503-530.
- Straub R. H., Cutolo M., Zietz B. e Scholmerich J. (2001), “The process of aging changes the interplay of the immune, endocrine and nervous systems”. *Mechanisms of Ageing and Development Journal*, Lausane, N.º 122, pp. 1591-1611.
- Taylor P. (2008), *Ageing Labour Forces – Promises and Prospects*, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Taylor P. e Walker A. (1998), “Age Discrimination in the Labour Market and Policy Responses: The Situation in the UK”, *Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 28, N.º4, pp. 612-624.
- Thomas, D. A. e Ely, R.J. (1996), “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”, *Harvard Business Review*, Vol. 74 (5), pp. 79-90.
- Tichy, N. M., McGill A. R. e St. Clair L. (1997), “Corporate Global Citizenship”, *The New Lexington Press*, San Francisco.
- Turner, R. J. (2006), “Corporate Social Responsibility: Should disclosure of social considerations be mandatory?”, Submission to the Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services Inquiry.
- Van Marrewijk, M. (2003), “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, N.º2/3, pp. 95-105.

Waldman, D.; Kenett, R. S.; Zilberg, T. (2007), “Corporate Social Responsibility: What it really is, Why it’s so important, and How it should be managed”, *Status magazine*, Vol. 193, pp. 10-14.

Walton, C.C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Wartick, S. L. e Rude R. E. (1986), “Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?”, *California Management Review*, Vol. 29, N.º1, pp.124-132.

Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R. E.(2003), “Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world”, *Journal of General Management*, Vol. 28, N.º3, pp. 1-28.

World Business Council for Sustainability Development (2002), *Sustainable Development Reporting: Striking the balance*, Genève. <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=144&nosearchcontextkey=true>, acedido em 08 julho 2014.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design And Methods*, Vol. 5, Sage Publications, Inc.

ANEXOS

ANEXO 1 - Guião de entrevista semiestruturada à equipa coordenadora do projeto “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”.

Nome do entrevistado(a): _____

Cargo ocupado: _____

Local da entrevista: _____

Data da entrevista: _____

Introdução

Sou aluna do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia do Porto, e encontro-me, no momento, a desenvolver a dissertação de mestrado no âmbito do tema “A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS SENIORES”. É ao abrigo desta temática que gostaria de lhe colocar algumas questões sobre o projeto “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”. O objetivo é tentar compreender a operacionalidade deste projeto e inferir sobre a disponibilidade das empresas portuguesas para a contratação de trabalhadores mais velhos, num tempo em que o hastear da bandeira da RSE é um traço comum à maior parte das empresas.

QUESTÕES

1. Quais as motivações/objetivos que presidiram à criação do programa “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”?
2. Como funciona, em termos práticos, o programa “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”?
3. Qual a abrangência geográfica deste programa?
4. Que meios foram utilizados para divulgar este programa aos trabalhadores e às empresas? (redes sociais, eventos, parcerias....)
- 4.1. Este processo de divulgação continua neste momento?

5. A TSF noticiou, no dia 20 de janeiro de 2014, que no primeiro mês de funcionamento do “In Spira - Rede de Competências Cáritas” apenas 15 empresas aderiram ao projeto. Como explica esta fraca adesão? Que consequências para os trabalhadores mais velhos?

6. Quantos trabalhadores se inscreveram na plataforma digital até ao momento?

7. Quantas empresas aderiram ao programa até à presente data?

7.1. Que empresas em concreto se inscreveram na plataforma?

8. Receberam muitos pedidos de esclarecimento por parte das empresas quanto ao teor do projeto. Se sim, que tipo de dúvidas mais foram colocadas?

9. Qual é o grau de qualificação médio das pessoas inscritas na plataforma?

10. Quais os setores de atividade das empresas que aderiram ao projeto?

11. Quais as áreas geográficas do país em que o projeto teve maior adesão por parte das empresas e dos trabalhadores?

12. Tem alguma explicação para esse resultado?

13. Quantas pessoas foram conduzidas para um novo emprego ao abrigo deste projeto?

14. Quais as maiores dificuldades com que se depararam no âmbito da implementação deste projeto?

15. Há algum plano de melhoria previsto para aumentar a visibilidade nacional do “In Spira - Rede de Competências Cáritas”. Se sim, em quê que consiste?

15.1. Está delineada alguma estratégia mais específica para massificar o processo de divulgação?

16. Quais são as expectativas da equipa coordenadora quanto ao futuro do “In Spira - Rede de Competências Cáritas”.

17. O que pensa sobre a evolução futura das políticas de contratação dos trabalhadores mais velhos no nosso país?

17.1. Com base nos argumentos que apresentou, como vê a questão da RSE no nosso país?

ANEXO 2 - Guião de entrevista semiestruturada ao diretor de recursos humanos da Empresa X.

Nome do entrevistado(a): _____

Cargo ocupado: _____

Local da entrevista: _____

Data da entrevista: _____

Introdução

Sou aluna do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia do Porto, e encontro-me, no momento, a desenvolver a dissertação de mestrado no âmbito do tema “A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS SENIORES”. É ao abrigo desta temática que gostaria de lhe colocar algumas questões sobre o projeto “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”. O objetivo é tentar compreender a operacionalidade deste projeto e inferir sobre a disponibilidade das empresas portuguesas para a contratação de trabalhadores mais velhos, num tempo em que o hastear da bandeira da RSE é um traço comum à maior parte das empresas.

QUESTÕES

1. Como é que a empresa tomou conhecimento do programa “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*”?
2. Quais as motivações/objetivos que presidiram à inscrição da empresa no referido programa.
3. Desde a inscrição na plataforma digital até ao presente momento:
 - 3.1. Quantos trabalhadores com 45 e mais anos foram recrutados.
 - 3.2. Para que funções?
4. Quais são, no seu entendimento, as mais-valias do programa “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*” face aos métodos tradicionais de recrutamento?

5. Como é que a empresa avalia o desempenho dos trabalhadores com 45 e mais anos (desempenho produtivo, experiência, flexibilidade, responsabilidade, capacidade de inovação, etc.)?
6. É possível, no caso específico da empresa, estabelecer algum tipo de correlação entre os trabalhadores com 45 e mais anos e o respetivo desempenho produtivo?
7. Que exemplos práticos da empresa sustentam a resposta à questão anterior?
8. Qual é o número total de colaboradores da empresa? Destes, qual é a percentagem de trabalhadores com 45 e mais anos?
9. Tendo em conta que a RSE faz parte do plano estratégico de negócios de um crescente número de empresas em Portugal e no mundo, o que pensa a empresa a propósito das políticas de RSE?
10. Que medidas promotoras da RSE foram adotadas pela empresa ao longo dos últimos anos?
11. A TSF noticiou, no dia 20 de janeiro de 2014, que no primeiro mês de funcionamento do “*In Spira - Rede de Competências Cáritas*” apenas 15 empresas tinham aderido ao projeto. Como explica esta fraca adesão? Denota algum tipo de fragilidade na conceção/aplicação do programa?
12. O que pensa sobre a evolução futura das políticas de contratação dos trabalhadores mais velhos no nosso país?