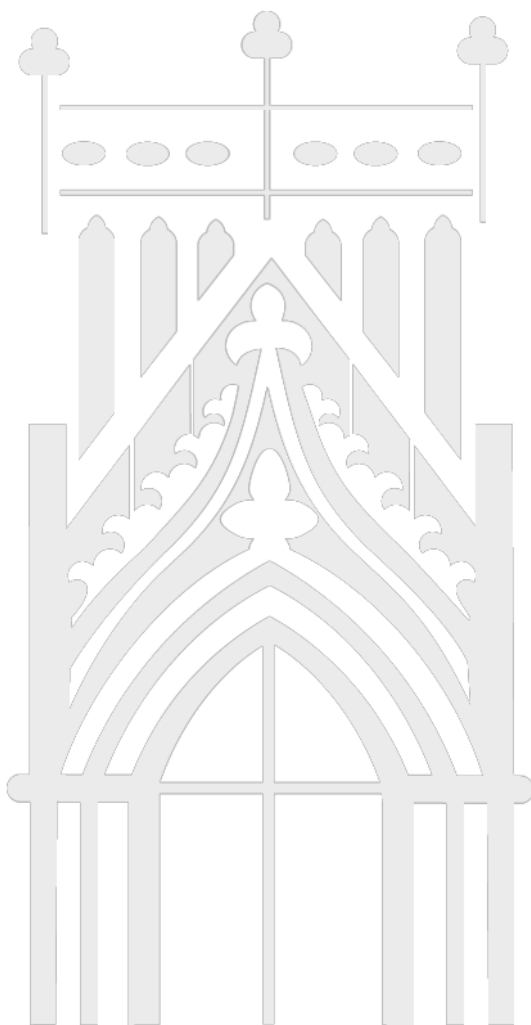


Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Responsabilidade Social: O Caso do Núcleo
da Guarda da Eletricidade Industrial
Portuguesa

Edite Rodrigues Sanches

junho | 2015



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO
NÚCLEO DA GUARDA DA ELETRICIDADE
INDUSTRIAL PORTUGUESA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

EDITE RODRIGUES SANCHES

junho | 2015



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO
NÚCLEO DA GUARDA DA ELETRICIDADE
INDUSTRIAL PORTUGUESA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Orientadora: Prof^ª. Doutora Maria de Fátima David

Coorientadora: Prof^ª. Doutora Isabel Gallego Alvarez

EDITE RODRIGUES SANCHES

junho | 2015

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto aplicado de mestrado contou com importantes apoios e incentivos, sem os quais não se teria tornado realidade e aos quais deixo o meu agradecimento.

À Prof^a. Douttora Maria de Fátima David, pela sua orientação, total apoio e disponibilidade, pelos saberes transmitidos, pelas opiniões e críticas, pelo esclarecimento de dúvidas, pela ajuda para resolver os problemas que foram surgindo ao longo da elaboração deste projeto aplicado e pelas palavras de incentivo.

À EIP, nas pessoas na Eng.^a Catarina Boiadas e do Eng.^o Rui Gonçalves, por servirem de interlocutores com a Administração da empresa, no sentido de autorizarem a realização no projeto na Empresa e por me facilitarem o acesso à informação. Aos trabalhadores do núcleo da Guarda da EIP, pela experiência partilhada e pela colaboração com este projeto.

Às minhas colegas e amigas Manuela Almeida e Filipa Teodósio, pela ajuda, pelo companheirismo, pelas experiências e dificuldades partilhadas e pelo incentivo.

Por último, e com a consciência de que sozinha não teria conseguido realizar este projeto, deixo um agradecimento especial ao Fred, à minha mãe, à Anabela e à Carol, pelo apoio e incentivo, pela paciência e ajuda na superação dos obstáculos que foram surgindo. A todos dedico este trabalho.

Muito grata.

RESUMO

Atualmente, o desafio que se coloca às empresas é que sejam sustentáveis e, simultaneamente, contribuam para a construção de uma sociedade com maior equidade social, ambiental e económica, ou seja, é-lhes exigido que se comprometam com o desenvolvimento sustentável. Neste contexto, considera-se que a implementação e controlo de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) poderá ser determinante para o sucesso económico das empresas e para o desenvolvimento social e ambiental da sociedade na qual se encontrem inseridas.

O objetivo do presente projeto aplicado é diagnosticar as práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) no Núcleo da Guarda da Eletricidade Industrial Portuguesa, SA (EIP), de forma a propor a implementação de um SGRS, suportado nas normas portuguesas NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b), bem como propor um Código de Conduta e Ética. De facto, a implementação de um SGRS na EIP é justificada, não só pela relevância dos negócios desenvolvidos a nível nacional e internacional, mas também por os seus *stakeholders* reconhecerem o Sistema Integrado de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança já certificado.

Como metodologia de investigação, o presente projeto aplicado propõe, numa primeira parte, uma análise teórica através da revisão dos normativos legais e da literatura científica para contextualizar a responsabilidade social das empresas e, numa segunda parte, uma análise empírica através do estudo de caso, com recurso ao inquérito por questionário de tipo fechado, para efetuar um diagnóstico das práticas de responsabilidade social no núcleo da Guarda da EIP. Para interpretar os dados propõe-se uma análise estatística de tipo construtivo, complementada com o método narrativo de tipo interpretativo.

Os resultados evidenciam que a EIP adota práticas de responsabilidade social na sua gestão diária e na relação com todas as suas partes interessadas, pelo que faz todo o sentido a implementação de um SGRS, suportado nas Normas Portuguesas NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010b). Para o efeito, o processo deve ser liderado pela gestão de topo e deve envolver a participação de todas as partes interessadas da empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade social, Desenvolvimento sustentável, EIP, Partes Interessadas.

ABSTRACT

Currently, the challenge for businesses is to be sustainable and simultaneously contribute to building a society with greater social, environmental and equity economic, that is, they are required to commit to sustainable development. In this context, it is considered that the implementation and control of a Social Responsibility Management System (SRMS) may be crucial to the economic success of companies and for social and environmental development of the society in which they are inserted.

The objective of this applied project is to diagnose the corporate social responsibility (CSR) practices at the core of Guarda's *Electricidade Industrial Portuguesa* (EIP), in order to propose the implementation of a SRMS supported in the Portuguese standards NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) and NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010b), as well as propose a Code of Ethics and Conduct. In fact, the implementation of a SRMS at the core of Guarda's EIP is justified not only by the importance of business conducted at national and international level, but also by its stakeholders recognize the Integrated Quality Management, Environment and Safety already certified.

As research methodology, this project proposes in a first part, a theoretical analysis by the legal regulations and review of the scientific literature to contextualize the corporate social responsibility and, in a second part, an empirical analysis through case study, using the survey closed-ended questionnaire to carry out a diagnosis of social responsibility practices at the core of Guarda's EIP. To interpret data, it is proposed a statistical analysis of constructive type, supplemented by the method narrative interpretative.

The results show that EIP adopt socially responsible practices in its daily management and in relation to all its stakeholders, so it makes sense to implement one SGRS, supported the Portuguese standards NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a) and NP 4469-2: 2010 (IPQ, 2010b). To this end, the process should be led by senior management and should involve participation of all stakeholders of the company.

Keywords: Social responsibility, Sustainable development, EIP, Stakeholders.

ÍNDICE

Glossário de Siglas	VIII
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos	XI
Índice de Quadros	XII
Introdução	1
PARTE I – ANÁLISE TEÓRICA	6
Capítulo 1 – Responsabilidade Social Empresarial: Estado da Arte	7
1.1. Enquadramento	7
1.2. Dimensão Histórica da RSE	9
1.2.1. A Nível Institucional	9
1.2.2. A Nível Académico	13
1.3. Dimensão Legal da RSE	21
1.3.1. A Nível Internacional	22
1.3.2. A Nível Nacional	25
1.4. Dimensão Económica da RSE	29
1.4.1. A Nível Institucional	29
1.4.2. A Nível Académico	31
1.5. Considerações Finais	33
Capítulo 2 – Desenvolvimento Sustentável e RSE: Contextualização	34
2.1. Enquadramento	34
2.2. Dimensão Histórica do Desenvolvimento Sustentável	36
2.3. Dimensão Social da relação entre DS e RSE	42
2.4. Dimensão Económica da relação entre DS e RSE	47
2.5. Dimensão Ambiental da relação entre DS e RSE	53
2.6. Considerações Finais	55

PARTE II – ANÁLISE PRÁTICA	57
Capítulo 3 – Caso de Estudo: Núcleo da Guarda da EIP	58
3.1. Enquadramento	58
3.2. História e Compromissos da EIP	59
3.3. Reconhecimentos e Certificações da EIP	62
3.4. Áreas de Negócio da EIP	64
3.5. Identificação das Partes Interessadas da EIP	68
3.6. Considerações Finais	75
Capítulo 4 – Responsabilidade Social: O Caso do Núcleo da Guarda da EIP	77
4.1. Enquadramento	77
4.2. Objetivos e Metodologia	78
4.3. Diagnóstico das Práticas de RSE	81
4.4. Proposta de Implementação de um SGRS	94
4.4. Proposta de Código de Conduta e Ética	98
4.5. Considerações Finais	106
Conclusões	107
Referências Bibliográficas	112
Anexo 1. Organograma da EIP	118
Anexo 2. Inquérito aos Colaboradores do Núcleo da Guarda da EIP	120

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- APA – Agência Portuguesa do Ambiente
- APCER – Associação Portuguesa de Certificação
- APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial
- AT – Alta Tensão
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (Portugal)
- BP – *British Petroleum*
- BT – Baixa Tensão
- CCCEC – Centro Coordenador do contrato da Empreitada Contínua
- CCDRC – Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Centro
- CE – Comunidade Europeia
- CEDS – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
- CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*
- CES – Conselho Económico e Social
- CLBA-ACT – Centro Local da Beira Alta da Autoridade para as Condições do Trabalho
- CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
- COM – Comissão Europeia
- CP – Comboios de Portugal
- CSR- *Corporate Social Responsibility*
- CT – Comissão Técnica
- DQAS – Direção da Qualidade Ambiente e Segurança
- DS – Desenvolvimento Sustentável
- EDP – Energias de Portugal
- EIP – Eletricidade Industrial Portuguesa
- GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- I&D – Investigação & Desenvolvimento
- IEFP – Instituto do Emprego e formação Profissional
- IEP – Instituto Eletrotécnico Português
- INAPA- Indústria Nacional de Papeis, SARL
- IPG – Instituto Politécnico da Guarda
- IPQ – Instituto Português da Qualidade

IQS – Instituto da Qualidade e da Soldadura
ISO – *International Organization for Standardization*
MAT – Muito Alta Tensão
MEE - Ministério da Economia e do Emprego
MT – Média Tensão
NP – Norma Portuguesa
OFR – Organizações Familiarmente Responsáveis
OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Services*
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organização não-governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
PDCA – *Plan-Do-Check-Act*
PME – Pequena e Média Empresa
QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança
REFER – Rede Ferroviária Nacional
REN – Rede Elétrica Nacional
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SA – *Social Accountability*
SAI – *Social Accountability International*
SGISQAS – Sistema de Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho
SGRS – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social
SIG – Sistemas Integrados de Gestão
SINDEL – Sindicato Nacional da Indústria e da Energia
SST – Segurança e Saúde do Trabalho
STIENC – Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Elétricas do Norte e Centro
TBL – *Triple Bottom Line*
TGV – *Train à Grande Vitesse*
TQAS – Técnico da Qualidade, Ambiente e Segurança
UBI - Universidade da Beira Interior
UE – União Europeia
WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide da RES de Carroll	15
Figura 2. Modelo de duas dimensões de Quazi e O'Brien	17
Figura 3. Modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll	18
Figura 4. Evolução do conceito de Responsabilidade Social	21
Figura 5. Equação da Responsabilidade Social Empresarial.....	43
Figura 6. <i>Triple Bottom Line</i>	52
Figura 7. Evolução histórica da EIP.....	60
Figura 8. Organograma Empresarial da EIP.....	67
Figura 9. Modelo de <i>Stakeholders</i> de Donaldson e Preston	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição da amostra por Género	81
Gráfico 2. Distribuição da amostra por Nível de Escolaridade	82
Gráfico 3. Distribuição da amostra por Categoria Profissional	82
Gráfico 4. Distribuição da amostra por Área de Residência.....	83
Gráfico 5. Distribuição das responsabilidades económicas	88
Gráfico 6. Distribuição das responsabilidades legais	90
Gráfico 7. Distribuição das responsabilidades éticas	92
Gráfico 8. Distribuição das responsabilidades ambientais	94

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Modelo de Desempenho Social Empresarial de <i>Wartick e Cochran</i>	16
Quadro 2. Teorias propostas por Garriga e Melé	20
Quadro 3. Principais requisitos das normas internacionais de RSE	24
Quadro 4. Evolução do conceito de DS	37
Quadro 5. Práticas sociais: dimensão social interna	44
Quadro 6. Práticas sociais: dimensão social externa	47
Quadro 7. Identificação das Partes Interessadas da EIP	71
Quadro 8. Classificação das Partes Interessadas da EIP	72
Quadro 9. Inquiridos por Categoria Profissional e Género	84
Quadro 10. Inquiridos por Categoria Profissional e Escalão Etário	84
Quadro 11. Inquiridos por Categoria Profissional e Área de Residência	85
Quadro 12. Inquiridos por Categoria Profissional e Nível de Escolaridade.....	86
Quadro 13. Práticas de responsabilidades económicas	87
Quadro 14. Práticas de responsabilidades legais	89
Quadro 15. Práticas de responsabilidades éticas	91
Quadro 16. Práticas de responsabilidades ambientais.....	93

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma mudança do papel das organizações na sociedade, na medida em que são, cada vez mais, chamadas a contribuir para a construção de uma sociedade com maior equidade social, ambiental e económica, ou seja, como sustentam Leal *et al.* (2011), é-lhes exigido que se comprometam com o Desenvolvimento Sustentável da sociedade em que se integram, o qual se baseia no princípio de que o ser humano deve usufruir dos recursos naturais de acordo com a capacidade de renovação dos mesmos, evitando o seu esgotamento. Por sua vez a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) assenta no compromisso das organizações com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente. Assim, ambos os conceitos estão associados e complementam-se, devendo na sua gestão diária as organizações adotar políticas de RSE consistentes com atividades socialmente responsáveis e sustentadas em princípios éticos e valores morais, implicando assumir práticas orientadas para a satisfação das expectativas dos *stakeholders* com os quais se relacionam.

Pese embora, muitas organizações já procurem contribuir para o desenvolvimento sustentável, alguns executivos ainda encontram dificuldades em introduzir essas mudanças nas suas rotinas empresariais. De facto, o que impede a implementação de projetos sustentáveis nas organizações é a constante necessidade que as empresas têm de se manterem competitivas no mercado em que atuam. Muitas vezes, a implementação de um projeto sustentável gera custos relativamente altos que somente darão retorno no longo prazo. Assim, para obter retorno económico de longo prazo, equilíbrio social e ambiental, as empresas devem focar os seus planeamentos estratégicos em ações que viabilizem o desenvolvimento sustentável, tanto para a organização quanto para os grupos de interesse, pois somente partindo deste princípio elas se manterão ativamente competitivas (Leal *et al.*, 2011).

Neste contexto, considera-se que a implementação de um projeto de responsabilidade social pode aumentar de forma significativa os níveis de desempenho de uma empresa através do aumento da eficiência nas diversas áreas de negócio. Uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios para as empresas, tais como a melhoria da imagem institucional, o aumento da produtividade através da motivação dos trabalhadores, a fidelidade dos consumidores, o acesso a novos mercados, a redução de custos, a melhoria no relacionamento com os *stakeholders*, o estímulo à melhoria contínua e à inovação. Ora, a sociedade tem adotado uma postura que

privilegia as empresas que investem em ações sociais, em que o retorno social empresarial se realiza através da projeção da imagem e vendas, retorno publicitário, novos acionistas e investidores, aumento da produtividade, entre outros.

O **objetivo principal** desta investigação é diagnosticar as práticas de responsabilidade social numa empresa de engenharia, construção e manutenção de redes de transporte de energia de Baixa Tensão, Média Tensão e Alta Tensão. Complementarmente, com base nesse diagnóstico, pretende-se propor a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), suportado nas normas portuguesas NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b), bem como propor um código de conduta e ética.

A empresa em estudo, especificamente a Eletricidade Industrial Portuguesa, SA (EIP), já é certificada no âmbito da NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c), relativamente ao Sistema de Gestão da Qualidade, da NP EN ISO 14001:2004 (IPQ, 2010d), relativamente ao Sistema de Gestão Ambiental, e da OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), quanto ao Sistema de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional. Por conseguinte, acredita-se que já está dado um primeiro passo e facilitada a tarefa de implementação de um SGRS na empresa, podendo trazer uma vantagem competitiva à mesma.

A implementação de um SGRS na EIP será relevante atendendo ao processo de internacionalização que a mesma já encetou e à crescente competitividade dos mercados à escala global. Como **metodologia de investigação** recorreu-se, para a análise teórica, à revisão de literatura científica e normativos legais para contextualizar a temática dos sistemas integrados de gestão, ao nível da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho, em geral, e da responsabilidade social das empresas, em particular.

Para a concretização da análise empírica, recorreu-se ao método do estudo de caso, por ser um instrumento de investigação especialmente adequado quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores e quando o tempo é escasso, e ao inquérito por questionário de tipo fechado, por se entender ser adequado ao tratamento de dados quantificáveis e de inferência a partir de amostras numéricas, tendo a vantagem de evitar erros de interpretação. Numa segunda parte efetuou-se uma análise descritiva e quantitativa dos dados recolhidos. As respostas obtidas nos questionários são contabilizadas, interpretadas e explicadas, procurando-se retirar ilações e conclusões que permitam

diagnosticar as práticas da empresa em termos de responsabilidade social e fazer propostas para o futuro.

Como **estrutura do projeto** aplicado apresentam-se quatro capítulos, que pretendem conferir coerência ao desenvolvimento do mesmo, agrupando-se em duas partes, que se relacionam entre si. A primeira parte é constituída por dois capítulos, relativos à análise teórica, e a segunda parte é constituída por dois capítulos adicionais, relativos à análise empírica. No primeiro capítulo começa-se por definir responsabilidade social, efetuando-se de seguida uma descrição da evolução histórica do conceito, concretamente a nível institucional e académico, desde o despertar de consciências na Europa até estar na ordem do dia e a fazer parte integrante de muitas empresas. Neste capítulo inclui-se também uma descrição das normas em vigor, a nível nacional e internacional, para a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social, para além da sua vertente económica.

No segundo capítulo, efetua-se uma contextualização histórica do Desenvolvimento Sustentável e da evolução do seu conceito até aos dias de hoje. Assim, estabelece-se uma relação entre os conceitos de DS e RSE nas suas dimensões, social, económica e ambiental, sendo de salientar o papel importante que as empresas têm enquanto promotoras do desenvolvimento sustentável, concluindo-se que não existem empresas socialmente responsáveis que não sejam, simultaneamente, empresas sustentáveis e vice-versa.

No terceiro capítulo apresenta-se a empresa objeto de estudo, especificamente o núcleo da Guarda da EIP, designado por Centro Coordenador do Contrato da Empreitada Contínua (CCCEC), incluindo a sua caracterização histórica e os seus compromissos e estratégias, fazendo referência às suas áreas de negócio e certificações, sendo também identificadas e classificadas as suas partes interessadas. A EIP é uma empresa de projeto e construção com mais de 50 anos, dedicando-se maioritariamente à construção de linhas elétricas de Alta tensão e Muito Alta Tensão, tanto a nível nacional como internacional. Importa referir que, por um lado, o núcleo da Guarda da EIP iniciou a sua atividade em finais de 2010 com o objetivo de coordenar a empreitada ao serviço da EDP.

No quarto, e último, capítulo é avaliado o ponto de situação da EIP em termos de práticas de RSE, evidenciando-se a metodologia seguida para analisar o caso de estudo e o questionário aplicado aos colaboradores do núcleo da Guarda da EIP, com vista a diagnosticar as práticas de RSE e posterior implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), através da definição de princípios de RSE, uma política de gestão integrada que inclua a Qualidade, Ambiente,

Segurança e Responsabilidade Social, para além da proposta de criação de um código de conduta e ética da EIP. Por fim, apresenta-se a conclusão da investigação realizada, bem como as limitações do estudo e algumas possibilidades de investigação futura.

PARTE I
ANÁLISE TEÓRICA



Responsabilidade Social Empresarial: Estado da Arte

1.1 Enquadramento

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é frequentemente definida como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (Leal *et al.*, 2011). De facto, a inclusão da responsabilidade social na estratégia das empresas é atualmente uma realidade, ao integrarem as preocupações sociais nas metas a atingirem.

Nos últimos tempos o tema consolidou-se, com a Comissão Europeia a considerar que:

“é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade” (COM, 2001b: 3).

Nestes termos, o Livro Verde da Comissão Europeia define a RSE como:

“um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.” Essa *“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, 2001b: 9).

Assim, no presente capítulo é descrita a evolução histórica da RSE (ponto 1.2), desde o despertar de consciências do mundo empresarial para a problemática da responsabilidade social, nomeadamente com o impulso da Revolução de 1974 e o fenómeno das nacionalizações e instalação de uma economia social. De seguida, expõe-se a evolução do conceito de responsabilidade social, que acompanhou a progressão da história e integrou novas dimensões,

como a obrigação social, a sensibilidade social, a atuação social, os princípios éticos e o bem comum. O enquadramento histórico da RSE termina com uma breve análise das tendências que a matéria vai seguir, apontando para o aumento da importância da mesma por ser um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

No ponto seguinte faz-se alusão à dimensão legal da RSE (ponto 1.3), abordando a legislação que sustenta os temas do domínio dessa temática e os principais normativos que suportam a implementação de um sistema de RSE, nomeadamente: a nível internacional, a *International Organization for Standardization* (ISO) 26000:2010 (ISO, 2010) e a *Social Accountability* (SA) 8000:2008 (SAI, 2008); e a nível nacional, as Normas Portuguesas NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b) e NP 4522:2014 (IPQ, 2014). Complementarmente a estas normas, consideram-se as NP 4460-1:2007 (IPQ, 2007) e NP 4460-2:2010 (IPQ, 2010a), relativas à ética nas organizações. Depois de descrever as sete normas enunciadas, enumeram-se as vantagens da certificação dos processos de gestão das empresas pelas mesmas, concretamente o aumento da produtividade, a diminuição de conflitos laborais, a melhoria da imagem das empresas, a credibilização da marca, entre outras. Contudo, importa referir que, mesmo não se pretendendo a certificação da empresa objeto do caso de estudo do presente Projeto Aplicado, os normativos mencionados servem de guia e iniciação para o desenvolvimento do projeto de responsabilidade social.

O enquadramento da RSE prossegue através do estudo da sua dimensão económica (ponto 1.4), de forma a comprovar que a RSE pode ser uma vantagem competitiva e estratégica para os negócios, na medida em que contribui para fortalecer a imagem das empresas, facilitando o relacionamento com os seus *stakeholders* e o acesso aos mercados. Por essa razão, o mundo empresarial vê na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar o seu valor e potencializar o seu desenvolvimento.

Por último, tecem-se algumas considerações finais sobre a problemática da responsabilidade social empresarial (ponto 1.5), tomando como referência a dimensão histórica, legal e económica da mesma no contexto do mundo dos negócios, com vista à promoção de práticas socialmente responsáveis nas empresas, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

1.2 Dimensão Histórica da RSE

A pesquisa bibliográfica sobre o tema permite concluir que não existe uma cronologia bem definida sobre o nascimento e evolução histórica da RSE, podendo afirmar-se que, ao longo dos tempos, a atenção das empresas para a questão social foi determinada por uma série de acontecimentos sociopolíticos importantes e pela inovação tecnológica. De facto, diversas instituições e autores debruçaram-se ao longo dos anos sobre esta temática, como se comprova pelo exposto nos pontos seguintes.

1.2.1. A Nível Institucional

As primeiras abordagens sobre o impacto das questões sociais na economia das organizações surgiram na metade do século XIX. Contudo, foi apenas na viragem para o século XX que o termo responsabilidade social das empresas despoletou verdadeiro interesse, tanto a nível académico como empresarial. Para tal contribuiu, como afirma Rodrigues e Duarte (2012), a globalização da economia, que criou novas responsabilidades e desafios às empresas, mas também aumentou a complexidade organizacional. Ao expandirem-se para novos mercados, as empresas viram-se obrigadas a responder às novas expectativas cada vez mais exigentes.

A responsabilidade social, enquanto conceito, surgiu no início dos anos 60 nos Estados Unidos da América, onde se registou um movimento de popularização de temas relativos à ética e à responsabilidade social das empresas. Para este movimento muito contribuiu, entre outros fatores, o repúdio, por parte de uma crescente fatia da população, à guerra do Vietname, o qual se manifestou, entre outras ações, pelo boicote à aquisição de produtos e serviços das empresas que, de alguma forma, usufruíam de uma ligação ao conflito. O descontentamento da população, em geral, e dos empresários, em particular, ficou registado, segundo Rodrigues e Duarte (2012: 63):

“num manifesto subscrito por cento e vinte industriais ingleses, em que se referia que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses dos públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos acionistas, para além da maior contribuição possível para o bem-estar da nação como um todo”.

Neste sentido, algumas empresas passaram a divulgar informação sobre as suas práticas em termos sociais e ambientais. A par deste facto, a luta pela igualdade de direitos, o fim da discriminação racial, a crescente sensibilização das mulheres e a prossecução de ações de luta pela conquista do

seu espaço no mercado laboral e na vida política, bem como um clima de contestação geral e de luta por novos valores e novas atitudes, provocaram mudanças nas empresas no que respeita às suas práticas no relacionamento com funcionários, consumidores, fornecedores e meio ambiente.

Nos países europeus as ideias sobre a RSE multiplicaram-se a partir do final da década de 60 do século XX com artigos publicados na imprensa escrita que davam a conhecer a novidade vinda dos Estados Unidos da América. Na década seguinte, a doutrina difundiu-se aos países europeus, tanto nos meios empresariais como nos académicos. O tema ganhou destaque em França, sendo esse o primeiro país da Europa a obrigar as empresas a apresentarem balanços periódicos do seu desempenho relativamente à mão de obra - Balanço Social (Rodrigues e Duarte, 2012).

A apresentação em 2001, pela Comissão Europeia, do Livro Verde “*Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*”, demonstrou o interesse e a atenção que o assunto teve para a União Europeia (UE), tendo sido determinante para que o conceito de RSE passasse a estar na ordem do dia e a fazer parte integrante de muitas empresas em Portugal. O documento teve por objetivo:

“lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da evolução do conceito de Responsabilidade Social” (COM, 2001b: 3).

Em Portugal o termo “*responsabilidade social das empresas*” só entraria no léxico empresarial nos finais da década de 90, tendo passado a ser aplicado na prática pelas empresas portuguesas. Contudo, uma análise à literatura publicada sobre o tema permite verificar que em Portugal a RSE remonta ao século XV, aquando da fundação das Misericórdias, muito ligadas à Igreja Católica. Durante o Estado Novo (1926-1974), o modelo corporativo favoreceu o domínio das principais empresas por um número restrito de famílias, tendo florescido algumas iniciativas a favor dos empregados, consideradas socialmente avançadas para a época, embora em alguns casos, de carácter paternalista (Pinto, 2004). Este equilíbrio quebrou-se após a Revolução de 1974, com o fenómeno das nacionalizações e a instalação de uma economia social. A partir dessa altura o interesse sobre a matéria ganhou novo impulso devido à preocupação da sociedade com as questões ambientais, concretamente com a poluição atmosférica e das águas, com o impacto da construção selvagem e destruição do património ambiental. Este facto e as pressões exigidas através dos

financiamentos económicos vindos da União Europeia levaram à introdução de legislação ambiental exigente, que as empresas se vêm obrigadas a cumprir. Não obstante, o tema só viria a emergir como disciplina de gestão autónoma na sequência da Cimeira Europeia de Lisboa, em Março de 2000 (Pinto, 2004).

Ainda, segundo o mesmo autor, durante o ano de 2003, o tema da RSE teve um “boom” em Portugal devido a vários fatores, como:

- O Conselho Económico e Social (CES) publicou um importante parecer sobre o tema;
- A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) atualizou o seu regulamento relativo ao governo das sociedades cotadas;
- Ocorreram as primeiras condenações em tribunal por delitos de *insider trading*;
- Tiveram lugar diversos eventos sobre RSE, alguns deles com numerosa assistência;
- Aumentaram as campanhas de marketing relacionado com causas;
- A Novadelta tornou-se a primeira empresa portuguesa, em dezembro de 2002, a obter a certificação de responsabilidade social segundo a norma SA 8000;
- Aumentou o número de relatórios de RSE publicados pelas empresas;
- Aumentou o número de estudos realizados sobre o tema;
- A comunicação social dedicou ao assunto um espaço sem precedentes;
- A RSE passou a fazer parte integrante da agenda das administrações de muitas das maiores empresas;
- Apareceram empresas de consultadoria a oferecer serviços nesta área.

Também, tendo como marco de referência o Livro Verde da Comissão Europeia, surgiram em Portugal um conjunto de Organizações/Associações com o propósito de promover novas filosofias de gestão alicerçadas nos conceitos que emergem da RSE e do Desenvolvimento Sustentável, de que são exemplo: o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE); o *Corporate Social Responsibility (CSR) Europe*; a RSE Portugal; o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) Portugal; e a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

O GRACE é uma associação portuguesa sem fins lucrativos que pretende promover o conceito de cidadania empresarial através da parceria com outros sectores da sociedade, tendo sido constituída em fevereiro de 2000 e tendo como sócios fundadores a *British Petroleum* (BP), a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, a HBI, a IBM, a Indústria Nacional de Papeis (INAPA), a McDonald’s, a PEC e a Xerox. O GRACE tem por missão promover o conceito de cidadania e

RSE, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, caminhando para a construção de uma sociedade sustentável e justa.

A RSE Portugal faz parte de um conjunto de instituições europeias ligadas à *CSR Europe*. Esta instituição, sediada em Bruxelas, é considerada pela Comissão Europeia como um interlocutor privilegiado para a área da RSE, sendo apoiada também por um conjunto alargado de grandes empresas, que tentam promover e disseminar o conceito de responsabilidade social, a nível nacional e europeu. Este organismo pretende assumir-se como a grande referência nacional nesta área. Para tal, tenta congregar um conjunto de empresas, representativas da diversidade do tecido empresarial nacional.

O BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos, criada em outubro de 2001 por iniciativa das empresas Sonae, Cimpor e Soporcel, associadas ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), em conjunto com mais 33 empresas de primeira linha da economia nacional, com a missão de transpor para o plano nacional os princípios orientadores do WBCSD. A missão principal do BCSD Portugal é fazer com que a liderança empresarial seja catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social.

Por seu lado, a APEE nasceu no dia 15 de novembro de 2002, a partir de uma tomada de consciência e de um impulso de um grupo de profissionais e empresários que, com uma longa experiência de trabalho realizado nas suas empresas, descobriram o impacto da cultura ética das organizações nas suas práticas de gestão e, conseqüentemente, no seu meio envolvente.

Para consolidar a responsabilidade social em Portugal contribuiu igualmente a globalização das economias através da ação das grandes multinacionais, condicionada pelas preferências e valores do mercado, que aceleraram todo o processo associado à definição do conceito de RSE. A partir do ano 2000 surgiram vários organismos ligados à ética e à responsabilidade social e ambiental, passando o tema a estar na agenda política. Atualmente, a responsabilidade é, como concluem Rodrigues e Duarte (2012), uma parte integrante da gestão.

De acordo com o Livro Verde (COM, 2001), alguns dos fatores que motivam as empresas nacionais à evolução para a responsabilidade social foram:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;

- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

A nível global o conceito de RSE foi evoluindo ao longo dos tempos e integrou novas dimensões, nomeadamente a obrigação social, a sensibilidade social, a atuação social, os princípios éticos e o bem comum e a moralidade. De facto, o futuro da doutrina é encarado por muitos autores com otimismo, ou seja:

“Fazer da Europa até 2010 a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de alcançar um desenvolvimento económico sustentável, com mais e melhor emprego e maior coesão social e respeitando o ambiente” (Pinto, 2004: 12).

Pinto (2004) prevê que o movimento tenderá a alastrar, gradualmente, do nível das multinacionais e grandes grupos portugueses para o tecido das Pequenas e Médias Empresas (PME), considerando que as iniciativas de RSE serão cada vez mais relacionadas com o próprio negócio da empresa e que a notoriedade do tema tenderá a subir, tal como a abordagem estratégica ao mesmo, para além de o número de empresas listadas em índices sociais ou certificadas de acordo com normas internacionais de RSE registarem um aumento significativo.

1.2.2 A Nível Académico

A nível académico o tema da RSE começou a ter alguma visibilidade a partir da década de 50 do século XX, com o pensamento de autores como Bowen (1953) ou McGuire (1963) que contrariaram a visão liberal até então existente, segundo a qual a função social das empresas se resumia a gerar lucros e a enriquecer proprietários. A responsabilidade social de uma organização, vista pela perspetiva da reação social de Bowen, é a de realizar a sua atividade sem ter de se limitar, exclusivamente, aos normativos legais vigentes; McGuire, por seu lado, destacou-se por defender a necessidade das empresas adotarem uma postura interventiva na resolução de problemas sociais, assumindo compromissos morais (Almeida, 2010).

Leal *et al.* (2011: 31) consideram precisamente que:

“os anos 50 do século XX, o início da era moderna da responsabilidade social empresarial, marcado pelo livro Social Responsibilities of the Businessman, de Howard Bowen (1953), o “pai” da responsabilidade social”.

Assim, defendem a responsabilidade social como a obrigação dos administradores das empresas adotarem orientações, tomarem decisões e seguirem linhas de ação que estejam de acordo com os objetivos e os valores de cada sociedade.

Depois de 1960 proliferaram os conceitos e as abordagens ao tema, associados à gestão, destacando-se Friedman (1962), ao defender que uma empresa tem a responsabilidade de cumprir a sua missão, servindo os interesses económicos dos seus proprietários, gerando lucro para os seus accionistas. Este autor considera que, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as empresas estão a agir responsavelmente, sendo as ações sociais preocupações que dizem respeito a outras instituições, como por exemplo a Igreja e o Estado.

Posteriormente, Sethi (1979) defende que a responsabilidade social é uma perspetiva teórica que se refere à realização das atividades de uma organização sem se limitar, exclusivamente, aos normativos legais vigentes, mas também a antecipar as necessidades sociais. Nesta perspetiva as organizações são encaradas como elementos construtivos de uma sociedade e que devem tomar partido em assuntos de interesse público. No mesmo ano, surge Carroll (1979), enquanto um dos mais influentes teóricos da responsabilidade social empresarial.

Carroll (1979) sistematizou as responsabilidades sociais numa pirâmide com quatro níveis: na base encontram-se as responsabilidades económicas; a seguir as responsabilidades legais; depois as éticas; e no topo as filantrópicas (**Figura 1**). A base da pirâmide pretende demonstrar que a empresa tem a primeira responsabilidade de ser lucrativa e eficiente, maximizando o valor dos accionistas. O segundo nível corresponde ao cumprimento das leis e regulamentos, o terceiro nível representa as responsabilidades éticas e refere-se às ações justas, que vão para além da lei. Por fim, no topo estão as responsabilidades filantrópicas, que correspondem à empresa enquanto boa cidadã, contribuindo para o bem-estar da sociedade. Leal *et al.* (2011: 36) consideram que:

“estes quatro domínios correspondem a três expectativas: os dois primeiros domínios ao que é requerido, o terceiro domínio ao esperado e o último ao desejável. Corresponde ainda, respetivamente a quatro objetivos: ser lucrativo; cumprir a lei, atuar eticamente e ser uma boa cidadã empresarial”.

Figura 1. Pirâmide da RSE de Carroll



Fonte: Adaptado de Carroll (1979: 499).

O modelo apresentado por Carroll foi criticado por alguns autores, em primeiro lugar, devido à própria configuração da pirâmide, que faz subentender que há responsabilidades mais importantes que outras. Em segundo lugar, porque a pirâmide não ilustra as sobreposições e as influências mútuas entre os quatro domínios. Em terceiro lugar, considerou-se pouco apropriado incluir o patamar das ações filantrópicas, que são, por natureza, voluntárias ou discricionárias, ou seja, nem sempre é fácil distinguir o que é filantrópico e ético; por conseguinte, alguns autores defendem que teria sido mais apropriado inserir as ações filantrópicas nas responsabilidades éticas ou mesmo económicas. Em quarto lugar, foram apontadas ao modelo de Carroll algumas lacunas sobre os critérios que permitem classificar uma dada atividade empresarial, como económica, legal ou ética.

Na década de 80 verifica-se uma aproximação da responsabilidade social à estratégia das empresas. Carroll (1999) identifica este período como aquele em que os académicos começaram a defender que os fins socialmente responsáveis das empresas devem também ser fins lucrativos. A responsabilidade e a rentabilidade são encaradas como complementares e as empresas devem procurar nesta conjugação uma oportunidade de negócio. Os principais desenvolvimentos neste período são de Jones (1980), Drucker (1984), Cochran e Wood (1984) e Eptein (1987).

Os anos 80 ficaram ainda marcados pela teoria dos *stakeholders* criada por Freeman (1984). De acordo com o modelo dos *stakeholders*, as organizações dependem e são influenciadas pela gestão das suas partes interessadas. Para este investigador, os responsáveis das organizações passam a

gerir um conjunto de interesses legítimos dos diversos *stakeholders* que, segundo Donaldson e Preston (1995), se definem como qualquer pessoa ou grupo com interesses legítimos em matéria processual e/ou material da atividade empresarial. Em consequência, o modelo de Carroll foi desenvolvido neste período por Wartick e Cochran (1985), tendo criado o modelo de Desempenho Social Empresarial (**Quadro 1**).

Quadro 1. Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wartick e Cochran

Princípios	Processos	Política
Responsabilidade Social Empresarial 1. Económica; 2. Legal; 3. Ética; 4. Discriminatória.	Responsabilidade Social: 1. Reativa; 2. Defensiva; 3. Acomodativa; 4. Proativa.	Gestão dos Aspetos Sociais: 1. Identificação dos aspetos; 2. Análise dos aspetos; 3. Desenvolvimento da resposta.
Dirigido a: 1. Contrato social do negócio; 2. Negócio como um agente moral.	Dirigido a: 1. Capacidade de resposta a alterações das condições sociais; 2. Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas.	Dirigido a: 1. Minimização de “surpresas”; 2. Determinação das Políticas Efetivas de RSE.
Orientação filosófica.	Orientação institucional.	Orientação organizacional.

Fonte: Adaptado de Wartick e Cochran (1985).

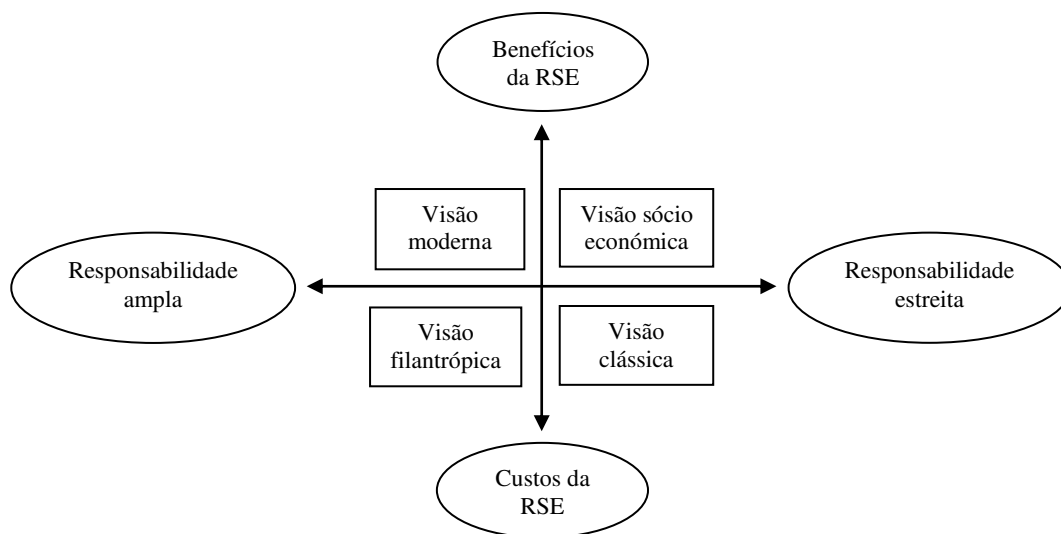
Durante os anos 90 surgiram novos desenvolvimentos em conceitos complementares aos de RSE, nomeadamente a teoria da ética dos negócios e cidadania corporativa. Nesta década, o maior contributo para o tratamento da RSE veio de Wood (1991), ao efetuar a revisão dos modelos de responsabilidade social, propostos por Carroll (1979) e por Wartick e Cochran (1985).

Wood (1991) começou por investigar os princípios do modelo de Carroll nas quatro dimensões: (económica, legal, ética e filantrópica) e concluiu que estas dimensões se relacionavam com a legitimidade social (nível institucional), responsabilidade pública (nível de organização) e descrição administrativa (nível do indivíduo). Numa segunda etapa identificou quais os processos de responsabilidade social que estavam relacionados com as categorias de responsabilidade desenvolvidas por Carroll, ou seja, reativa, defensiva, acomodativa e proativa. Estas categorias formuladas por Wartick e Cochran (1985) como políticas foram interligadas por Wood (1991) com a análise do meio ambiente, a teoria dos *stakeholders* e a gestão dos assuntos sociais. Numa terceira abordagem realçou os resultados do comportamento empresarial, impactos sociais, programas sociais e políticas sociais. Também foi nesta década que, Carroll (1991) reveriu a sua definição de RSE nas quatro dimensões, ficando estas interrelacionadas.

Parra (2006) diz tratar-se de uma nova abordagem ao tema, que vai além da racionalidade estritamente económica ao incorporar juízos e critérios de racionalidade ética. Esta perspetiva coincide no tempo, e em parte dos seus conteúdos, com o surgimento do movimento a favor da ética das organizações. A perspetiva da ética das organizações parte do pressuposto de que a legitimidade de qualquer organização deriva da sua razão de ser - “o bem comum”, ou seja, trata-se de um conceito ético que se refere ao bem-estar das pessoas e ao conjunto das condições de vida em sociedade, que contribui para o desenvolvimento dos seres humanos.

No princípio do século XXI, com o desenvolvimento dos negócios a uma escala global, o tema da RSE ganha uma maior visibilidade. Desde o ano de 2000 surgiram organismos ligados à ética e à responsabilidade social, índices internacionais de competitividade com base no seu desempenho social e ambiental, passando o tema a estar na agenda política e a ser prioridade nas organizações internacionais (Almeida, 2010). Nesse mesmo ano, Quazi e O’Brien (2000) propuseram um modelo de duas dimensões para classificação da RSE (**Figura 2**).

Figura 2. Modelo de duas dimensões de Quazi e O’Brien



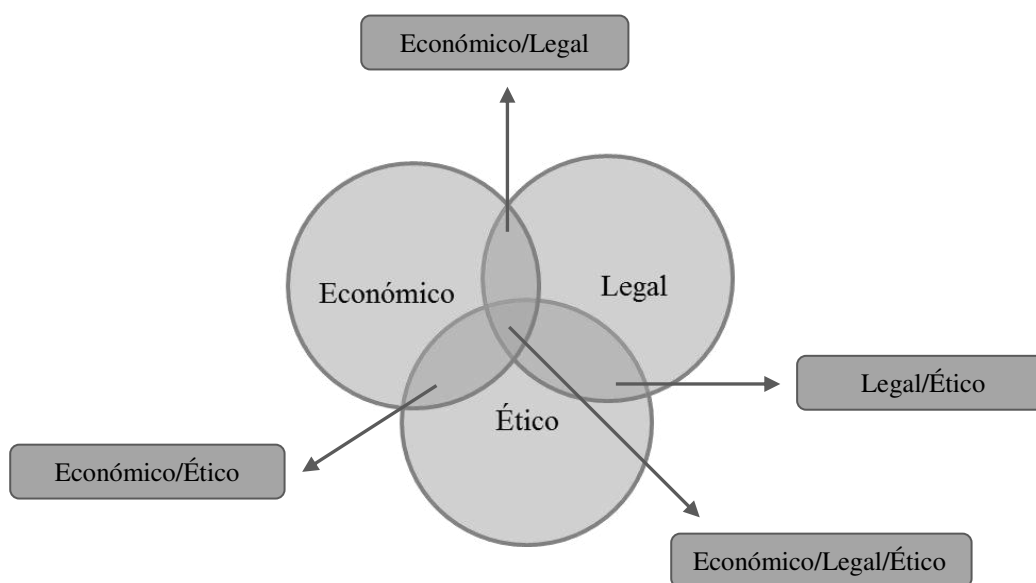
Fonte: Adaptado de Quazi e O’Brien (2000).

O modelo de Quazi e O’Brien (2000) apresenta uma vertente mais alargada da RSE, em que, por um lado, a empresa vai além das suas responsabilidades clássicas e económicas e, por outro lado, inclui uma responsabilidade estreita, onde o objetivo da empresa é basicamente a maximização do valor para o acionista. A responsabilidade ampla divide-se ainda em duas visões: a moderna, a qual preconiza que a longo prazo as ações de responsabilidade social trazem benefícios à organização; e a visão filantrópica, que defende a prática de ações de responsabilidade social, mesmo que não

tragam benefícios para a organização. A responsabilidade ampla vai de encontro à opinião dos defensores das ações de responsabilidade social. A responsabilidade estreita divide-se em duas visões: a socioeconómica, que tem em consideração a maximização de valor para o acionista, mas defende a tese de que as ações de responsabilidade social podem auxiliar nessa geração de valor; e a visão clássica, que considera que as ações de Responsabilidade social não geram valor para a empresa e como tal não devem ser desenvolvidas (Helena, 2008).

A partir do início do século XXI, grande parte das discussões académicas centram-se nos modelos anteriores e na sua reformulação, sendo exemplo disso o contributo dado por Schwartz e Carroll, (2003), que transformam os anteriores modelos de Carroll, sugerindo um novo modelo - Modelo de Três Domínios de RSE. Este modelo assenta em três áreas de responsabilidade, nomeadamente: económicas, legais e éticas (**Figura 3**).

Figura 3. Modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll



Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003).

Em relação ao modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll (2003) nenhum patamar predomina sobre o outro, havendo interceções entre os três domínios. O domínio económico é composto por atividades que têm um impacto económico favorável para a empresa, quer seja direto ou indireto (são exemplo dessas atividades as que visam o aumento das vendas ou aquelas que visam melhorar a moral dos colaboradores ou favorecer a imagem pública da empresa). O domínio legal diz respeito à recetividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na lei. Este domínio é composto por três categorias: (1) cumprimento da lei, (2) evitar o litígio civil e (3)

antecipação das mudanças legais). Por último, o domínio ético refere-se à responsabilidade ética das organizações de acordo com o esperado pelos diferentes *stakeholders*. Este domínio inclui três padrões gerais: convencional, consequencialista (ou teleológico) e deontológico (Almeida, 2010).

Por seu lado, Garriga e Melé (2004) propuseram uma classificação por abordagens (**Quadro 2**), as quais são classificadas em quatro grupos de teorias: instrumentais; políticas; integrativas; e éticas. As teorias instrumentais encaram a RSE como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa, ou seja, é considerada como uma ferramenta destinada a alcançar os objetivos económicos da empresa, e em última instância na criação de riqueza. As teorias políticas focalizam-se nas interações e ligações entre as empresas e a sociedade, e procuram responder à questão de saber como as empresas devem responder a essa inerente responsabilidade. Dentro destas teorias distinguem-se diferentes correntes: constitucionalismo corporativo/empresarial, teorias de contrato social e cidadania corporativa. As teorias integrativas atendem ao modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos de decisão e de orientação, ou seja, requer-se às empresas que prestem atenção às circunstâncias do tempo e de se ajustarem em conformidade. As teorias éticas preocupam-se em identificar os princípios de atuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades (Helena 2008).

A evolução do conceito de RSE pode resumir-se em várias fases: numa primeira fase é entendida como obrigação social, ou seja, defende-se que a RSE de uma organização é realizar a sua atividade dentro dos limites legais impostos pela sociedade. De seguida a RSE é encarada como reação social; aqui o conceito tem subjacente a perspetiva de que a responsabilidade de uma organização é desenvolver a sua atividade de forma a dar resposta às necessidades e exigências dos diversos grupos sociais. Num período posterior, a RSE é entendida como sensibilidade social, partindo-se do pressuposto de que o papel de uma organização consiste em desenvolver a sua atividade, apresentando uma postura de antecipação relativamente à satisfação das necessidades sociais. Para, de seguida, surgir a visão da RSE como atuação social, tendo subjacente a perspetiva de que uma organização se deve orientar por princípios éticos, com base em processos concretos que permitam colocá-la em prática e desenvolver instrumentos conducentes à avaliação dessas atuações.

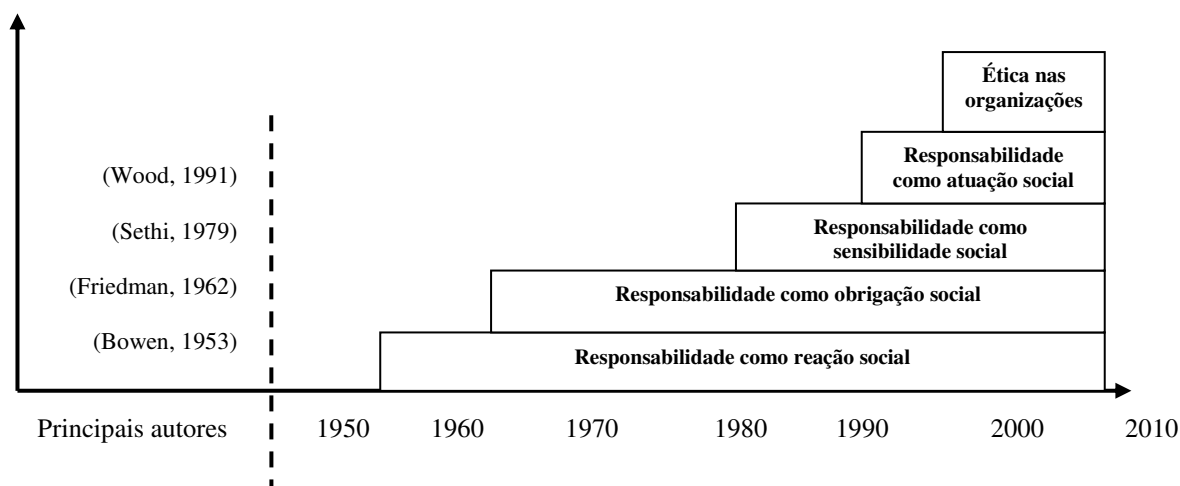
Quadro 2. Teorias propostas por Garriga e Melé

Teorias	Abordagens	Descrição	Referências
Instrumentais	Maximização de valor para o lucro	As empresas investem em atividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar a sua riqueza.	Friedman (1970); Jensen (2000)
	Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas promovem investimento social, desde que se verifique uma melhoria do contexto competitivo.	Porter e Kramer (1996)
		As empresas promovem estratégias baseadas nos recursos naturais.	Hart (1995) e Litz (1996)
		As empresas promovem estratégias da base da pirâmide económica.	Prahalad e Hammond (2002); Hart e Christensen (2002); Prahalad (2003)
Marketing das causas	As empresas apoiam causas que melhorem a sua imagem e reputação.	Varadarajan e Menon (1988); Murray e Montanari (1986)	
Políticas	Constitucionalism o empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio do mercado	Davis (1960; 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	As empresas assumem um contrato social entre a sociedade.	Donaldson e Dunfee (1994; 1999)
	Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte.	Wood e Lodgson (2002); Andriof e McIntosh (2001); Matten e Crane
Integrativas	Gestão de assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas do desempenho social da sua envolvente.	Sethi (1975); Ackerman (1973); Jones (1980); Vogel (1986); Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade pública	As empresas devem ter em consideração na sua performance social as políticas públicas e de regulamentação.	Preston e Post (1975; 1981)
	Gestão de <i>stakeholders</i>	É necessário a empresa fazer uma gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	Mitchell e t al. (1997); Agle e Mitchell (1999); Rowley (1997)
	Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são aquelas que procuram a legitimidade social e conseguem dar uma resposta apropriada às questões sociais.	Carroll (1985); Wartrick e Cochran (1985); Wood (1991); Swanson (1995)
Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> têm interesse nas ações da empresa, implicando por parte desta uma resposta adequada.	Freeman (1984; 1994); Evan e Freeman (1988); Donaldson e Preston (1995); Freeman e Phillips (2002) ; Phillips <i>et al.</i> (2003)
	Direitos humanos	As empresas devem obedecer aos Direitos Humanos universais.	Princípios Globais e UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável	As empresas devem adotar políticas de desenvolvimento sustentável, garantindo os direitos das gerações presentes e futuras.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brutland (1987); Gladwin e Kennelly (1995)
	O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.	Alford <i>et al.</i> (2002); Kaku (1997)

Fonte: Adaptado de Heleno (2008).

Na **Figura 4** sintetiza-se, de forma esquemática, a evolução do conceito de responsabilidade social desde a década de 60 do século XX.

Figura 4. Evolução do conceito de Responsabilidade Social



Fonte: Adaptado de Parra (2006).

Atualmente o “estado de arte” parece apontar para que a responsabilidade social das empresas leve a que seja encarada como:

“fazendo parte integrante da gestão; seja uma forma de comportamento voluntariamente adotado, que vai para além das leis existentes; seja uma forma de gestão que se define pela ética e transparência nas relações com as suas partes interessadas e promova a definição de objetivos empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável, preservando recursos naturais e culturais para as gerações futuras” (Rodrigues e Duarte, 2012: 65).

1.3 Dimensão Legal da RSE

A implementação de um sistema de RSE é suportada por normativos legais, destacando-se os seguintes referenciais: a nível internacional, a *Social Accountability* (SA) 8000:2008 (SAI, 2008) e a *International Organization for Standardization* (ISO) 26000:2010 (ISO, 2010); e a nível nacional, as Normas Portuguesas NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b) e NP 4522:2014 (IPQ, 2014). Não obstante, na antecedência destas normas encontram-se as NP 4460:2007 (IPQ, 2007) e NP 4460-2:2010 (IPQ, 2010a), relativas à ética nas organizações.

1.3.1 A Nível Internacional

A ISO 26000:2010 (ISO, 2010) é a norma internacional que fornece as diretrizes de responsabilidade social pelas quais as empresas se podem reger, pese embora as mesmas não possam ser encaradas como requisitos, já que o seu objetivo não é a certificação por terceiros. Em termos de estrutura, apesar de não ser uma norma de sistema de gestão, e como tal não estar estruturada de acordo com o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), a mesma incentiva-o. A norma tem em consideração os seguintes aspetos: direitos humanos; práticas laborais; ambiente; práticas operacionais justas; consumidor; envolvimento; e desenvolvimento da comunidade.

O seu processo de desenvolvimento, ao ser diferente do habitualmente seguido numa norma ISO, por não ser constituída uma Comissão Técnica (CT), dado que se acreditou que era um tema demasiado transversal para ser limitado a uma CT, centrou-se num amplo debate, incluindo diversos especialistas de várias áreas. Assim, a ISO 26000:2010 (ISO, 2010) tem como objetivo ajudar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, encorajando-as a agir para além da conformidade legal. É uma norma muito didática e é dirigida às atividades “normais” da empresa e não às ações de mecenato e filantropia.

A cláusula 4 desta norma (ISO, 2010) defende a existência de sete princípios da responsabilidade social, em concreto: responsabilização; transparência; conduta ética; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo estado de direito; respeito pelas normas internacionais de conduta; e respeito pelos e direitos humanos. Segundo a cláusula 5 da norma (ISO, 2010) existem duas práticas fundamentais neste âmbito: o reconhecimento da responsabilidade social da empresa e a identificação e o envolvimento das partes interessadas.

Por seu lado, a cláusula 6 da norma (ISO, 2010) considera que os sete temas fundamentais da responsabilidade social são: governação organizacional; direitos humanos; práticas laborais; ambiente; práticas operacionais justas; questões relativas ao consumidor e desenvolvimento e envolvimento da comunidade. Assim, a ISO 26000:2010 (ISO, 2010) pretende que a responsabilidade social seja integrada em toda a organização, sendo na cláusula 7 identificadas as práticas desta integração. Como refere Gonçalves (2012: 4):

“A ISO 26000 possui como vantagens: possibilidade de realização de auto-avaliação e de assessment, por entidade externa, podendo culminar com a garantia de que a norma foi implementada; focar-se em sete temas, desde os direitos humanos até à comunidade (RS

interna e externa e por isso mais abrangente e inovadora); apesar de não certificar o sistema de gestão, organiza o que já existe; reconhecimento da ISO como entidade produtora de normas fiáveis: focar-se em práticas, não em processos; ser uma norma internacional. Como desvantagem menciona-se que se destina a ser utilizada como guia e não como suporte à certificação”.

Contudo, já 2 anos antes havia sido publicada uma norma internacional certificável, a SA 8000:2008 (SAI, 2008), pela *Social Accountancy International* (SAI), que refletia as Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração Universal dos Direitos do Homem, a Convenção das Nações Unidas e Pactos Internacionais. Esta norma foi o primeiro código de condutas laborais acreditado e é orientada para o incremento da capacidade competitiva das organizações que garantam a componente ética do seu processo e ciclo produtivo.

O objetivo principal da SA 8000:2008 (SAI, 2008) é fornecer um padrão de atuação relativamente à proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores. A sua estrutura foca nove áreas temáticas: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório, segurança e saúde; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração e sistema de gestão.

Gonçalves (2012: 6) aponta as seguintes vantagens da SA 8000: 2008:

“ser uma norma de requisitos certificável; ser convergente com a OIT e outras convenções sobre condições de trabalho; promover a melhoria das condições de trabalho; ser uma norma internacional”.

Como desvantagens destaca:

“o enfoque na RS interna e nos fornecedores que estão sob a esfera de controlo e influência da organização.”

Em Portugal, cabe à Associação Portuguesa de Certificação (APCER), uma empresa de certificação de sistemas de gestão, avaliar as empresas e emitir os certificados de acordo com a norma SA 8000. Além disso, através dos seus Anuários de Sustentabilidade, define casos de sucesso na área da responsabilidade social, de forma a servir de incentivo para a promoção do desenvolvimento sustentado na gestão das organizações. Face ao exposto, o **Quadro 3** sintetiza os principais requisitos das duas normas internacionais na área da responsabilidade social.

Quadro 3. Principais requisitos das normas internacionais de RSE

Instrumentos normativos	Requisitos/princípios
SA 8000:2008	<ul style="list-style-type: none">• Trabalho infantil• Trabalho forçado• Saúde e segurança no trabalho• Liberdade de associação e direito à negociação coletiva• Discriminação• Práticas disciplinares• Horário de trabalho• Remuneração• Sistema de gestão
ISO 26000:2010	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade• Transparência• Comportamento ético• Respeito pelos interesses das partes interessadas• Respeito pelo cumprimento das leis• Respeito pelas normas internacionais• Respeito pelos direitos humanos

Fonte: Adaptado de SAI (2008) e ISO (2010).

A normalização procura o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que têm carácter repetitivo, tornando-se, por isso, uma ferramenta na autodisciplina, ao simplificar os assuntos. Qualquer norma é considerada uma referência idónea do mercado a que se destina, sendo por isso usada em processos de legislação, de acreditação, de certificação, de informação técnica e até, por vezes, nas relações comerciais entre as empresas e as suas partes interessadas.

Assim, pode concluir-se que, uma organização que implementa e certifica o sistema de gestão da responsabilidade social, com base numa das normas anteriormente referidas, prova que possui um processo de gestão da sua responsabilidade social, de acordo com princípios internacionalmente aceites. No entanto, a implementação e posterior certificação não significa por si só que a empresa seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui os mecanismos para que, potencialmente, venha a ser cada vez mais socialmente responsável.

Neste sentido, a implementação das normas pode trazer benefícios a todas as partes interessadas. Se, por um lado, se garantem melhores condições de trabalho aos colaboradores, por outro, a reputação da empresa melhora e os clientes poderão adquirir os produtos ou serviços de uma forma mais informada. Os investidores também beneficiam na medida em que o acesso à informação é mais clara e credível.

1.3.2 A Nível Nacional

A NP 4460-1:2007 (IPQ, 2007) é uma norma guia, não certificável, elaborada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) enquanto organismo de normalização setorial para as áreas da ética empresarial e responsabilidade social. Apesar de ser uma norma verificável, não pretende certificar a ética de uma organização. Esta norma segue o ciclo PDCA, dando grande ênfase à fase do planeamento e elaboração do código de ética. O sistema de gestão proposto pela norma é compatível e integrável com outros sistemas de gestão, nomeadamente a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2010c) relativa ao sistema de gestão da qualidade e a NP 4397: 2008 (IPQ, 2008b) relativa ao sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho.

Esta norma surge da necessidade de se desenvolverem linhas de orientação sobre o tema, que permitissem, entre outros: criar uma linguagem comum; desenvolver códigos de ética personalizados; envolver eficazmente as partes-interessadas internas e externas na definição de condutas apropriadas; proporcionar que o código de ética seja um documento vivo, com significado efetivo para a organização. Esta norma assume que um código de ética deve ter um objetivo claro, deve atender às partes interessadas e deve incluir um sistema de valores e compromissos.

À NP 4460-1:2007 (IPQ, 2007) seguiu-se a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a: 13), segundo a qual a responsabilidade social das organizações consiste em assumir a responsabilidade:

“pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacional e (iv) esteja integrado em toda a organização”.

Assim, a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) tem como finalidade incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável. A NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) refere que a responsabilidade social corresponde às ações voluntárias das organizações, tendo em vista a criação e maximização dos seus impactos positivos, bem como a redução ou eliminação dos seus impactos negativos. A norma especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social e é aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões, podendo adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais.

À semelhança da ISO 26000:2010 (ISO, 2010), também a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) faz uma distinção clara entre as organizações que praticam a RSE daquelas que fazem o chamado marketing social, baseado no apoio a causas, filantropia ou mecenato. É claro no texto normativo que a responsabilidade social é um conceito associado à forma como a organização gere os impactos da sua atividade, podendo essa gestão ser catalisadora de desenvolvimento sustentável e de oportunidades de negócio. Como qualquer norma que sirva de base a um processo de certificação a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) propõe uma série de requisitos para os quais as organizações têm de demonstrar em auditoria o respetivo cumprimento.

Posteriormente, a NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b) pretende ser um guia prático de interpretação da parte 1. Para cada ponto da norma é descrita qual a sua intenção, quais os benefícios que lhe estão associados e quais os riscos potenciais. Nela, são focadas um conjunto de questões que permite às organizações autodiagnosticar o nível de aplicação da norma e o grau de operacionalidade dos seus sistemas de responsabilidade social; evidências que permitem demonstrar as práticas que serão importantes nos processos de avaliação e auditoria, nomeadamente para a certificação.

Estas duas normas complementam-se e pretendem ser ferramentas práticas para melhorar o desempenho ético nas organizações, qualquer que seja a sua génese, propósito ou setor de atividade. A NP 4460-1:2007 (IPQ, 2007) fornece as linhas de orientação para o processo de elaboração, implementação e de códigos de ética nas organizações, enquanto a NP 4460-2:2010 (IPQ, 2010a) é um guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações.

Estes referenciais baseiam-se em dois ciclos interligados, sendo um deles de gestão estratégica, que deve incluir a definição dos valores e princípios da organização, o compromisso da gestão de topo, a definição da política de responsabilidade social, a identificação dos aspetos da responsabilidade social e a interação com as partes interessadas; e outro de gestão operacional, baseado no ciclo de melhoria contínua do PDCA (Deming, 1986), que ajuda a organização a criar e manter a sua política e práticas de responsabilidade social e a monitorizar os aspetos da responsabilidade social identificados.

Contudo, estas normas têm a limitação de não serem reconhecidas a nível internacional, levando muitas empresas a optarem pela SA 8000:2008 (SAI, 2008) quando pretendem entrar em mercados internacionais, não só por ser uma norma internacional, mas também por ser certificável. No

entanto importante salientar que, enquanto a SA 8000:2008 (SAI, 2008) se limita a questões de direitos humanos e práticas laborais, a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) inclui os mesmos sete temas fundamentais que a ISO 26000:2010 (ISO, 2010).

Por conseguinte, o desafio centra-se em saber comunicar externamente o significado de ter um sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com a norma portuguesa, seja junto das partes interessadas nacionais, seja das internacionais. Além disso, há que considerar todos os benefícios internos que a empresa obtém por implementar a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) (Gonçalves, 2012).

Mais recentemente, em março de 2014, foi publicada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) a NP 4522:2014 - Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (IPQ, 2014), depois de ter estado em inquérito público até ao dia 31 de janeiro do mesmo ano e por um período de 45 dias. O próprio documento refere que a Norma tem:

“como objetivo disponibilizar orientações às organizações que pretendam incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria” (IPQ, 2014: 13).

Na introdução da Norma é justificada a necessidade da mesma com:

“a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal tem vindo a constituir cada vez mais uma preocupação das organizações, na medida em que gera impactes positivos e negativos não só na sua própria atividade e das pessoas que nelas se integram, mas também nas famílias e na sociedade em geral. No que concerne à sociedade, estes impactes são visíveis, designadamente, na composição da população e nos seus níveis de bem-estar, mas também no grau de desenvolvimento económico, ambiental e cultural” (IPQ, 2014: 5).

Os impactos positivos das organizações familiarmente responsáveis contribuem para a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar das famílias, mediante a criação de emprego, riqueza e fornecimento de bens e serviços, para além de favorecerem o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores. Pelo contrário, os impactos negativos, são notórios no desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e repercutem-se nas baixas taxas de natalidade, na desigualdade do género, no desemprego, no absentismo, na baixa produtividade, entre outros. As consequências para as famílias e a sociedade destes impactos originaram a:

“elaboração de uma Norma capaz de fornecer orientações às organizações no sentido de ajudar a definir, implementar e avaliar a eficácia das suas políticas e práticas de modo a que possam assumir-se como Organizações Familiarmente Responsáveis (OFR)” (IPG, 2014: 5).

A NP 4522:2014 (IPQ, 2014) inclui orientações no sentido de ajudar a definir, implementar e avaliar a eficácia das políticas e práticas das organizações de modo a que possam assumir-se como familiarmente responsáveis, ou seja, os princípios e valores pelos quais as empresas se devem reger, concretamente: igualdade e não discriminação; conciliação; transparência; responsabilização; conduta ética; respeito pelas partes interessadas.

A própria APEE menciona que a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal está inserida no tema da responsabilidade social. No entanto, como não existia uma norma europeia ou internacional que se dedicasse ao assunto em questão, decidiu elaborar-se uma norma portuguesa que servisse de guia para que uma organização se possa afirmar como familiarmente responsável (APEE, 2015). Esta questão tem vindo a constituir cada vez mais uma preocupação das organizações, na medida em que gera impactos positivos e negativos não só na sua própria atividade e das pessoas que nelas se integram, mas também nas famílias e na sociedade, em geral. No que concerne à sociedade, estes impactos são visíveis, designadamente, na composição da população e nos seus níveis de bem-estar, mas também no grau de desenvolvimento económico, ambiental e cultural.

Em suma, tanto o IPQ como a APEE procuram ir além do que está estabelecido na lei, quer por motivos de ética, quer por motivos de responsabilidade social, mas também pela pressão dos trabalhadores, dos consumidores e da opinião pública em geral. As famílias têm, igualmente, vindo a adotar um papel cada vez mais ativo nas organizações, tornando-se verdadeiras partes interessadas. As normas são ferramentas que podem melhorar a eficácia e eficiência da gestão organizacional na medida em que contribuem para: aumentar a produtividade; diminuir a conflituosidade laboral; aumentar a motivação; credibilizar a marca; melhorar o relacionamento e envolvimento com as partes interessadas; cativar e reter os melhores recursos humanos; melhorar a imagem das empresas; promover a diferenciação positiva face à concorrência; e diminuir as taxas de absentismo.

1.4 Dimensão Económica da RSE

A dimensão económica da RSE diz respeito ao impacto da atividade das empresas sobre as condições económicas das suas partes interessadas, como trabalhadores, fornecedores, governo, clientes, instituições financeiras e sociedade, e inclui todos os aspetos das interações comerciais entre ambos, como é o caso dos resultados financeiros habitualmente apresentados nos balanços financeiros. Como refere Almeida (2010: 68):

“A Responsabilidade Económica está relacionada com o objetivo principal da atividade empresarial, o qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade. Esta responsabilidade corresponde à obrigação de fornecer à sociedade com produtos e serviços de boa qualidade, investindo na inovação e buscando o lucro que permita o crescimento da empresa e a satisfação das legítimas expectativas dos accionistas”.

É o compromisso económico que, segundo Almeida (2010), justifica a existência e a sobrevivência da empresa, sendo, por isso, o mais valorizado pela gestão de topo.

1.4.1 A Nível Internacional

O debate em torno da RSE intensificou-se a partir da década de 50 do século XX, promovido por uma sociedade civil mais reivindicativa perante o rápido crescimento do poder e da influência das empresas. De acordo com Almeida (2010: 21), a discussão centrava-se:

“sobre os fins que devem orientar o exercício da atividade empresarial”, sendo que os defensores de uma visão liberal do mercado consideravam que “ a empresa deve ter como objetivo exclusivo da sua atividade o lucro, contribuindo para o bem-estar social”.

Da mesma forma, a conceção clássica de RSE identifica-se como a obrigação dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade, procurando com esta atitude benefícios sociais para além dos estritamente económicos (Bowen, 1953; Davis e Blomstrom, 1975).

Durante os anos 60 e 70 do século XX proliferaram as abordagens à RSE associadas à gestão, destacando-se Friedman (1970). Os anos 90 ficam caracterizados, como referido no ponto 1.2.2., pela pirâmide da responsabilidade social nos seus três domínios: ambiente, social e económico, dando um forte contributo para a sistematização da RSE. Desde o ano de 2000 surgem índices internacionais de competitividade com base no desempenho social e ambiental, passando o item a

ser prioridade nas organizações internacionais (Almeida, 2010). Nesta matéria também a União Europeia teve um papel determinante na evolução do tema ao publicar o Livro Verde (COM, 2001b).

O Livro Verde da Comissão Europeia (COM, 2001b) refere que na dimensão económica, as empresas interagem, fundamentalmente, com três parceiros estratégicos: os clientes; os fornecedores; e os investidores ou accionistas, através do desenvolvimento de um conjunto de práticas de responsabilidade social. Entre as atividades de responsabilidade social desenvolvidas nessa interação destacam-se: a satisfação do cliente; segurança do produto; qualidade do produto ou do serviço; apresentação da informação; rotulagem e embalagem; preços equitativos, critérios de seleção de fornecedores; condições de trabalho, bem como as questões relativas aos direitos humanos; apoio aos fornecedores locais; prazos médios de pagamento; práticas ambientais responsáveis, entre outras.

Ao desenvolverem a sua atividade em colaboração com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade dos seus produtos/serviços.

“No entanto, ao assumirem práticas social e ambientalmente responsáveis, todas as empresas têm de observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência” (COM, 2001b: 13).

Além das interações com os seus parceiros estratégicos mais próximos, as grandes empresas desenvolvem igualmente relações comerciais com empresas de menores dimensões, enquanto clientes, fornecedoras, subcontratantes ou concorrentes. Neste intercâmbio o seu desempenho social pode ser afetado pelas práticas dos seus parceiros ou fornecedores ao longo de toda a cadeia de produção, por outro lado os efeitos das atividades de responsabilidade social não se circunscrevem à empresa:

“afetam também os seus parceiros económicos, nomeadamente no caso de grandes empresas que tenham externalizado uma parte da sua produção ou dos seus serviços e cuja responsabilidade social aumenta em relação a esses fornecedores e respectivo pessoal; por outro lado, importa considerar que, não raro, a saúde económica desses fornecedores depende, essencial ou inteiramente, de uma grande empresa” (COM, 2001b: 13).

Outra forma das grandes empresas exercerem a sua responsabilidade social pode ser através da promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo:

“os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME locais, ou a assistência a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas actividades de responsabilidade social” (COM, 2001b: 13-14).

Na perspectiva do Livro Verde da Comissão Europeia (COM, 2001b), o investimento em capitais de risco é ainda outra forma pela qual as grandes empresas podem favorecer o desenvolvimento de novas empresas inovadoras. Ao investir em capitais de risco a empresa de maior dimensão adquire participações minoritárias numa empresa em fase de arranque ou promove o seu desenvolvimento. Ambos os parceiros obtêm vantagens, concretamente uma melhor perceção de desenvolvimentos inovadores para a grande empresa e um acesso facilitado a recursos financeiros e ao mercado para a empresa mais pequena.

Deste modo, uma empresa com responsabilidade social deve ter a preocupação de fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Para que isso seja possível torna-se necessário que consigam compreender as expectativas e necessidades dos clientes e corresponder-lhes com qualidade, segurança, fiabilidade e serviço. Só desta forma as empresas conseguem obter lucros mais elevados e garantir a sua sobrevivência no mercado.

1.4.2. A Nível Nacional

A par da evolução do conceito de RSE em Portugal, a vertente da dimensão económica da responsabilidade social ganhou destaque após a Revolução de 1974 com a abertura do mercado ao exterior e com a instalação de uma economia social. As empresas portuguesas, integradas num mercado global e confrontadas com a deslocalização de unidades produtivas para países com mão-de-obra mais barata e a conseqüente destruição de emprego no território nacional, são confrontadas com os desafios de uma sociedade mais atenta à atividade empresarial e uma economia em permanente mudança. Neste contexto, muitas empresas vêm-se obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta e são chamadas a contribuir para a resolução dos problemas do seu meio envolvente, quer tenha contribuído ou não diretamente para o seu aparecimento. Como refere Almeida (2010: 21):

“à ideia da empresa da teoria neoclássica, definida como uma unidade técnico- económica cujo fim último é gerar o máximo lucro para os seus acionistas, sobrepõe-se hoje a ideia

de uma unidade económica e social que é responsável perante todos os seus stakeholders e, portanto, perante a sociedade em que está inserida”.

Em Março de 2000, o Conselho Europeu aprovou a “Agenda de Lisboa 2010”, uma estratégia para a renovação económica, social e ambiental da UE. De então para cá, apareceram no país novas organizações dedicadas à RSE e o interesse pelo tema registou um aumento significativo. Este tópico está agora a emergir como disciplina autónoma dentro da gestão, mas ainda continua a ter um nível baixo de prioridade para a maioria dos empresários e gestores portugueses. Portugal, enquanto Estado-Membro da UE, aderiu igualmente às recomendações de índole económica do Livro Verde da Comissão Europeia e a partir dessa data algumas das grandes empresas começam a integrar a RSE nas suas estratégias de negócio, assumindo um papel mais ativo nesse campo (Pinto, 2004).

Com os elevados níveis de desemprego no país, cabe agora às empresas portuguesas uma outra tarefa de dimensão económica e social que podem desenvolver através da criação de emprego e do estímulo ao empreendedorismo. Como sustenta Sarkar (2009: 12), referindo-se ao tecido empresarial português:

“a promoção de um espírito empreendedor e de inovação não é mais uma opção de Portugal” [mas sim] “uma necessidade primordial”.

Como referem Leal *et al.* (2011), só há uma maneira das empresas gerarem riqueza, é criarem bem-estar junto da sociedade e, especialmente, junto dos cidadãos em situações socialmente mais desfavorecida. Isto não significa apenas a doação de um valor monetário, mas sim a criação de condições para uma sociedade com autonomia para se desenvolver, o que passa pela criação de postos de trabalho, pelo pagamento de salários equitativos e pelo desenvolvimento da dignidade humana.

A análise à histórica da RSE permite afirmar que a evolução e consolidação da vertente económica da mesma na sociedade e no tecido empresarial está intimamente ligada às revoluções sociais e à globalização dos mercados, que contribuíram para o despertar de consciências para temas como a preservação do meio ambiente, para a igualdade no trabalho, para o cumprimento das leis, para equidade social, para o bem-estar coletivo e para a necessidade de não comprometer o futuro das gerações vindouras.

1.5 Considerações Finais

A evolução histórica da RSE confirmou que a mesma passou a fazer parte integrante da gestão das empresas. A nova realidade do mundo empresarial evidencia que as organizações devem gerir os seus negócios baseadas na premissa de que devem ser lucrativas e, ao mesmo tempo, viverem preocupadas com a sociedade onde estão inseridas; essa preocupação vai desde a preservação do meio ambiente, passando pelas políticas de relacionamento com colaboradores e fornecedores, sejam eles diretos ou indiretos, bem como a sociedade, em geral.

Presentemente, os gestores das empresas veem na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e, conseqüentemente, da procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspetos éticos ligados à cidadania.

A RSE pode, assim, ser encarada como uma estratégia de gestão que visa incorporar a responsabilização da empresa pelos impactos que as suas operações e atividades causam na empresa e no meio envolvente. Dado que nenhuma organização pode assumir uma responsabilidade integral, tem de ligar a todo o processo as partes interessadas, pelo que criar valor para as mesmas é agora a sua principal função, ao invés de apenas criar valor para o acionista.

A responsabilidade económica está, então, relacionada com o objetivo principal da atividade empresarial, a qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade. Esta responsabilidade corresponde à obrigação de fornecer à sociedade produtos e serviços de boa qualidade, investindo na inovação e buscando o lucro que permita o crescimento da empresa e a satisfação das legítimas expectativas dos acionistas (Almeida, 2010).

Desenvolvimento Sustentável e RSE: Contextualização

2.1 Enquadramento

O Desenvolvimento Sustentável (DS) refere-se a um modo de desenvolvimento capaz de responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de crescimento das gerações futuras, visando melhorar as condições de vida dos indivíduos, preservando simultaneamente o meio envolvente a curto, médio e, sobretudo, longo prazo. Domingues e Remoaldo (2012: 86) consideram que o DS é:

“um conceito integrado e sistémico que se traduz num modelo de desenvolvimento global que incorpora os aspetos de desenvolvimento ambiental ao desenvolvimento socioeconómico”.

Assim, o DS tem por princípio que o Homem deveria gastar os recursos naturais de acordo com a capacidade de renovação dos mesmos, de modo a evitar o seu esgotamento. O ponto-chave do conceito é a defesa de que o imperativo económico tradicional, de maximização da produção e do lucro, deve ser restringido a favor de imperativos sociais e ecológicos. Para além disso comporta um triplo objetivo, um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável. Esta filosofia é defendida por Domingues e Remoaldo (2012), para quem o DS corresponde à vontade de dotar a sociedade de um novo projeto de futuro para tentar colmatar os excessos de um modelo de desenvolvimento cujos limites são cada vez mais perceptíveis. O princípio do poluidor-pagador enquadra-se, de acordo com os mesmos autores, nesta perspetiva e ajuda a perceber que o conceito de DS possa constituir a pedra angular de toda a estratégia empresarial, tendo em vista uma atuação socialmente responsável.

Nesta matéria, as empresas têm uma responsabilidade social importante, devendo funcionar como promotoras do DS das sociedades onde se integram. Esta responsabilidade deverá integrar preocupações sociais a nível pessoal e comunitário. Embora promovida principalmente por grandes empresas ou multinacionais, a RSE deverá fazer parte da estratégia de qualquer empresa e de qualquer setor de atividade, incluindo as PME.

Uma empresa será sustentável se conseguir atingir desempenhos favoráveis à sua continuidade e sobrevivência. É nesta perspetiva que, responsabilidade social e DS estão intimamente ligados, na medida em a primeira tem como objetivo o segundo, integrando fatores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão (Rodrigues e Romualdo, 2012).

Dada a interligação das dimensões económica, social e ambiental num todo designado DS, pode concluir-se que não existem empresas responsáveis socialmente que não sejam, simultaneamente, empresas sustentáveis e vice-versa. Neste contexto, o papel das empresas terá de ir além da geração de riqueza e criação de emprego, terão também quer ser criadoras de valor social e ambiental. Para promover um desenvolvimento sustentável, as organizações devem adotar medidas adequadas que procurem limitar os efeitos nefastos das suas atividades, melhorar a gestão dos recursos naturais e, nomeadamente, o seu consumo e combater a exclusão social e a pobreza.

Por conseguinte, o presente capítulo inicia-se com um enquadramento histórico do conceito desenvolvimento sustentável (ponto 2.2), enumerando os acontecimentos que, ao longo dos últimos 30 anos, contribuíram para a consolidação do tema e integração do mesmo na gestão das empresas. À semelhança do que aconteceu com a responsabilidade social, o papel da União Europeia foi determinante para que o mesmo começasse a fazer parte das práticas de gestão empresarial.

No ponto 2.3 estabelece-se a relação entre a dimensão social do DS e a RSE. A dimensão social diz respeito ao impacto das empresas na sociedade onde estão inseridas e onde desenvolvem a sua atividade, quer ao nível dos seus recursos humanos internos, quer ao nível da comunidade local, dos seus fornecedores, clientes, parceiros comerciais, autoridades públicas, entre outros. Tanto na vertente social interna, como na vertente social externa, é exigido às empresas que contribuam para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades através da criação de emprego, pagamento de remunerações, benefícios e impostos. As empresas podem também empenhar-se em causas locais, nomeadamente através da oferta de espaços de formação, da disponibilização de estruturas de cuidados para as famílias dos trabalhadores, do patrocínio de eventos culturais, entre outros.

A dimensão económica da relação entre o DS e RSE é analisada no ponto 2.4. Esta dimensão está relacionada com o objetivo principal da atividade empresarial, a qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade, dizendo respeito ao impacto das empresas sobre as condições económicas das suas partes interessadas. De facto, intimamente ligada à dimensão económica do DS está a RSE, pelo que a sua importância é justificada neste ponto.

A dimensão ambiental da relação entre DS e RSE é explorada no ponto 2.5, concretamente os impactos que a atividade empresarial tem sobre o meio ambiente. Na medida em que esses impactos são dos mais visíveis e por isso dos mais valorizados pelos consumidores, as empresas vêem-se obrigadas a atenuar os efeitos nefastos das suas atividades e a promover a recuperação ambiental. Por último, tecem-se algumas considerações finais sobre a relação entre o DS e a RSE (ponto 1.5), tomando como referência a sua dimensão histórica, social, económica e ambiental.

2.2 Dimensão Histórica do Desenvolvimento Sustentável

A noção de desenvolvimento sustentável não é uma questão recente, pois desde a publicação, em 1798, do “Ensaio sobre o Princípio da População e o seu Efeito no Desenvolvimento Futuro das Sociedades” de Robert Thomas Malthus que tem sido tratada e estudada (Fontes, 2011). Contudo, é a partir da década de 70 do século XX que a preocupação com o impacto ambiental do desenvolvimento económico assume uma dimensão adequada à sua importância (Fontes, 2011).

De facto, o termo DS só foi utilizado pela primeira vez em 1987 no Relatório Brundtland, relativo ao estudo elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983, pela Assembleia das Nações Unidas. Essa comissão, então presidida pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, propôs que o desenvolvimento económico fosse integrado à questão ambiental, estabelecendo-se, assim, o conceito de “*desenvolvimento sustentável*”. A definição mais usada para o DS é a que foi proposta pelo Relatório Brundtland:

“o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo ao mesmo tempo um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais” (Brundtland, *apud*: Domingues, 2012: 86).

A evolução e a implementação do conceito nas últimas décadas ficam associadas a cinco eventos, que constituíram a ser marcos de referência: a Conferência ou Cimeira de Estocolmo; o Relatório de Brundtland; a Cimeira do Rio ou Cimeira da Terra; a 19ª Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas; e a Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, que ficou designada por Cimeira de Joanesburgo. O **Quadro 4** sintetiza a evolução do conceito de DS desde 1972, ano em que ocorreu a Cimeira de Estocolmo, em que o foco se centrava na proteção ambiental, até

2002. A par da história do DS, também emerge progressivamente, ao longo de 30 anos, o conceito de RSE, através de uma definição clara dos três pilares do DS: económico, social e ambiental. Atualmente, vários autores e especialistas das ciências empresariais asseguram que a filosofia de uma gestão sustentável será o paradigma do século XXI.

Quadro 4. Evolução do conceito de DS

Ano e marco histórico	Enfoque
<p>1972 - Cimeira de Estocolmo: Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano. Primeiro grande fórum internacional de discussão entre países ricos e pobres e entre diferentes grupos de interesse. Debate centrado no estabelecimento de um programa de contenção e prevenção da poluição industrial, num quadro de equilíbrio de prioridades entre o desenvolvimento económico e necessária proteção ambiental.</p>	Proteção Ambiental
<p>1987 - Relatório Brundtland: Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento. A Agenda Global para a mudança constitui uma forte chamada de atenção para as responsabilidades dos estados e das organizações. A política anterior que preconiza uma redução substancial ou mesmo paragem do crescimento económico, é agora substituída por uma dinâmica de crescimento económico e desenvolvimento humano.</p>	Desenvolvimento Sustentável
<p>1992 - Agenda 21: Cimeira da Terra. Subscrita por mais de 178 governos consolida definitivamente o conceito de desenvolvimento sustentável das sociedades humanas. A Agenda 21 consolida os três pilares em que se deve alicerçar qualquer estratégia de desenvolvimento sustentável: o social; o económico; o ambiental.</p>	Equidade Social Ambiente e Economia
<p>1997 - Agenda 21: 19ª Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas Problemas ambientais significativos continuam a ter a sua origem nas especificidades socioeconómicas dos diferentes países em todas as regiões. O programa " futura implementação da Agenda 21" aponta o ano de 2002 como a data limite para as diversas administrações formularem e elaborarem as suas estratégias de desenvolvimento sustentável.</p>	Estratégias de Desenvolvimento Sustentável
<p>2002 - Cimeira de Joanesburgo: Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Reforçar os pilares do desenvolvimento sustentável: económico, social e ambiental, aos diferentes níveis local, nacional, regional e global. Desenvolvimento de uma nova cultura na definição e implementação das estratégias de desenvolvimento sustentável, nas suas múltiplas dimensões num quadro de globalização.</p>	Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Santos *et al.* (2005).

Segundo a Deloitte (2003: 2), o desenvolvimento sustentável é um conceito de desenvolvimento:

“que assenta na harmonização de três dimensões: prosperidade económica, justiça social, e qualidade ambiental, tendo por base a convicção de que sempre que se verificar a simultaneidade destas condições se está a garantir a qualidade de vida no presente, sem se comprometer a qualidade de vida das gerações futuras. Tendo por base este novo paradigma, as organizações realmente competitivas a longo prazo, serão as que consigam, através da aposta no diálogo com as partes interessadas e a partilha de conhecimento, gerir os riscos, mas, também, tirar partido das oportunidades inerentes à integração de

valores ambientais e sociais na estratégia de desenvolvimento e na gestão corrente do negócio. Serão aquelas organizações que consigam operacionalizar o conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou seja, serem economicamente viáveis e proactivamente responsáveis no plano ambiental e social”.

O Relatório Brundtland para UE defende igualmente que o desenvolvimento sustentável significa que as necessidades da geração atual devem ser satisfeitas sem comprometer o futuro das vindouras. Este é, aliás, um dos objetivos fundamentais da UE, que procura através das suas políticas salvaguardar a capacidade da Terra de sustentar a vida em toda a sua diversidade. Foi nesse sentido que, em março de 2000, através da Cimeira de Lisboa, se traçou o caminho para uma grande alteração nas suas estratégias ao incluir a responsabilidade social como uma estratégia importante para o modelo económico e social da Europa (OSA, 2008).

A partir da divulgação do Relatório Brundtland generalizou-se a ideia de que os padrões de produção e consumo, tal como se têm desenvolvido, comprometem os recursos do Planeta e geram níveis de pobreza e desigualdade inaceitáveis. Por isso, recomendava-se aos países industrializados e aos países em desenvolvimento que alicerçassem as suas estratégias de crescimento económico e desenvolvimento na promoção da coesão e equidade social e na proteção do meio ambiente, enquanto estratégia de desenvolvimento sustentável que, segundo aquele relatório, é o que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Ramos e Silva, 2008).

Tendo por base os objetivos definidos na Cimeira de Lisboa em 2000, a Comissão Europeia elaborou em 2001 uma proposta intitulada “Uma Europa sustentável para um mundo melhor: uma estratégia da União Europeia para o desenvolvimento sustentável” (COM, 2001a). Este documento foi aprovado no Conselho Europeu de Gotemburgo e traduz a estratégia europeia para o desenvolvimento sustentável, apresentando uma perspetiva de longo prazo e uma visão mais alargada do desenvolvimento sustentável, conciliando o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental (OSA, 2008)

Nessa estratégia defende-se a promoção de uma economia dinâmica com pleno emprego e um elevado nível de educação, proteção da saúde, coesão social e territorial e proteção ambiental num mundo seguro, no respeito da diversidade cultural (COM, 2001a). Tendo como meta a melhoria contínua da qualidade de vida a UE definiu como objetivos-chave a proteção do ambiente, a justiça

e coesão social, a prosperidade económica e a adoção das responsabilidades internacionais. Para atingir com sucesso esses objetivos a UE estabeleceu os princípios norteadores das suas políticas:

- Promoção e proteção dos seus direitos fundamentais;
- Solidariedade intra gerações e entre gerações;
- Sociedade aberta e democrática;
- Envolvimento dos cidadãos;
- Envolvimento das empresas e dos parceiros sociais;
- Coerência das políticas e governação;
- Integração das políticas;
- Utilizar os melhores conhecimentos disponíveis,
- Princípio de precaução;
- Poluidor pagador;

As ações desenvolvidas pela Comissão Europeia levam a concluir que a RSE é encarada como um instrumento eficaz para a promoção do DS. Numa altura em que a Europa se vê a braços com o problema da deslocalização de empresas e a perda de concorrência no mercado a estratégia de DS faz cada vez mais sentido. Para fazer face a esta situação, é colocada uma forte ênfase na melhoria da competitividade no quadro de uma economia aberta e global. Para atingir essa melhoria, a Estratégia de Lisboa estabeleceu o objetivo de:

“transformar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo” (Rocha, 2010: 257).

O mesmo autor alerta para o facto de que, os objetivos comunitários, sejam eles económicos, sociais ou ambientais, só serão alcançados se existir uma indústria europeia competitiva. As políticas adotadas pela UE vão precisamente no sentido da adoção de um modelo de DS que concilie os objetivos de desenvolvimento económico, coesão social e proteção do ambiente. Por outro lado, o princípio da integração do ambiente nas políticas da UE constitui um dos fundamentos da ação comunitária, encontrando-se expresso de forma inequívoca no Tratado da UE, onde se defende que as exigências em matéria de proteção do ambiente devem ser integradas na definição e na aplicação das políticas europeias.

Outra iniciativa que contribuiu para o desenvolvimento e consolidação do termo DS foi o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU):

“Endossado por altos executivos, o Pacto Global é uma estrutura básica para o desenvolvimento, implementação e divulgação de políticas e práticas de sustentabilidade,

oferecendo aos participantes um amplo espectro de fluxos de trabalho, ferramentas de gestão e outros recursos; todos concebidos para ajudar a melhorar os modelos empresariais sustentáveis” (ONU, 2015).

O Pacto Mundial das Nações Unidas (*Global Compact*) tem por objetivo criar um compromisso ético entre as entidades de todos os países, de modo a alinharem as suas operações e estratégias com os dez princípios universalmente aceites nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Desta forma, pretende-se que as corporações, que são os principais agentes da globalização, ajudem a garantir que organizações de mercado, comércio, tecnologia e finanças progridam de maneira a beneficiar as economias e sociedades em todos os lugares. A ideia de um Pacto Mundial em matéria de RSE foi lançada pelo Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, no *World Economic Forum* em Davos, em 31 de Janeiro de 1999, e tendo os seguintes 10 princípios (ONU, 2015):

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos fundamentais, reconhecidos internacionalmente, dentro do seu âmbito de influência;
2. As empresas devem assegurar-se de que não são cúmplices na violação dos direitos humanos;
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e realizado sob coação;
5. As empresas devem promover a erradicação do trabalho infantil;
6. As empresas devem promover a abolição de práticas de discriminação no emprego;
7. As empresas devem manter uma perspetiva preventiva face ao ambiente;
8. As empresas devem promover iniciativas que conduzam a uma maior responsabilidade ambiental;
9. As empresas devem favorecer o desenvolvimento e a difusão das tecnologias respeitadoras do ambiente;
10. As empresas devem agir contra a corrupção em todas as suas formas, nomeadamente a extorsão e o suborno.

Em Portugal, foi lançado em 2001 o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEDS), versão portuguesa do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). No final de 2003, integravam este Conselho trinta e oito empresas, entre as quais, os principais grupos económicos e empresas instaladas em Portugal, incluindo os principais poluidores. As

grandes empresas portuguesas mostram assim que perceberam que não poderão continuar a ser rentáveis a longo prazo se não preservarem os recursos naturais e desenvolverem relações construtivas com todas as partes interessadas.

Nos últimos 30 anos assistiu-se a uma mudança no que respeita ao papel das empresas na Sociedade. Leal *et al.* (2011) verificaram que as empresas têm assumido um papel integrador, ou seja, têm ajudado a construir a sociedade com mais equidade social, ambiental e económica, onde a ética e o valor humano estão mais presentes através dos seus produtos/serviços e pela forma como são concebidos, bem como as suas ações que vão além da atividade comercial, criando assim uma relação de compromisso e de respeito para com os cidadãos. As mudanças mais significativas ocorreram sobretudo nos últimos 10 anos, especificamente:

“o conceito energético mudou com a integração das energias renováveis na estratégia política de desenvolvimento de diversas nações e que têm vindo a modificar a economia global, os resíduos deixaram de ser algo que não tinha qualquer utilidade para passarem a ser matéria-prima, os processos de fabrico começaram a ter em conta os desperdício e a gestão ambiental entrou definitivamente no quotidiano das Empresas. Foi também na última década que as empresas tomaram consciência da importância de publicarem o reporte relativo à sua corporate governance, com o seu Relatório de Sustentabilidade”
(Leal *et al.*, 2011: 75).

Desde essa época muitas empresas perceberam que os relatórios financeiros já não dão resposta às necessidades de todas as partes interessadas, que cada vez mais procuram ter uma visão geral do comportamento empresarial, bem como do impacto das suas atividades ao nível ambiental, económico e social. Assim, cada vez mais a atividade empresarial deve pautar-se por um comportamento de transparência e de responsabilidade em tudo o que faz. Na opinião de Leal *et al.* (2011), a empresa desadequada das necessidades e exigências do século XXI é aquela que se limita a dar a conhecer os seus resultados financeiros, sem demonstrar o seu comportamento ao nível ambiental e social. A transversalidade da RSE e do DS modificaram a sociedade, em geral, e a forma como as empresas são governadas, em particular.

2.3 Dimensão Social da relação entre DS e RSE

No século XXI os valores sociais, ambientais, éticos e direitos humanos entraram definitivamente na sociedade. Atualmente assiste-se, por um lado, a uma valorização do ser humano, com direitos e deveres, e, por outro lado, das empresas, que devem orientar a sua atividade com base na cidadania, responsabilidade e voluntariado. Leal *et al.* (2011: 76) defendem que:

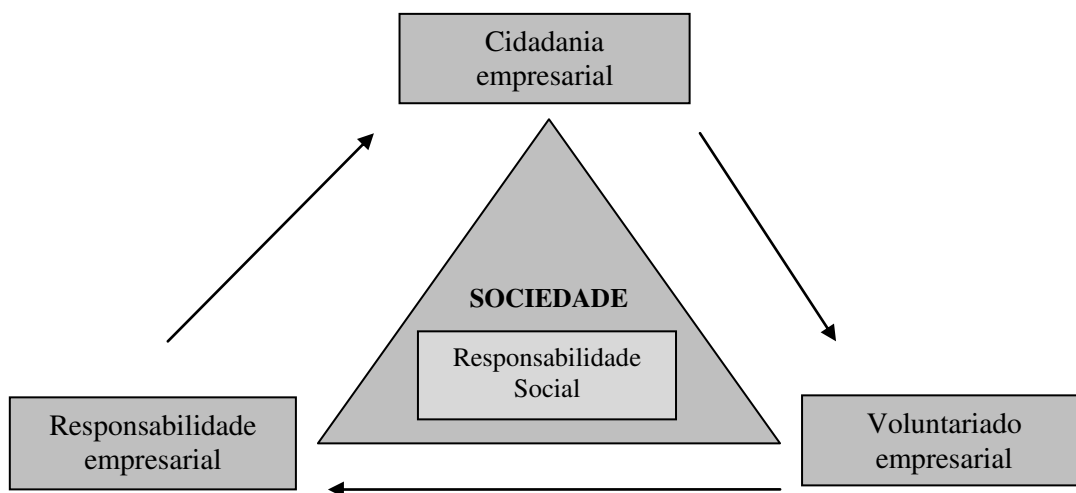
“além da sua função comercial as empresas passaram a ter um papel de educadoras dos seus stakeholders, dando a conhecer a importância da sustentabilidade e como os seus hábitos diários podem contribuir para diminuir a sua pegada ecológica.”

Também a Comissão Europeia reforça a ideia de que:

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade” (COM,2001b: 3).

A cidadania empresarial manifesta-se pelo contributo que uma empresa dá à sociedade através das suas atividades comerciais, bem como pela forma como gere as suas relações económicas, sociais e ambientais e como se compromete com os seus *stakeholders*. A responsabilidade empresarial está ligada à satisfação das necessidades internas da empresa, ou seja, os seus colaboradores. O voluntariado empresarial diz respeito à disponibilização gratuita por parte do empregador ou com o apoio deste, do tempo e do saber dos seus colaboradores, desenvolvendo assim ações de voluntariado junto das comunidades mais desfavorecidas. Neste sentido, fala-se da equação da RSE, que é igual ao somatório da responsabilidade empresarial, cidadania empresarial e voluntariado empresarial (**Figura 5**).

Figura 5. Equação da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Adaptado de Leal *et al.* (2011).

A dimensão social diz respeito ao impacto das empresas na sociedade onde estão inseridas e onde desenvolvem a sua atividade. A performance social compreende a análise do impacto da organização sobre todas as partes interessadas: colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral. O investimento e envolvimento de todos na empresa, bem como da comunidade envolvente são o resultado do sucesso e longevidade de uma estratégia de DS. Esta dimensão divide-se em duas grandes áreas: as ações orientadas para a gestão dos recursos humanos, que compõem a sua matriz inicial (vertente interna), e as ações orientadas para a comunidade envolvente (vertente externa). Na vertente social interna, as práticas socialmente responsáveis prendem-se, essencialmente, com os trabalhadores e incluem questões relativas ao local de trabalho, como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. Estas práticas são fundamentais para o sucesso da empresa, na medida em que é da motivação e do bem-estar dos trabalhadores que depende a qualidade do serviço, a produtividade e a inovação. Apesar de não existir uma padronização no que diz respeito à identificação das boas práticas empresariais neste domínio, o **Quadro 5** contém um conjunto de práticas que as empresas valorizam (Fontes, 2011).

Quadro 5. Práticas sociais: dimensão social interna

Tipo de Prática	Dimensão social
Valorização do trabalho	Nível de informação disponibilizada ao colaborador.
Valorização profissional	Acesso a programas de formação académica e/ou profissional independentes das necessidades imediatas da organização.
Segurança no emprego	Perspetiva de emprego estável e duradouro.
Apoio familiar	Programas de apoio à família que podem assumir diversas formas desde a gestão dos tempos de trabalho até apoios financeiros.
Integração trabalho/família	Compatibilização da esfera laboral com a familiar, sob as formas de gestão de tempos de trabalho, existência de instalações para apoios a crianças, organização do trabalho de modo a evitar sobrecargas, entre outras.
Trabalho flexível	Oferta aos trabalhadores de soluções flexíveis quanto à forma (quando, onde e como) o trabalho deve ser prestado.
Saúde e bem-estar	A prevenção é um instrumento que a empresa pode apreender: divulgação de políticas de prevenção da doença, estilo de vida saudável, aconselhamento, acompanhamento na doença, educação e assistência.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2006).

Na sua dimensão interna de responsabilidade social a organização deve garantir o respeito por todas as leis de trabalho e pelos direitos dos trabalhadores, bem como a existência de condições de trabalho em conformidade com a Carta dos Direitos Humanos e os princípios da OIT e outros instrumentos internacionais. É fundamental que proceda à identificação das questões associadas aos direitos humanos e laborais que se colocam na comunidade e nos países em que a organização atua, nomeadamente trabalho infantil, liberdade de associação, trabalho forçado, entre outros. O desenvolvimento das pessoas e da sociedade também é feito através da educação, pelo que as empresas têm um papel a desempenhar no acesso à educação e formação, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores, possibilitando-lhes aceder àquelas oportunidades.

Para conseguirem inculcar práticas de RSE aos seus colaboradores é necessário que as empresas os envolvam na sua política. Nesse sentido, a cultura de RSE deve ser comunicada internamente para que seja fortemente implementada. Assim, a informação interna é o fator mais importante de uma política de gestão que tenha como objetivo integrar a dimensão da responsabilidade social como estratégia de negócio. Todos devem ter conhecimento dos objetivos a atingir e da forma como a empresa espera que sejam alcançados. A comunicação que é feita deve ser responsável, ou seja, o seu conteúdo deve ser informativo, rigoroso e relevante. Para integrar os trabalhadores na estratégia do negócio, a empresa necessita ainda que estes tenham uma atitude pró-ativa em relação à sua valorização pessoal. Esta passa pelo desenvolvimento de novas competências de carácter profissional ou da sua própria valorização, por exemplo através de formação académica ou

profissional. Uma outra estratégia de gestão é a concessão de prémios para os mais ativos, bem como a promoção de encontros e debates onde se ouça a opinião de cada um (Leal *et al.*, 2011).

Nos últimos anos, o tecido empresarial percebeu a importância desse envolvimento dos trabalhadores tendo passado a contribuir para o melhor desempenho dos mesmos. Um colaborador motivado rende mais se para além da sua remuneração tiver outro tipo de compensações que lhes trazem bem-estar. Trata-se do salário emocional, aquele que não é pago em dinheiro, mas que acrescenta algum valor à vida das pessoas, como por exemplo: a flexibilidade de horário cedida pela empresa de forma a poder conciliar a vida profissional com a familiar. A empresa deixou assim de ser apenas a instituição que garante o salário ao fim do mês, para passar a ser alguém que confere outras mais-valias.

No que diz respeito à componente externa, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa alargando-se à comunidade local e envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um conjunto vasto de outras partes interessadas, como: parceiros comerciais e fornecedores, clientes e autoridades públicas, que exercem a sua atividade junto das comunidades locais. Os seus papéis, no contexto do DS são distintos, contudo, cada um poderá trazer contributos relevantes para o modelo de DS.

As empresas influenciam e são influenciadas pelos diversos parceiros sociais externos. Se, por um lado, as empresas podem ser impelidas a mudar a forma como gerem os seus negócios, mediante um mercado consumidor mais consciente e exigente, por outro, as empresas podem contribuir para a divulgação de práticas responsáveis de gestão à medida que influenciam os seus clientes e fornecedores a adotar os conceitos de DS e de RSE (Fontes, 2011).

Uma empresa socialmente responsável tem um papel importante no desenvolvimento das comunidades locais e pode fazê-lo através de patrocínios, doações, mecenato e voluntariado em áreas como a educação, cultura e desporto. O número de atividades que se pode desenvolver é enorme e a nível nacional há exemplos de empresas a apoiar a construção de escolas e hospitais, fornecimento de material para escolas, conservação de monumentos e edifícios. Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia:

“essa responsabilidade social das empresas traduz-se também numa integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional. As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da

salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam. Por exemplo, recrutam a maioria dos seus assalariados nos mercados de trabalho locais, pelo que têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. Além disso, muitas vezes, as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade” (COM, 2001b: 13).

As empresas podem também empenhar-se em causas locais, nomeadamente através da oferta de espaços de formação, da realização de ações de promoção ambiental, do recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, da disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, do patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para ações de caridade, entre outros.

Os Direitos Humanos são uma peça fundamental no quadro da RSE. É um tema complexo que engloba os direitos civis e políticos, os direitos económicos, sociais e culturais e a igualdade de oportunidades, tendo em consideração os grupos vulneráveis. A pressão da comunidade sobre as empresas e setores leva a que estas recorram a códigos de conduta em que abranjam as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspetos ambientais. Estes códigos têm como intuito melhorar a imagem da empresa no mercado de forma a reduzir os riscos de uma reação negativa por parte dos consumidores. É preciso ter em atenção que estes códigos não substituem as disposições legais e as normas vinculativas, simplesmente complementam e promovem regras mais rigorosas para aqueles que o subscrevem sendo fundamental perceber que a sua eficácia depende de verificações regulares. Embora não se possa falar de uma padronização, existem algumas boas práticas sociais que as empresas podem adotar na sua interação com os *stakeholders* externos (**Quadro 6**).

O reconhecimento social das empresas, bem como a qualidade dos seus produtos ou serviços são uma forma de fidelizar os clientes e conseqüentemente garantir o sucesso e longevidade das empresas. A própria Comissão Europeia reforça essa ideia ao referir que:

“existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os seus associados não se obtêm através de uma tónica de maximização de lucros a curto prazo, mas antes no de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que

asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores” (COM, 2002: 5).

Quadro 6. Práticas sociais: dimensão social externa

Tipo de Prática	Dimensão social
Desenvolvimento financeiro	Apoio ao desenvolvimento de instituições financeiras cujo objetivo principal é o desenvolvimento da comunidade através do apoio a empreendimentos individuais ou coletivos que não têm normalmente acesso às linhas de crédito tradicionais.
Desenvolvimento económico	Aplicação das funções principais da empresa - aluguer e compra de serviços, investimentos financeiros, marketing e distribuição de produtos e serviços – em comunidades com fraco rendimento, tendo em vista o desenvolvimento da comunidade e o estabelecimento de benefícios económicos mútuos.
Parecerias	Parcerias com organizações sem fins lucrativos, como a troca de informações, investigação, trabalho voluntário, atividades promocionais, desenvolvimento e fortalecimento das capacidades comunitárias.
Formação profissional	Formação e emprego de força de trabalho subaproveitada, nomeadamente nas áreas das tecnologias digitais.
Envolvimento global	A relação empresa-comunidade deixa de ser entendida exclusivamente ao nível local para se expandir numa perspetiva de cidadania global, enquanto relacionamento com as diferentes comunidades em que se insere.
Franchising minoritário	O estabelecimento de operações de <i>franchising</i> minoritário pode ajudar a desenvolver comunidades deficientemente desenvolvidas, proporcionando maiores oportunidades para a criação de postos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2006).

2.4 Dimensão Económica da relação entre DS e RSE

A dimensão económica da relação entre o DS e a RSE refere-se ao impacto das empresas sobre as condições económicas das suas partes interessadas e sobre o sistema económico a todos os níveis. Essas condições são traduzidas nas demonstrações financeiras, focadas essencialmente na rentabilidade da empresa e nos acionistas, mas também nas implicações da atividade da empresa sobre os clientes, fornecedores, trabalhadores, comunidades locais, Estado, entre outros. Segundo Santos *et al.* (2005: 36):

“A dimensão económica é uma dimensão fundamental pois é aquela que está mais próxima da atividade principal da empresa. O modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura organizativa”.

Na dimensão económica, as empresas interagem, fundamentalmente, com três parceiros estratégicos: os clientes, os fornecedores e os investidores ou accionistas, através do desenvolvimento de um conjunto de práticas de responsabilidade social. Em relação aos clientes, essas atividades podem ser: conservação e satisfação do cliente; segurança do produto; qualidade do produto ou do serviço; apresentação da informação, rotulagem e embalagem; preços equitativos, entre outras (COM, 2004). Outros parceiros estratégicos desta dimensão são os fornecedores ou parceiros comerciais, já que as empresas avaliam cada vez mais o impacto destes parceiros na cadeia de produção relativamente a: critérios de seleção de fornecedores; condições de trabalho relacionadas com direitos humanos; apoio aos fornecedores locais; prazos médios de pagamento, entre outros. Outro grupo de interesse na dimensão económica é o dos acionistas ou investidores, os quais cada vez mais veem a responsabilidade social como um instrumento de gestão para evitar a perda de reputação associada a práticas ambientais e sociais menos responsáveis.

A atividade económica das empresas gera um conjunto de impactos sociais, económicos e ambientais que estão profundamente relacionados com a prossecução dos objetivos de DS e que são ainda de maior importância num quadro de elevada integração económica. Rocha (2010) considera que no plano económico a Europa tem perdido concorrência no mercado devido à deslocalização de empresas e defende que para fazer face a esta situação se torna necessário:

“melhorar a competitividade para melhorar o bem-estar económico, criar emprego e melhorar a qualidade de vida. Foi nesse sentido que a Estratégia de Lisboa estabeleceu o objetivo de transformar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo. Na opinião do mesmo autor os objetivos comunitários só serão alcançáveis se existir uma indústria europeia competitiva” (Rocha, 2010: 257).

O mesmo autor destaca medidas como a criação de grupos de Investigação & Desenvolvimento (I&D) em empresas, intensificação das bolsas de emprego científico para empresas, reposição do sistema de incentivos fiscais à I&D empresarial e promoção do empreendedorismo como formas de dar um novo impulso à inovação empresarial e alcançar, assim, um crescimento mais rápido da economia. Deste modo, uma economia competitiva à escala global, orientada para a atividade de futuro e criadora de emprego, passa pelo cumprimento de algumas exigências estruturais, como por exemplo o aumento do emprego nas indústrias voltadas para a competição internacional e o reforço do peso dos produtos que exigem qualificações tecnológicas. Para alcançar esse crescimento de acordo com os princípios do DS:

“os negócios devem ser conduzidos segundo princípios éticos respeitando todos os stakeholders com quem lidam, até porque, considera que existe uma inter-relação entre o

bem público e o bem da empresa. Nesse sentido espera-se que as empresas contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável” (Rocha, 2010: 275).

Intimamente ligada à dimensão económica e ao DS está a RSE, definindo a Comissão Europeia a mesma como:

“a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (COM, 2001b: 7).

Assim, para a Comissão Europeia ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano e nas relações com as outras partes interessadas. Também o Instituto ETHOS (ETHOS, 2005: 40) considera a responsabilidade social empresarial como:

“uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionam o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

A RSE ultrapassa a sua própria esfera e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas como parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do meio envolvente. Desta forma a empresa responsável é aquela que se preocupa com as consequências dos seus atos, reduzindo os impactos negativos decorrentes da sua atividade e fortalecendo os aspetos positivos ao nível económico, ambiental e social. A conjugação destas três dimensões constitui os alicerces da empresa responsável.

Tal como a gestão da qualidade, a RSE deve ser considerada como um investimento e não como um encargo. Através dela é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia de longo prazo que minimize os riscos decorrentes das exigências e mudanças na sociedade (Rocha, 2010). Conscientes desse facto são cada vez mais as empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica, pretendendo dar um sinal positivo às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e Organizações não-governamentais (ONG) (COM, 2001b).

De facto, nos últimos tempos tem-se assistido a importantes transformações, por um lado, por parte das empresas, cada vez mais empenhadas em incorporar os desafios da RSE nas suas decisões, estratégias e ações e, por outro, as autoridades públicas estão mais atentas a esta problemática, incluindo-a nas suas políticas, legislações e normas regulamentares. No Livro Verde da Comissão Europeia encontra-se uma clara intenção de promover um quadro europeu para a RSE, expressa em três tipos de objetivos genéricos: económicos, sociais e ambientais (COM, 2001b).

Após esse incentivo europeu, ao longo da última década a problemática da RSE tem vindo a ganhar uma certa expressão no contexto das práticas organizacionais. Na verdade, essa questão tem vindo a ser retratada como fruto do processo de globalização económica que conduziu à necessidade de uma maior articulação das organizações com o seu meio envolvente. Porém, esta realidade interativa, longe de poder ser reduzida a uma mera esfera de ação das lógicas do mercado onde atuam as organizações, leva a que a dimensão da responsabilidade social seja cada vez mais perspetivada numa tripla dimensão de natureza económica, social e ambiental.

O Livro Verde (COM, 2001b) reconhece que as transformações que surgiram neste domínio se deveram fundamentalmente a quatro fatores:

- A globalização e a mutação industrial em grande escala acarretaram consigo novas preocupações e expectativas aos cidadãos, aos consumidores, às autoridades públicas e aos investidores;
- Critérios sociais que têm uma influência crescente sobre as decisões dos indivíduos ou instituições, quer na qualidade de consumidores quer na de investidores;
- Os impactos ambientais causados pelas atividades económicas têm gerado preocupações crescentes entre cidadãos e entidades coletivas;
- Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm forçado a atividade empresarial e económica a uma maior transparência.

De acordo com o Livro Verde as empresas socialmente responsáveis devem conciliar três fatores fundamentais: ambientais, sociais e económicos. O peso de cada um deles deve ser semelhante, pois da mesma forma que o desenvolvimento económico não se sustenta sem uma contrapartida ambiental e social, os desenvolvimentos económico e social também não se sustentam sem a contrapartida de desenvolvimento económico da empresa. Esta tridimensionalidade, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line* (TBL), retrata a nova mentalidade dos empresários com uma visão a longo prazo, que é cada vez mais importante no sentido de desenvolver uma sociedade justa e igualitária.

O TBL também conhecido como o tripé da sustentabilidade, ou como os 3 P's (*People, Planet, Profit*, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro), sugere que o sucesso organizacional é medido, não apenas pelo lucro gerado pelo negócio, mas também pela integração do desempenho nas dimensões económica, social e ambiental. No contexto atual, para um negócio ser bem-sucedido, lucrativo e gerar valor aos seus acionistas, deve ter o seu processo de gestão baseado nessas três dimensões.

O *Triple Bottom Line* corresponde então aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e económicos. Esses resultados são apresentados nos balanços sociais das empresas comprometidas com o DS e são feitos de forma voluntária. As empresas que apresentam resultados referentes a estes três pilares percebem antecipadamente que no futuro imediato o consumidor se tornará cada vez mais responsável e exigirá saber qual é o impacto económico, ambiental e social que geram os produtos que adquire.

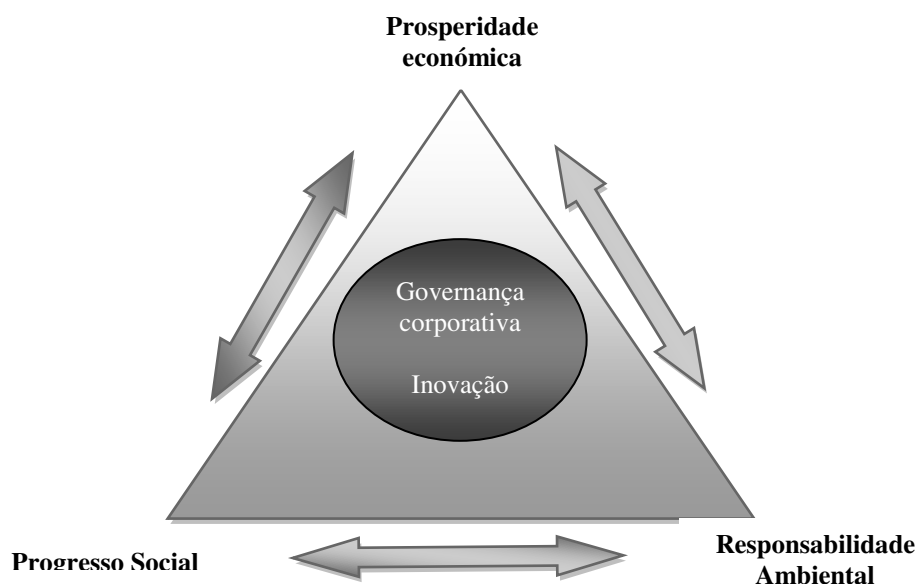
O significado dos 3 P's é o seguinte: *People* refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Além de salários serem justos e estarem adequados à legislação do trabalho, considera outros aspetos como o bem-estar dos trabalhadores, propiciando-lhes, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável e saúde no trabalho. Este pilar estende os benefícios da atividade empresarial à comunidade envolvente, incluindo a preocupação com problemas da sociedade como educação, violência e, até, o lazer.

Planet refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. É a componente ambiental do tripé. Neste, tal como nos outros itens, é importante pensar no curto, médio e longo prazo. Quase todas as atividades económicas têm um impacto ambiental negativo, pelo que as empresas devem pensar nas formas de diminuir esses impactos e compensar o que não é possível amenizar. Por exemplo, uma empresa que usa determinada matéria-prima deve planear formas de repor os recursos ou, se não for possível, diminuir o máximo possível o uso desse material. Outro exemplo é monitorizar a quantidade de CO₂ emitido pelo seu processo produtivo. Além disso, deve adequar a sua atividade à legislação ambiental em vigor e aos princípios subjacentes no Protocolo de *Kyoto*.

Profit refere-se ao lucro, ou seja, ao resultado económico positivo de uma empresa. No *Triple Bottom Line*, esta componente do tripé está intimamente ligada com os outros dois aspetos, ou seja, não adianta ter lucro se isso implicar a degradação dos recursos e puser em causa o futuro das pessoas e do meio ambiente. A **Figura 6** mostra as três dimensões do TBL e o seu impacto na

organização, que muitas vezes tem de se adaptar a novas realidades e inovar nos seus processos e produtos para progredir e ser competitiva.

Figura 6. Triple Bottom Line



Fonte: Adaptado de Lima *et al.* (2009).

Ao longo da última década a problemática da Responsabilidade Social tem vindo a ganhar uma certa expressão no contexto das práticas organizacionais. Na verdade, essa questão tem vindo a ser retratada como fruto do processo de globalização económica que conduziu à necessidade de uma maior articulação das organizações com o seu meio envolvente. Porém, esta realidade interativa, longe de poder ser reduzida a uma mera esfera de ação das lógicas do mercado onde atuam as organizações, leva a que a dimensão da Responsabilidade Social seja cada vez mais perspetivada numa tríplice dimensão de natureza económica, social e ambiental (Ramos. et al.. 2008).

Efetivamente, a crescente consciencialização da implicação das organizações, qualquer que seja a sua natureza, no desenvolvimento das sociedades modernas, proporcionou uma maior visibilidade da importância da responsabilidade das mesmas organizações na transformação e no desenvolvimento dos ambientes sociais em que atuam (Ramos. *et al.* 2008).

2.5 Dimensão Ambiental da relação entre DS e RSE

A dimensão ambiental da relação entre o DS e a RSE diz respeito aos impactos das atividades das empresas sobre o meio ambiente. Muitas empresas reconhecem que a responsabilidade ambiental se tornou um assunto estratégico devido ao aumento da pressão sobre os negócios, para que estes prestem contas de seu impacto ambiental. Parte dessa pressão vem de consumidores e parte da legislação.

A nível ambiental consideram-se os efeitos provocados pela atividade empresarial nos ecossistemas, solo, água e atmosfera e a responsabilização de atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental. É, assim, fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental. De facto, as empresas já não se preocuparam unicamente com o impacto ambiental dentro da própria empresa, mas particularmente com a sua envolvente. Atualmente, há um cuidado acrescido com a utilização coerente e racional dos recursos naturais e materiais utilizados, direta ou indiretamente, na atividade produtiva. A intervenção a este nível passa essencialmente pela investigação e controlo dos possíveis impactos ambientais provocados pela ação das organizações, bem como pelo desenvolvimento de medidas preventivas no sentido de evitar possíveis danos ambientais.

Uma empresa socialmente responsável vai, no âmbito da sua dimensão ambiental, procurar atuar na preservação de um ambiente saudável para as gerações futuras, reduzindo os impactos negativos e fortalecendo os positivos. A utilização destas práticas pelas empresas permite não só a diminuição da produção de resíduos e emissão de agentes poluentes, como também a redução dos custos afetos à eliminação dos resíduos, sistemas de tratamento de efluentes e a poupança de energia. Para além de, permitir também a prevenção de coimas resultantes de danos ambientais, tornando compatível o bom desempenho ambiental e o bom desempenho económico. As boas práticas ambientais permitem ainda proteger a saúde pública e assegurar o acesso futuro aos recursos naturais, numa combinação das dimensões social e ambiental.

A responsabilidade ambiental coloca o desafio às empresas de adotarem práticas voluntárias para uma melhoria contínua do seu desempenho ambiental, para além de cumprirem a legislação em vigor. A interiorização dos conceitos de ambiente e de sustentabilidade nas empresas é efetuada através da implementação e comunicação da política de ambiente a todos os seus colaboradores, através da inclusão de medidas de proteção ambiental nos seus planos e orçamentos.

Em relação à comunidade em geral, as medidas de proteção ambiental implementadas permitem a preservação da qualidade do ambiente onde as empresas operam, garantindo o acesso futuro aos recursos naturais existentes nas comunidades locais. Neste âmbito, as parcerias das empresas com as ONG revelam-se muito vantajosas, pois as ONG exercem uma pressão crescente nas empresas que se preocupam com questões ambientais. Como referem Rodrigues e Duarte (2012: 61):

“São cada vez mais as empresas que reconhecem a responsabilidade social e ambiental que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Estas responsabilidades manifestam-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas e potencialmente afetadas pela atividade da empresa”.

Ao assumirem a sua responsabilidade ambiental as empresas só têm a ganhar, já que os clientes, aquando da escolha de um determinado produto ou serviço, recorrem a empresas que adotam critérios de desempenho ambiental, exercendo, assim, pressões para que as empresas melhorem os seus resultados nesta dimensão.

Na prática da responsabilidade ambiental inclui-se a valorização do património natural, que, como explica Rocha (2010: 265) visa:

“assegurar um modelo de desenvolvimento que integre, por um lado a proteção do ambiente com base na conservação e gestão sustentável dos recursos naturais, de forma que o património natural seja um fator de diferenciação positiva, e, por outro, o combate às alterações climáticas, encarado como uma oportunidade para a sustentabilidade”.

Assim, tendo em vista a preservação do meio ambiente foram aprovadas várias medidas em Portugal, que as organizações, empresas e entidades governamentais têm de adotar e implementar, das quais se destacam:

- Em 2007 foi aprovado um conjunto de instrumentos que visavam a redução de emissões de poluentes atmosféricos, contribuindo para a melhoria da qualidade do ar ambiente;
- No âmbito da gestão integrada da zona costeira foi elaborada uma Estratégia Nacional para a gestão da mesma que inclui os objetivos e as opções estratégicas que devem presidir uma política de ordenamento, planeamento e gestão da zona costeira, servindo de referência à atuação das entidades públicas e privadas;
- Com o objetivo de valorizar o património natural foi produzido um conjunto de documentos que serve de guião aos setores agro-silvo-pecuários, de que se destaca o Plano Nacional de Defesa da Floresta Contra Incêndios, que já contribuiu para a redução do

número de ocorrências, diminuição da emissão de carbono para a atmosfera e salvaguarda de um recuso económico fundamental;

- No âmbito da conservação e valorização das áreas protegidas salientam-se a elaboração de planos de ordenamento; o lançamento de iniciativas no âmbito escolar; o desenvolvimento do Programa da Rede Rural Nacional, que tem por objetivo reforçar a troca de conhecimentos e boas práticas a nível de todos os atores dos territórios rurais;
- Foram também tomadas medidas para a conservação de espécies da avi-fauna que se encontram ameaçadas, como é o caso do Plano de Ação para o Lince Ibérico em cativeiro.

Uma área importante e com impacto significativo na atividade empresarial é a gestão de resíduos. Para uma abordagem integrada da gestão dos resíduos, o ciclo de vida do produto assume particular relevo. O produtor tem um papel e responsabilidade estratégicos na utilização de substâncias perigosas na sua conceção e na produção de resíduos e eliminação dos mesmos. Neste âmbito Rocha (2010) salienta outros projetos como o de Prevenção de Resíduos Industriais, que através da formação junto do tecido industrial promove uma nova cultura que visa a “produção zero” resíduos. Também na atividade mineira, uma das que tem maiores impactos ambientais em Portugal, o mesmo autor refere como bons exemplos os projetos: E-Ecorisk – sistema de informação e decisão relativo aos riscos ambientais derivados de derrames de barragens e lixiviados de áreas mineiras; EVALUSE – avaliação da vulnerabilidade da área mineira de Aljustrel; e UTPIA - utilização do chumbo como indicador da vulnerabilidade ambiental na faixa piritosa ibérica.

De facto, todos estes projetos e iniciativas implementadas a nível nacional demonstram a preocupação e importância que as entidades governamentais e empresariais dão à questão ambiental e garantem o assumir de uma responsabilidade perante a mesma e perante o futuro do planeta.

2.6 Considerações Finais

O desenvolvimento sustentável, enquanto conceito, só foi utilizado pela primeira vez, em 1987 no Relatório Brundtland, tendo-se tratado de um estudo elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que propôs que o desenvolvimento económico fosse integrado à questão ambiental. O Relatório Brundtland sustenta que o DS significa que as necessidades da geração atual devem ser satisfeitas sem comprometer o futuro das vindouras. O mesmo documento

lançou o alerta às empresas, organizações, Governos e sociedade, em geral, de que a manutenção de padrões de produção e consumo elevados comprometem os recursos do Planeta e geram níveis de pobreza e desigualdade inaceitáveis. Deste modo, recomendava aos países industrializados e aos países em desenvolvimento que alicerçassem as suas estratégias de crescimento económico e desenvolvimento na promoção da coesão e equidade social e na proteção do meio ambiente, enquanto estratégia de DS.

Com efeito, consequência dos sucessivos alertas emanados pela UE nos últimos 30 anos, assistiu-se na Europa a uma mudança no que respeita ao papel das empresas na Sociedade. As empresas assumiram um compromisso com o DS, integrando valores sociais, ambientais e éticos na gestão das suas atividades. Desta forma, emergiu a cidadania empresarial exteriorizada na gestão das relações sociais, económicas e ambientais e no comprometimento com todas as partes interessadas, estando as empresas cada vez mais empenhadas em incorporar os desafios da RSE nas suas decisões, estratégias e ações.

Assim, emergiu a RSE, como um modo de gestão, que se traduz pela relação ética e transparente da empresa com todas as suas partes interessadas e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o DS. Embora já existam empresas com práticas de gestão socialmente responsáveis, a agregação de sustentabilidade e de responsabilidade social às práticas diárias de gestão ainda representa um grande desafio para grande parte do tecido empresarial. A responsabilidade social sustentável parece, efetivamente, encerrar um conjunto de atributos que poderão permitir às empresas dar um contributo para o desenvolvimento das sociedades onde se inserem e desenvolvem a sua atividade.

PARTE II
ANÁLISE PRÁTICA



Caso de Estudo: Núcleo da Guarda da EIP

3.1 Enquadramento

O presente capítulo respeita à apresentação da Electricidade Industrial Portuguesa, SA (EIP), por ser nela que se integra o núcleo da Guarda, na qual se pretende diagnosticar as práticas de responsabilidade social, com vista a implementar o sistema de gestão integrado. A EIP é uma empresa com mais de 50 anos de existência, cujo cerne de atividade sempre esteve ligado à produção e distribuição de eletricidade. A empresa tem apostado nos últimos anos na internacionalização, encontrando-se presentemente implantada América do Norte (Canadá), América do Sul (Perú) e Leste da Europa (Polónia). O objetivo futuro é alargar as atividades tradicionais do grupo aos setores das energias renováveis e do ambiente.

O núcleo da Guarda, designado por Centro Coordenador do contrato da Empreitada Contínua (CCCEC), abriu as suas instalações nos arredores da cidade, Arrifana, em finais de 2010 com o objetivo de coordenar a empreitada ao serviço da EDP - Energias de Portugal. Atualmente, encontram-se afetos a este Centro 75 trabalhadores, incluindo dois Técnicos da Qualidade, Ambiente e Segurança (TQAS), que reportando diretamente à Direção da QAS (DQAS), sendo responsáveis por gerir o Sistema Integrado de Gestão (SIG) da QAS, assegurando o seu estabelecimento, implementação e adequabilidade às normas, regulamentação legislativa e especificações aplicáveis.

Desta forma, realiza-se uma breve apresentação da EIP no ponto 3.2, evidenciando a sua evolução histórica e os compromissos assumidos com as suas partes interessadas na sua Política da Qualidade, Ambiente e Segurança, bem como na sua Visão, Missão e Valores. No ponto 3.3 faz-se referência aos reconhecimentos e certificações da EIP, concretamente ao Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Qualidade, Ambiente e Segurança, segundo os referenciais NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c), NP EN ISO 14001:2004 (IPQ, 2010d) e OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), respetivamente.

As áreas de negócio e os mercados de intervenção prioritários são apresentados no ponto 3.4, salientando-se a aposta na internacionalização como estratégia de crescimento e diversificação de atividades da Empresa. Aqui faz-se referência à atribuição do Prémio de Segurança REN - Rede Energética Nacional, como reconhecimento do trabalho desenvolvido pela EIP, no sentido de levar a cabo as melhores práticas em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho. No ponto 3.5. são identificadas e caracterizadas as partes interessadas da EIP, tendo em consideração os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação propostos na NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), bem como a classificação em internas ou externas. Por último, no ponto 3.6 sistematizam-se as considerações finais.

3.2 História e Compromissos da EIP

A EIP – Eletricidade Industrial Portuguesa, SA é uma empresa de engenharia constituída em 1956, cuja atividade se desenvolve nas áreas de conceção, fornecimento, construção e conservação de sistemas de energia, nomeadamente subestações, redes e linhas elétricas e ainda instalações fixas de tração elétrica (catenária). A EIP foi a primeira empresa portuguesa a construir linhas de Muito Alta Tensão (MAT) para a Companhia Portuguesa de Electricidade (CPE), sendo hoje um dos primeiros instaladores da Rede Energética Nacional (REN).

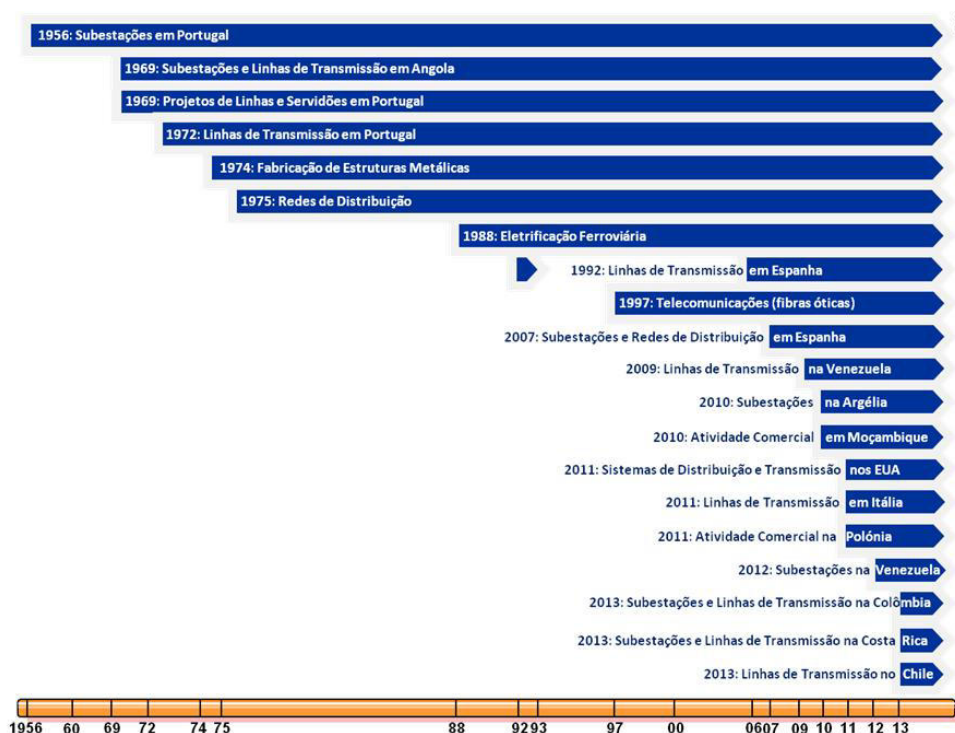
Na área da energia, a EIP desenvolve trabalhos de projeto, construção, conservação e remodelação, não só de linhas elétricas de Muito Alta Tensão (MAT), Alta Tensão (AT), Média Tensão (MT) e Baixa Tensão (BT), mas também de subestações, incluindo trabalhos em tensão. Também tem uma unidade fabril a nível ibérico, dedicada à fabricação de estruturas metálicas para o setor elétrico. Outra das suas áreas de negócio é a eletrificação ferroviária, tendo sido a primeira empresa portuguesa a executar trabalhos desta natureza para a CP - Comboios de Portugal, atual REFER - Rede Ferroviária Nacional (principal cliente de projeto, construção e manutenção de infraestruturas ferroviárias). Na área das águas, a EIP desenvolve atividade na conceção, projeto, fabrico, montagem, comissionamento e ensaio de equipamentos hidromecânicos e eletromecânicos para aproveitamentos hidroelétricos, aproveitamentos hidroagrícolas, abastecimento e tratamento de água.

Depois de concretizar e cimentar a liderança nos mercados tradicionais a nível nacional, a EIP tem vindo a internacionalizar-se, detendo várias sucursais e operações em curso em mercados que

definiu como prioritários, concretamente em Espanha, França, Itália, Argélia, Angola, Moçambique, Venezuela, Colômbia, Chile, Costa Rica e Estados Unidos da América (EUA).

Atualmente, trabalham na EIP cerca de 500 trabalhadores, dos quais 115 na Sede, 70 nas instalações fabris e mais de 300 nas áreas operacionais (EIP, 2015a). No núcleo da Guarda, trabalham cerca de 70 colaboradores, sendo maioritariamente do sexo masculino, havendo apenas 4 mulheres. Esta disparidade é explicada pelo tipo de trabalho aqui desenvolvido, o qual requer profissionais para desempenhar atividades, por norma, realizadas por homens, concretamente: eletricitistas; condutores/manobradores; pedreiros; e serventes. A faixa etária dos trabalhadores varia entre os 20 e os 60 anos e a proveniência dos mesmos é, na sua maioria, do distrito da Guarda. No núcleo da Guarda da EIP todos os trabalhadores são de nacionalidade portuguesa, porém nas áreas operacionais (construção de linhas de alta tensão) encontram-se funcionários de outras nacionalidades. O núcleo da Guarda emprega um trabalhador surdo/mudo. A **Figura 7** resume a evolução histórica da EIP, desde a sua criação até 2013.

Figura 7. Evolução histórica da EIP



Fonte: EIP (2015a).

A EIP possui todos os meios necessários à execução das suas atividades, tanto no que diz respeito a instalações como a equipamentos e meios materiais. Para além da Sede e dos vários estaleiros de obra totalmente equipados e preparados para assegurar a laboração de acordo com as exigências do

seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, tem 4 instalações de carácter permanente:

- Unidade Fabril de Estruturas Metálicas - em Montemor-o-Novo, inclui uma oficina de manutenção e conservação dos veículos e equipamentos da EIP; o estaleiro Central de Construção de Linhas AT/MAT; o estaleiro Central de Subestações e Sistemas; e o Centro de formação em Linhas e Redes de BT/MT/AT/MAT, com os respetivos parques exteriores e salas para formação teórica;
- Unidade Fabril de Equipamentos Hidromecânicos - em Pêro Pinheiro, Sintra;
- Estaleiro Central de Eletrificação Ferroviária - no Poceirão, que inclui um Centro de Formação de Catenária;
- Centro Coordenador do Contrato da Empreitada Contínua na Guarda (CCCEC) – dedicado às atividades de Empreitada Contínua para a EDP, inclui escritórios; estaleiro central e armazém.

Para uma melhor compreensão da estrutura organizacional da EIP, apresenta-se no **Anexo 1** o respetivo organograma.

A EIP tem compromissos com as suas partes interessadas assumidos na sua Política da Qualidade, Ambiente e Segurança, bem como na sua Visão, Missão e Valores. No que se refere à Política da Qualidade, Ambiente e Segurança, a empresa define que, porque quer:

“(...) estar entre os melhores e atingir as melhores condições de segurança, salubridade no trabalho, bem como a prevenção rigorosa de danos para a saúde dos nossos colaboradores, compatibilizando as exigências da atividade com todo o respeito pelo meio ambiente, a EIP – Eletricidade Industrial Portuguesa, S.A., procura desenvolver toda a sua atividade com o objetivo de fornecer produtos e serviços que satisfaçam totalmente as necessidades e especificações acordadas com os seus Clientes, cumprindo rigorosamente com a legislação aplicável em matéria de ambiente, segurança e saúde” (EIP, 2015b)

Para a implementação dessa política de QAS, a EIP considera que são essenciais:

“o empenho, a motivação e a responsabilização de todos os colaboradores da EIP – Eletricidade Industrial Portuguesa, S.A., sem exceção, para que, cada um individualmente e como parte integrante de uma equipa, consiga melhorar continuamente a Qualidade e Segurança dos nossos processos, bem como prevenir a poluição ambiental e assim garantir o alcance dos nosso objetivo: “Estar Entre os Melhores” (EIP, 2015b).

Por conseguinte, a EIP tem como Visão procurar ser uma empresa de referência nas suas áreas de atividade e, simultaneamente, reconhecida pela sua capacidade de resposta aos desafios que lhe são lançados, sempre com o objetivo de melhorar a eficiência e satisfazer o Cliente (EIP, 2015c). Quanto à Missão, o objetivo é estar entre os melhores em todas as áreas em que opera, diferenciando-se pela sua credibilidade, dedicação, dinamismo, eficácia, experiência, flexibilidade, honestidade e tradição, e destacando-se pela sua cultura especial, espírito de equipa e grande empenho na melhoria contínua (EIP, 2015c). Os Valores assumidos pela EIP (EIP, 2015c) são:

- Focalização na satisfação do Cliente.
- Gestão eficiente e eficaz que leve a um crescimento sustentado.
- Preocupação com as Pessoas, com a sua Qualidade de Vida/Condições de Trabalho e com a sua Segurança.
- Respeito pelo Meio Ambiente.

3.3 Reconhecimentos e Certificações da EIP

Desde 2003, a EIP tem implementado e certificado um Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, sistematizando assim um conjunto de práticas adquiridas através da sua experiência nas áreas da Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente. A Empresa iniciou a caminhada pela implementação e certificação de sistemas de gestão, quando em finais de 2001, resultado de uma profunda reestruturação, a Administração decidiu implementar um Sistema de Gestão da Qualidade segundo o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c). O âmbito da certificação foi a Conceção, Fornecimento e Montagem de Linhas de Média, Alta e Muito Alta Tensão, bem como o Fornecimento e Realização de outras Montagens Especializadas, tendo sido obtida em abril de 2003.

Assim, estava dado o primeiro passo para aquele que é hoje o Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Qualidade, Ambiente e Segurança da EIP. Na verdade, a integração do então Sistema de Gestão da Qualidade, com os Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho aconteceu como forma de simplificar um conjunto de procedimentos já então instituídos nestas matérias. De facto, assegurar as melhores condições de segurança no trabalho e a proteção do meio ambiente em todas as atividades por si realizadas sempre foi uma prioridade estratégica da EIP.

Em Julho de 2006, a EIP obteve a certificação do seu SIG segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c), relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade, NP EN ISO 14001:2004 (IPQ, 2010d), relativo ao Sistema de Gestão Ambiental, e OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), relativo

ao Sistema de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional. Posteriormente, em Julho de 2009 estendeu a implementação do SIG à Conceção, Fabrico e Fornecimento de Estruturas Metálicas, cobrindo assim todas as áreas de negócio por si desenvolvidas.

Por conseguinte, atualmente, o âmbito do SIG é a Conceção, Projeto, Fornecimento, Construção e Conservação de Subestações, Redes Subterrâneas e Linhas Aéreas BT/MT/AT/MAT; Fornecimento e Realização de outras Montagens Especializadas; Conceção, Projeto, Fornecimento, Construção e Conservação de Instalações Fixas de Tração Elétrica (Catenária e outras Montagens Especializadas) e a Conceção, Desenvolvimento, Fabrico e fornecimento de Estruturas Metálicas. Tal como Pinto (2012: 20) refere:

“A partir do início da década de 80, as exigências do mercado aberto e globalizado e a preocupação com o desenvolvimento sustentável, impuseram, às organizações uma mudança significativa das variáveis de gestão que necessitam de ser controladas.”

Nessa conjuntura, o mesmo autor considera que:

“as organizações deixaram de ser meramente económicas, não se circunscrevendo unicamente à produção de riqueza, e passaram a ter necessidade de evidenciar e comprovar bons desempenhos (refletindo os seus princípios éticos e valores das práticas de gestão) nos aspetos sociais, na preservação ambiental, na segurança e saúde de seus colaboradores e clientes e na utilização adequada das tecnologias para assegurar a sua competitividade” (Pinto, 2012: 20).

Essas exigências do mercado obrigam as empresas a investirem na qualidade, na preservação do meio ambiente e na preservação de riscos para a segurança e a saúde, bem como a otimizarem os seus recursos, de forma a enfrentar a concorrência do mercado. Com estas novas variáveis impõem-se novos desafios de gestão às administrações das organizações. Segundo Pinto (2012: 22),

“a gestão (da QAS), pela excelência é um bom princípio par ajudar as organizações a lidar com esta nova realidade”.

Ao enveredar pela certificação da Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança a Administração da EIP quis antecipar-se à competição através da melhoria contínua, preparando-se para uma abertura a novas oportunidades de negócio. A motivação para integrar os diferentes sistemas prendeu-se, entre outros motivos, com a necessidade de racionalizar recursos, tendo como objetivo o retorno do investimento. Esse retorno pode ser demonstrado, como refere Pinto (2012), em avanços na penetração em novos mercados, melhorias significativas na produtividade total, melhoria da

relação qualidade/custo da produção, aumento da motivação dos colaboradores e maior respeito pelo ambiente. Por oposição, manter em operação os vários sistemas de gestão separadamente traduz-se em perdas de eficiência devido à sobreposição de procedimentos de gestão, instruções de trabalho, políticas e programas de gestão, dificultando a sua gestão, difusão e compreensão (Pinto, 2012).

Em suma, um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho:

“otimiza os processos e as componentes dos vários sistemas, criando um único sistema de gestão, centrando as atenções num único conjunto de procedimentos, que respondem aos requisitos das 3 áreas de interesse. O SGISQAS permite garantir a eficácia de uma organização através da satisfação dos clientes, colaboradores e outras partes interessadas bem como a redução simultânea de riscos associados à sua atividade e redução dos respetivos impactos ambientais” (Pinto, 2012: 45).

Assim, foi a pensar em vantagens como a redução de custos e de tempo, o aumento da eficácia e da eficiência do sistema integrado e a maior otimização da organização, que a Gestão de Topo da EIP enveredou pela integração dos três sistemas de gestão.

3.4. Áreas de Negócio da EIP

A área de negócio principal da EIP é a energia elétrica, que inclui o projeto, fabrico de estruturas metálicas para linhas elétricas, construção de subestações, construção e manutenção de linhas de baixa, média, alta e muito alta tensão e eletrificação ferroviária. É no âmbito dessas atividades que tem desenvolvido trabalhos em todo o território português e também no estrangeiro. No entanto, acompanhando a globalização do mercado, a internacionalização, é neste momento a grande aposta da empresa, tendo definido como mercados prioritários a Espanha, França, Itália, Argélia, Angola, Moçambique, Venezuela, Colômbia, Chile, Costa Rica, EUA e Canadá. A EIP aposta igualmente na diversificação da sua atividade, estendendo-a aos setores das Águas e Ambiente, Pedras Ornamentais e Produção de Inertes.

O projeto engloba as atividades de Conceção e Projeto de Linhas, Cadastro, Servidões e Indemnizações, para além de, em conjunto com especialistas de cada setor, desenvolver as mesmas atividades na área das Subestações e no setor das Águas. Neste setor de atividade a EIP é fornecedor qualificado dos principais clientes ibéricos, como a REN, EDP, REFER,

Hidrocantábrico, Iberdrola, entre outros, para a Manutenção, Conservação e Construção de Subestações e para Montagem e Ensaios de Cabos Subterrâneos de AT/MAT.

No que concerne ao Fabrico de Estruturas Metálicas, a EIP é o mais antigo fabricante em Portugal de torres metálicas, módulos, adaptações e armações para Linhas MT/AT/MAT para a REN, EDP, EEM, EDA e Promotores Privados de Parques Eólicos. Esta atividade foi iniciada em 1974, nas instalações fabris do Cacém, tendo sido estas deslocalizadas para Montemor-o-Novo em 2002. Esta nova fábrica foi totalmente reequipada com linhas de fabrico com controlo numérico (chapas, cantoneiras e perfis estruturais) com uma área coberta de 12 000 m² e uma área total de 100 000 m². O projeto de ampliação já concluído e o reforço da sua própria capacidade permitirão à EIP continuar a assegurar o fornecimento de 50% das torres metálicas para linhas MAT em Portugal e apoiar de forma determinante a sua internacionalização.

No setor de Subestações, a EIP começou a sua atividade há mais de 50 anos, possuindo atualmente uma grande especialização e forte componente de engenharia, para além de estar vocacionada para a construção e montagem de subestações no âmbito da Instalação Elétrica Geral de AT/BT e para a execução de instalações especiais, nomeadamente a conceção e a construção de redes subterrâneas de MAT.

A principal atividade da EIP é a Construção de Linhas AT/MAT, destacando-se nesta área, onde é líder de mercado na Construção de Linhas MAT e primeira no ranking da REN, sendo uma importante presença nos projetos levados a cabo pelos novos operadores independentes de produção de energia elétrica. A Empresa dedica-se também à construção e manutenção de linhas de distribuição de MT/BT. É nesta área de distribuição que se insere o Centro Coordenador do Contrato da Empreitada Contínua (CCCEC) da Guarda. O núcleo da Guarda da EIP desenvolve as seguintes atividades:

- Construção e manutenção de Redes de Iluminação Pública;
- Construção de Linhas Subterrâneas AT;
- Execução de infraestruturas elétricas em Rede Subterrânea de BT/MT;
- Conservação e manutenção de Redes Aéreas de MT/AT;
- Conservação e Manutenção de Linhas Aéreas AT/MT e de Redes de Distribuição em BT;
- Conservação e limpeza de Postos de Transformação em Tensão.

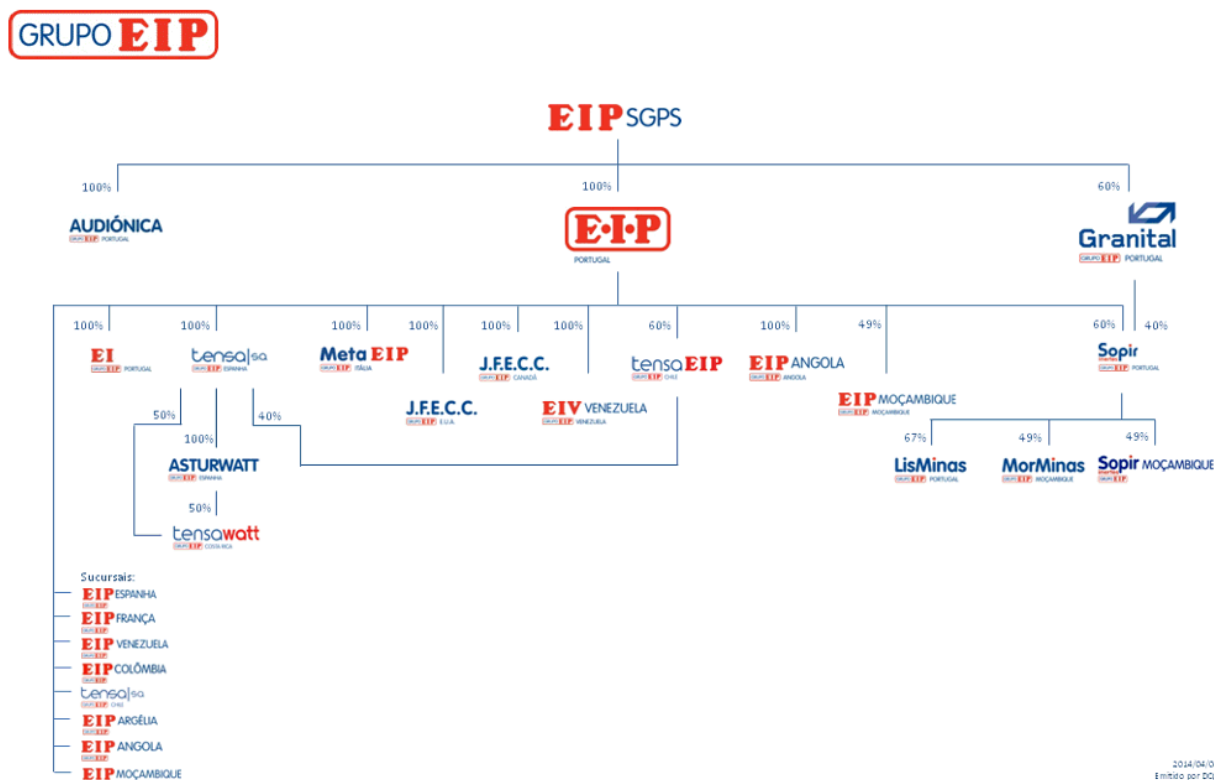
A EIP deu início à atividade de Eletrificação Ferroviária em 1988 com a formação do Consórcio SCLE – EIP. Desde aí, foram executados mais de 700 km de eletrificações (Catenária) na Rede Ferroviária Nacional. A empresa tornou-se, assim, o primeiro projetista nacional em sistemas de retorno de tração e terras de proteção e o segundo maior projetista nacional em sistemas de tração e terras de proteção e o segundo maior projetista nacional em sistemas de alimentação de tração elétrica (Catenária).

Uma vez consolidada a sua atividade em Portugal, a EIP tem vindo a desenvolver estratégias de diversificação de produtos e mercados. Assim, em 2000 iniciou o processo de internacionalização com a construção de linhas de TGV (do francês, *Train à Grande Vitesse*) em França, tendo em 2005 alargado o processo de internacionalização a Espanha, em consórcio com uma empresa Crespo y Blasco. Além destes países o Grupo EIP escolheu Itália, Argélia, Angola, Moçambique, Venezuela, Colômbia, Chile, Costa Rica e EUA como mercados alvos e prioritários com vista à diversificação e internacionalização, tendo presentemente operações em curso em todos estes países.

A aposta nos mercados externos, através de uma atividade comercial intensa, tem dado resultados, como a constituição de sucursais, de empresas filiais ou de parcerias locais, em vários mercados como a América do Norte (Canadá), América do Sul (Perú) e Leste da Europa (Polónia). O objetivo é, também, alargar as atividades tradicionais do grupo, diversificando-as, com um enfoque preferencial aos setores das energias renováveis e do ambiente. A **Figura 8** mostra os grupos da EIP constituídos através desse processo de internacionalização.

A capacidade técnica da EIP aliada aos investimentos financeiros, bem como aos seus recursos humanos, apostando na formação dos colaboradores e em equipamentos, resultaram em fortes incrementos de resultados e de rentabilidade nos últimos anos. Prova disso foi a atribuição, em 2014, do Prémio de Segurança REN 2014 na categoria de “Construção de Linhas MAT”, como reconhecimento do trabalho de toda uma equipa que procura levar a cabo as melhores práticas em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho em todas as atividades desenvolvidas. Estes prémios são uma forma de distinção e de incentivo à melhoria do desempenho da segurança e saúde no trabalho (REN, 2015).

Figura 8. Organograma Empresarial da EIP



Fonte: EIP (2015d)

No ano de 2013, a EIP também recebeu uma menção honrosa atribuída pela REN na gestão da segurança em obras de construção de linhas e de subestações. Esta distinção é atribuída pela REN às empresas que registaram, no ano a que reporta o prémio, um total de zero acidentes. De acordo com a REN (2015), recebem os prémios de mérito as entidades executantes com mais horas trabalhadas (uma em obras de linhas e outra em obras de subestações), desde que não tenham tido qualquer acidente mortal, ou outro do qual tenha resultado incapacidade permanente, e tenham cumprido as metas anuais estabelecidas pela REN para os índices de frequência e de gravidade dos acidentes. Também recebem menção honrosa as restantes empresas que cumpram estes requisitos, desde que tenham registado mais de 40.000 horas trabalhadas no ano a que reporta a atribuição do prémio. Estes índices, pelo carácter ambicioso com que foram estabelecidos em 2007, mantiveram-se constantes até ao presente. Importa assinalar que, desde a sua instituição em 2007, foram dezassete as entidades executantes distinguidas pela REN.

3.6 Identificação das Partes Interessadas da EIP

As partes interessadas, também designadas por *stakeholders*, são definidas por Freeman (1984: 25), como:

“qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

Anos mais tarde, Rowley (1998) afirma que os *stakeholders* são grupos ou pessoas que influenciam o contexto organizacional na busca de determinados objetivos. Ora, esta definição é perfeitamente compatível com a terminologia apresentada por Freeman (1984), na medida em que em cada conceito se tem a nítida interação entre os grupos e a empresa no ambiente organizacional.

O termo *stakeholders* não tem tradução literal para a língua portuguesa, sendo o emprego do termo por autores estrangeiros efetuado no sentido de identificar grupos que atuam, direta ou indiretamente, sobre as organizações, conforme se pode verificar nos estudos de Freeman (1984), Goodpastor (1991), Campbell (1997), Rowley (1998) e Frooman (1999). Ao nível empresarial, ao identificar os *stakeholders* a gestão de topo consegue ter uma visão mais ampla de todas as partes envolvidas nos processos e ter a noção correta de como podem contribuir para a melhoria da empresa, sendo fundamentais no planeamento estratégico da empresa.

Freeman (1984) criou a teoria dos *stakeholders*, segundo a qual a empresa deve ser dependente dos seus *stakeholders* clássicos, ou seja, acionistas, empregados, fornecedores, clientes, Governo, comunidade local, entre outros, e deve considerar as relações entre os mesmos. Argenti (1997) considera que o número de potenciais *stakeholders* que atuam nas organizações é infinito, dependendo das suas particularidades e do tipo de negócio envolvido. A teoria dos *stakeholders* sugere que o comportamento estratégico das organizações é afetado por diversos grupos situados no seu próprio ambiente e as estratégias da organização devem procurar satisfazer da melhor maneira possível os mesmos. Nesse sentido, Borenstein (1999: 55) considera que:

“ as acções dos stakeholders provocam modificações no ambiente externo, restringindo as acções da organização. Esta, internamente, adaptar-se-á ao novo ambiente externo e/ou tentará influir nele, para diminuir ou reverter a acção externa”.

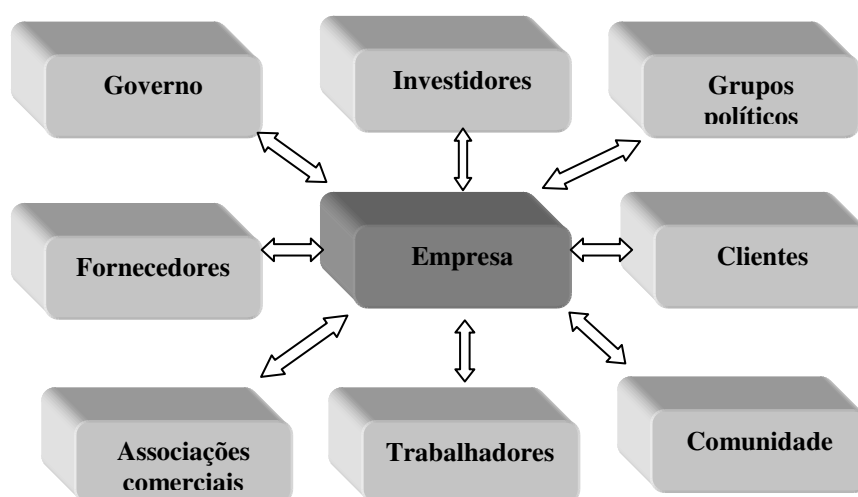
Assim, a teoria dos *stakeholders* encontra-se diretamente ligada à ética e à RSE, pois uma empresa ética e socialmente responsável tem como grandes preocupações os direitos e as necessidades de todas as pessoas que com ela se relacionam, ou seja, os seus *stakeholders* (Aleixo, 2008). Por

consequente, a empresa apresenta obrigações mais abrangentes para com todas as partes interessadas, que afetam ou são afetadas pelas suas operações. Segundo Berger (2001), a organização baseada na teoria dos *stakeholders* entende as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas como fundamentais para a sua competitividade e operatividade, pelo que o desenvolvimento sustentável da empresa e da comunidade deverá assentar em estratégias que visem a participação das diferentes partes interessadas na construção de objetivos comuns, relativamente às questões éticas, sociais e ambientais.

Neste âmbito, os benefícios económicos e sociais auferidos pela empresa podem ser múltiplos, nomeadamente: a melhoria da imagem organizacional; fidelização do cliente; expansão de novos negócios; empenho e motivação dos funcionários; aumento da produtividade; diminuição de conflitos; lucro financeiro; capacidade da empresa em recrutar e manter talentos; assim como mudanças comportamentais da sociedade (Rego *et al.*, 2006).

Os *stakeholders* são também frequentemente classificados em primários (diretamente relacionados com a empresa) e em secundários (aqueles que não são abrangidos ou afetados diretamente pela empresa). Donaldson e Preston (1995) descrevem a empresa como o centro dos seus diferentes *stakeholders*, tal como está ilustrado na **Figura 9**. Estas partes interessadas incluem, não só os parceiros de negócio, mas também os fornecedores e outras partes interessadas que têm relações não comerciais, como por exemplo os grupos políticos ou a comunidade.

Figura 9. Modelo de Stakeholders de Donaldson e Preston



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Os *stakeholders* são uma prioridade estratégica na EIP para a manutenção de um diálogo aberto e transparente da Empresa com as suas partes interessadas. Nesse sentido, o desenho do mapa das partes interessadas (*stakeholders*) da EIP é fundamental, não só para o desenvolvimento do negócio mas também de forma a entender quais os parceiros a envolver na responsabilidade social. As partes interessadas podem ser internas e externas. As internas são constituídas maioritariamente pelos colaboradores. As externas vão desde os acionistas, os fornecedores de matérias-primas, os clientes cuja maioria são empresas do setor da energia elétrica, as empresas prestadoras de serviços, as comunidades locais onde a EIP desenvolve trabalhos, as autoridades locais e regionais, entre outras.

De acordo com a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), a definição das partes interessadas deve ter em conta a natureza e a localização geográfica das atividades e dos produtos da organização e deve ser feita com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. A estes efeitos, deve considerar-se em:

- **Vínculo** – As partes interessadas para com as quais a Empresa tem, ou poderá vir a ter, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta (por exemplo, colaboradores, accionistas e fornecedores).
- **Influência** – As partes interessadas que influenciam ou possam vir a influenciar a capacidade da organização atingir os seus objetivos, independentemente das suas ações serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho (por exemplo, accionistas, clientes, concorrentes, autoridades nacionais e sindicatos).
- **Proximidade** – As partes interessadas com as quais a organização interage mais, incluindo partes interessadas internas (por exemplo, colaboradores e acionistas), as partes interessadas com relações de longa data (por exemplo, parceiros de negócio), as partes interessadas das quais a organização depende nas operações do quotidiano (por exemplo, fornecedores) e as partes interessadas que vivem na vizinhança das instalações da organização (permanentes ou temporárias).
- **Dependência** – As partes interessadas que estão direta ou indiretamente dependentes das atividades e produtos de uma organização em termos económicos ou financeiros (por exemplo, colaboradores e instituições financeiras) ou em termos de infraestruturas regionais ou locais (por exemplo, empresas prestadoras de serviços) e de satisfação de necessidades básicas (por exemplo, comunidade através do fornecimento de eletricidade).
- **Representação** – As partes interessadas que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outros indivíduos (por exemplo, representantes da comunidade local e sindicatos).

Segundo o requisito 3.5.2. da NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008a), a empresa deve implementar procedimentos para identificar as suas partes interessadas (internas e externas), tal como se expõe no **Quadro 7**.

Quadro 7. Identificação das Partes Interessadas da EIP

Partes interessadas	Descrição	Observações
Colaboradores	Funcionários; estagiários; prestadores de serviços; consultores; subempreiteiros	Contrato com termo; contrato sem termo; estagiários; contrato de empreitada; contrato de prestação de serviços.
Acionistas	Holding EIP, SGPS	CEO: Pedro Horta Osório
Fornecedores	Principais Subcontratados	Fornecedores de matéria-prima; fornecedores de energia; fornecedores de água; fornecedores de máquinas e equipamentos.
Clientes	Empresas do setor elétrico nacionais e estrangeiras	EDP; REN; CP; SNCF; Particulares.
Empresas prestadoras de serviços	Prestação de serviços	Sociedade de advogados; serviços de medicina no trabalho; empresa de vigilância, serviços de manutenção e limpeza; operadores de resíduos.
Instituições Financeiras	Bancos	Instituições financeiras nacionais Instituições financeiras internacionais
Concorrentes	Empresas do setor elétrico nacionais	CME; Silva&Vinha; Painhas; Visabeira; Canas; Eurico Ferreira; Eletrominho; Bragalux; Pinto & Bentes.
Autoridades locais e regionais	Juntas de freguesia Câmaras municipais Organismos públicos	Câmaras municipais e juntas de freguesia das localidades onde a EIP desenvolve atividades; Autoridades Policiais; Associações de Bombeiros: Proteção Civil; Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRCC); Centro Local da Beira Alta da Autoridade para as Condições do Trabalho (CLBA-ACT).
Autoridades nacionais	Institutos públicos	ACT; Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP); Instituto das Estradas de Portugal (IEP); Instituto Eletrotécnico Português (IEP); Instituto da Qualidade e da Soldadura (IQS); Agência Portuguesa do Ambiente (APA); Ministério da Economia.
Comunidade	Comunidades locais; Instituições de ensino.	Familiares dos colaboradores; Institutos politécnicos (Instituto Politécnico da Guarda - IPG); Universidades (Universidade da Beira Interior - UBI); Instituições de formação profissional (IEFP - Delegação da Guarda).
Sindicatos	Sindicatos aplicáveis às áreas de atividade desenvolvidas (construção, eletricidade e administrativa)	Sindicato Nacional da Indústria e da Energia (SINDEL); Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Elétricas do Norte e Centro (STIENC)

Fonte: Elaboração própria.

O **Quadro 8** classifica as partes interessadas da empresa, com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. As partes interessadas apresentam-se por ordem decrescente de significância, isto é, da mais significativa para a menos significativa.

Quadro 8. Classificação das Partes Interessadas da EIP

Partes interessadas	Classificação		Critérios				
	Interna	Externa	Vínculo	Influência	Proximidade	Dependência	Representação
Colaboradores	●		●		●	●	
Acionistas	●		●	●	●		
Fornecedores		●	●		●		
Clientes		●	●	●			
Empresas prestadoras de serviços		●	●			●	
Instituições financeiras		●	●			●	
Concorrentes		●		●			
Autoridades locais e regionais		●	●			●	
Autoridades nacionais		●	●	●			
Comunidade		●	●	●			
Sindicatos		●	●	●			●

Fonte: Elaboração própria

Os **colaboradores** são uma parte interessada classificada como interna e incluem todos os funcionários, desde a gestão de topo a todos os operadores, consultores, estagiários e prestadores de serviços. Todas as empresas necessitam de capital humano para desenvolver as suas atividades, pelo que os colaboradores são selecionados como a parte interessada mais significativa internamente pelos critérios de vínculo, proximidade e dependência. Os colaboradores são recrutados para trabalhar atendendo e procurando dar resposta às exigências dos clientes e do setor de construção e manutenção de redes de transporte de energia, fornecimento e assistência de energia ao consumidor final e às constantes exigências técnicas e legais. A EIP seleciona os seus colaboradores garantindo o cumprimento dos princípios constitucionais e de igualdade de direitos (credibilidade), através da procura no mercado de profissionais de excelência (competitividade) e diferenciação, de acordo com os cargos ou funções necessárias (qualidade).

Os **acionistas** são outra parte interessada classificada como interna, segundo o critério de vínculo, influência e proximidade. Eles são os responsáveis por traçar e fazer cumprir os objetivos estratégicos da empresa e pelo seu bom desempenho, nomeadamente pela qualidade dos seus

serviços e produtos. Para tal, é fundamental que os acionistas invistam permanentemente na empresa, garantindo o aumento da sua credibilidade e valor da mesma no mercado.

Os **fornecedores** são a parte interessada mais significativa classificada como externa, segundo o critério de vínculo e proximidade, pois tratando-se de uma empresa de construção e manutenção de linhas de transporte e fornecimento de energia elétrica, sem os recursos necessários para construir e manter as infraestruturas necessárias seria impossível a sobrevivência da mesma. A seleção dos fornecedores de matérias-primas ou serviços fundamenta-se na prospeção ao mercado e na seleção daqueles que cumpram as exigências estipuladas pelos clientes (EDP e/ou REN) e simultaneamente os critérios de relação preço/qualidade, prazo de entrega, informação técnica, garantia e assistência pós-venda, indo de encontro aos valores de qualidade, credibilidade, diferenciação e competitividade da empresa.

Os **clientes** são outra parte interessada significativa classificada como externa, de acordo com os critérios de vínculo e influência. Os clientes, principalmente, a EDP, são extremamente importantes para a empresa, pois é através da prestação de um serviço de construção e manutenção de infraestruturas que a empresa garante a sua sobrevivência. A credibilidade da empresa assenta na satisfação dos clientes, através do cumprimento das exigências técnicas e na qualidade dos seus serviços, sendo crucial a manutenção dos mesmos e a angariação de novos, garantindo a competitividade e a diferenciação no mercado da energia elétrica.

As **empresas prestadoras de serviços** são da mesma forma uma parte interessada significativa classificada como externa, mediante os critérios de vínculo e dependência, na medida em que os seus serviços garantem que as suas atividades atendem aos requisitos da qualidade, proteção do ambiente e segurança e saúde do trabalho. De entre as prestadoras de serviços salientam-se:

- Laboratórios de testes das estruturas de betão e metálicas acreditados - através de ensaios que realizam aos produtos da EIP asseguram os valores de qualidade e segurança que a empresa e os seus clientes estabeleceram;
- Operadores de resíduos - os mesmos são fundamentais para a valorização dos resíduos resultantes da atividade da empresa, visto que grande parte dos resíduos são recicláveis, a empresa colabora com estas entidades para a recolha de plástico, cartão, vidro, óleos e lubrificantes, matérias ferrosas, cobre, alumínio, material elétrico, betão, entre outros;
- Serviços de medicina no trabalho - a empresa estabelece contratos de prestação de serviços com uma entidade externa para efetuar a vigilância da saúde dos trabalhadores; a saúde e

bem-estar no trabalho é uma prioridade da EIP, que procura manter os seus trabalhadores satisfeitos;

- Empresa de serviços jurídicos – o contrato de prestação de serviços que a EIP mantém com uma empresa de advogados tem por objetivo manter atualizada a legislação aplicável nas áreas de recursos humanos, ambiente, segurança, técnica, de responsabilidade civil, entre outras aplicáveis ao setor, de modo a garantir a adequabilidade dos seus procedimentos, o cumprimento da legislação e simultaneamente evitar custos desnecessários com coimas;
- Empresa de serviço de limpeza – garante a limpeza das instalações, contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores, proteção do ambiente através da reciclagem de resíduos e segurança no trabalho;
- Empresa de vigilância das instalações – evita situações de emergência como assaltos ou desacatos e a consequente perda de valores.

As **instituições financeiras** são igualmente uma parte interessada da EIP. Esta parte interessada está classificada como externa, segundo os critérios de vínculo e dependência, pois sem o financiamento garantido pelos bancos a empresa não conseguiria o capital necessário para adquirir matéria-prima necessária para a execução dos trabalhos, investir na modernização e novas tecnologias, o que lhe garante a diferenciação e competitividade no mercado onde opera, bem como expandir-se para novos mercados.

Os **concorrentes** são uma parte interessada classificada como externa pelo critério de influência que pode exercer na empresa. Para atingir o progresso contínuo torna-se imprescindível que a empresa esteja a par das tendências de mercado e das políticas comerciais dos principais concorrentes para acompanhar as mesmas, mantendo a sua posição estratégica, através da apresentação de produtos com características mais vantajosas em relação à concorrência.

As **autoridades locais e regionais** são uma parte interessada classificada como externa, atendendo aos critérios de vínculo e dependência que pode exercer sobre a empresa. Assim, consideram-se as câmaras municipais e as juntas de freguesia das localidades onde a EIP desenvolve as suas atividades, as autoridades policiais, as associações de bombeiros, a Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) e o Centro Local da Beira Alta da Autoridade para as Condições do Trabalho (CLBA-ACT), como algumas das autoridades que contribuem para o desenvolvimento local onde a EIP se insere. É esta colaboração que assegura o cumprimento da legislação e garante a realização dos trabalhos em segurança para os trabalhadores e para terceiros.

As **autoridades nacionais** são uma parte interessada classificada como externa, segundo os critérios de vínculo e influência, decorrente de todas as obrigações legais e financeiras, uma vez o cumprimento de todas as obrigações legais inerentes à sua atividade é fundamental para manter a credibilidade da empresa no segmento de negócio onde se insere. De entre as autoridades salientam-se: ACT; Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP); Instituto das Estradas de Portugal (IEP); Instituto Eletrotécnico Português (IEP); Instituto da Qualidade e da Soldadura (IQS); Agência Portuguesa do Ambiente (APA); e Ministério da Economia.

As **comunidades** onde a EIP opera e com as quais interage foram classificadas como parte interessada externa, segundo o critério da influência, pois sendo a empresa responsável pela criação de postos de trabalho diretos e indiretos, estas são diretamente influenciadas pela empresa. A empresa é responsável pela melhoria das condições de vida dos seus colaboradores e consequentemente dos familiares dos mesmos e pelo desenvolvimento das comunidades onde os mesmos estão integrados. Do mesmo modo, a EIP também mantém relações de influência com as instituições de ensino politécnico (Instituto Politécnico da Guarda - IPG), universitário (Universidade da Beira Interior - UBI) e de formação profissional (IEFP - Delegação da Guarda).

Por último, o **sindicato** é uma parte interessada classificada como externa, segundo o critério da representação dos colaboradores. A empresa estabelece boas práticas de comunicação com os sindicatos, garantindo uma relação baseada na confiança e consequente credibilidade da empresa no cumprimento dos direitos dos trabalhadores.

Face à identificação das partes interessadas de elevada significância, com base nos critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação, a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) considera que devem ser definidas medidas para estreitar relacionamentos, motivar a participação e assegurar o envolvimento de todos os *stakeholders* na definição do sistema de gestão da responsabilidade social.

3.7 Considerações Finais

O Grupo EIP é reconhecido a nível nacional e internacional pelo seu *know-how*, prestígio, solidez e espírito empreendedor, contribuindo para esse reconhecimento a sua presença no mercado, há mais de 50 anos, com uma postura de respeito pelas pessoas, ao assegurar melhores condições de

segurança no trabalho e proteção do meio ambiente em todas as atividades por ela realizadas. De fato, para a EIP a segurança dos seus colaboradores e a preservação do meio ambiente, a qualidade dos seus produtos e serviços e a satisfação dos seus clientes são prioridades estratégicas, que a levaram a certificar-se, em 2003, segundo os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c), relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade, NP EN ISO 14001:2004 (IPQ, 2010d), relativo ao Sistema de Gestão Ambiental, e OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), relativo ao Sistema de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional.

A atividade da EIP é diversificada e extensível ao território português e estrangeiro, estando focalizada em setores de atividade como a energia elétrica e as energias renováveis, que assumem uma posição de relevo na economia nacional, ao contribuir para a criação de emprego de forma significativa. Esta perspetiva é vantajosa para a empresa ao garantir-lhe continuidade no mercado, ao mesmo tempo que lhe coloca o desafio de competir com outras grandes empresas, obrigando-a a diferenciar-se e a modernizar-se para se tornar sustentável.

Ao assumir a internacionalização dos negócios como estratégia prioritária, a EIP vê-se forçada a evoluir, a acompanhar as tendências dos mercados onde opera, com exigências à escala global. Assim, reconhece-se a necessidade da EIP implementar um sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), como determinante para o sucesso económico, o desenvolvimento social e ambiental das sociedades onde desenvolve trabalhos. O facto de a EIP ter já certificações no âmbito do sistema integrado da Qualidade, Ambiente e Segurança é um bom ponto de partida para integração da responsabilidade social na sua gestão dos negócios.

Responsabilidade Social: O Caso do Núcleo da Guarda da EIP

4.1 Enquadramento

Neste capítulo pretende efetuar-se um diagnóstico das práticas de Responsabilidade Social no núcleo da Guarda da EIP, através de uma análise documental e da observação dos procedimentos existentes na Empresa. Para conhecer a perceção e expectativas dos colaboradores em relação ao tema aplicou-se um questionário aos colaboradores afetos ao núcleo da Guarda da EIP. Assim, no ponto 4.2 é descrita a metodologia utilizada para fazer a avaliação das práticas de RSE existentes na EIP, tomando por referência a experiência do núcleo da Guarda. Os resultados obtidos são apresentados no ponto 4.3, através de uma análise descritiva fundamentada das práticas de RSE, com a sintetização dos dados em quadros e gráficos.

As conclusões retiradas do estudo realizado no capítulo anterior constituíram o ponto de partida para a apresentação de uma proposta para a execução de um Projeto de Responsabilidade Social abrangendo o núcleo da Guarda da EIP. A proposta sugerida no ponto 4.4 de implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) inclui a criação de princípios de RSE, a definição de uma política de gestão integrada que inclua a Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social, bem como a redefinição da Visão, Missão e Valores da Empresa, que inclua a vertente da responsabilidade social, para além da proposta de criação de um código de conduta e ética da EIP. Assim, complementarmente ao SGRS, propõe-se no ponto 4.5 um Código de Conduta e Ética que seja o garante de princípios como: igualdade de oportunidades e não discriminação; eficiência e responsabilidade; informação e confidencialidade; direitos humanos; desenvolvimento profissional dos colaboradores; relação com a comunidade e o ambiente; entre outros.

Não obstante, numa primeira fase não se pretende a certificação, sendo apenas incluído o CCCEC da Guarda da EIP, cujo cerne de negócio é a empreitada contínua para a EDP. Numa etapa posterior, a gestão de topo da Empresa pode eventualmente analisar as vantagens de integrar a responsabilidade social na certificação já existente no Grupo e pode também abranger a mesma às

restantes empresas do Grupo. Como vantagens que podem ser apontadas destaca-se a reputação e capacidade para atrair e manter colaboradores e clientes, entre outros. A vantagem da responsabilidade social é justamente fazer a união de objetivos, em que um programa bem estruturado traz o fortalecimento da comunidade e da empresa, com retorno de capital humano (investimento social) e económico, com desenvolvimento sustentável (fortalecimento da marca, visibilidade, não agressão ao meio ambiente, entre outros).

Mesmo não se pretendendo a certificação da empresa, os normativos servem de guia e iniciação para o desenvolvimento do projeto de responsabilidade social, cuja implementação deve envolver toda a organização e as suas partes interessadas. Antes de mais, deverá existir o compromisso da gestão de topo e o processo deve ser planeado e envolver todos os *stakeholders*, os quais deverão ser conhecedores do tema. Leal *et al.* (2011) consideram que está comprovado, através de exemplos práticos de outras empresas, como o da EDP, que a implementação de normas poderá trazer benefícios para os colaboradores, para os empregadores, para os clientes e para os investidores. Por um lado, garantem-se melhores condições de trabalho, a reputação da empresa melhora e os clientes poderão adquirir os produtos ou serviços de uma forma mais informada. Por outro lado, os investidores beneficiam na medida em que o acesso à informação é mais clara e credível.

4.2 Objetivos e Metodologia

O estudo feito através da aplicação de um questionário aos colaboradores do núcleo da Guarda da EIP, afetos à Empreitada Contínua da EDP (**Anexo 2**), teve por objectivo, numa primeira fase, diagnosticar as práticas de responsabilidade social existentes na empresa ao nível da sua relação com os seus *stakeholders* internos e avaliar a perceção dos mesmos em relação aos procedimentos que a empresa desenvolve nessa matéria. Para, numa segunda fase, se propor a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social abrangendo toda a empresa. O questionário serviu, assim, para auscultar a sensibilidade dos trabalhadores para a temática da responsabilidade social, sendo este o primeiro contributo para o desenrolar das ações no futuro. A informação foi recolhida aleatoriamente junto de uma percentagem representativa de trabalhadores (57,1%).

A metodologia de recolha de informação utilizada foi um inquérito por questionário contendo questões fechadas, o qual foi distribuído pessoalmente aos trabalhadores, tendo sido os próprios a preenche-lo. Bell (1993: 23) considera que este instrumento de investigação é:

“especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo”.

Não obstante, a administração direta de um questionário é um processo que, na opinião de Quivy e Campenhoudt (1988: 190):

“merece pouca confiança (...) dado que as perguntas são muitas vezes mal interpretadas e que o número de respostas é geralmente fraco”.

Contudo, esta última constatação justifica-se com o argumento de escassez de tempo disponível para recolher os dados.

O questionário está dividido em cinco partes: a primeira parte inclui 8 questões sobre responsabilidades económicas; a segunda parte inclui igualmente 8 questões sobre responsabilidades legais; a terceira parte, com um grupo de 7 questões, é sobre responsabilidades éticas; a quarta parte, sobre responsabilidade, ambientais, inclui também 7 questões; e quinta parte contém questões relativas à caracterização dos colaboradores (categoria profissional, sexo, idade, residência e escolaridade).

O inquérito por questionário permite obter dados que são de fácil tratamento, uma vez que as respostas, em particular as fechadas, possibilitam uma fácil quantificação dos dados e, conseqüentemente, a sua análise estatística fica facilitada. Pocinho (2012: 94) refere que este método de recolha de dados consiste:

“em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar; às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas (...), ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse aos investigadores”.

Assim, a vantagem do inquérito é a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a várias análises de correlação. Contudo, uma das desvantagens deste método é a superficialidade das respostas, que não permite a análise de certos processos, como por exemplo a evolução de concepções ideológicas profundas. Os resultados apresentam-se, muitas vezes, como simples descrições, desprovidos de elementos que permitam uma explicação mais profunda. Para que o método seja digno de confiança, deve existir rigor na escolha da amostra, formulação clara e

inequívoca das perguntas, atmosfera de confiança no momento da administração do questionário, honestidade e consciência profissional dos entrevistadores (Pocinho, 2012).

O questionário aplicado aos colaboradores do núcleo da Guarda da EIP foi elaborado de acordo com o modelo de três domínios de RSE desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003): económico; legal; e ético. Como referido no capítulo I do presente projeto aplicado: o domínio económico diz respeito às atividades que têm um impacto positivo na empresa, como por exemplo a melhoria da imagem junto dos colaboradores ou dos clientes; o domínio legal está relacionado com a recetividade da empresa às expetativas da sociedade expressas na legislação; o domínio ético refere-se às responsabilidades éticas das empresas e à satisfação das expetativas dos seus *stakeholders* nessa matéria. De acordo com o modelo de três domínios de RSE elaboraram-se questões de modo a avaliar a perceção dos colaboradores nessas dimensões, tendo-se acrescentado a dimensão ambiental com base nos indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI, 2014), um modelo de indicadores de práticas de responsabilidade social, constituído em 1997, pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) em parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.

Para obtenção e medição das respostas foi utilizada uma escala de avaliação intervalar do tipo Likert com 5 proposições para seleção: 1 - Não (0%); 2- Em parte (até 25%); 3- Em grande parte (até 75%); 4- Sim (100%); 5-Não se aplica. Para o efeito, a população é constituída pelos 70 colaboradores do núcleo da Guarda da EIP, correspondendo, segundo Riley *et al.* (2001: 148):

“ao número total de pessoas, objetos ou eventos que são relevantes para os aspetos da investigação que se vai estudar”.

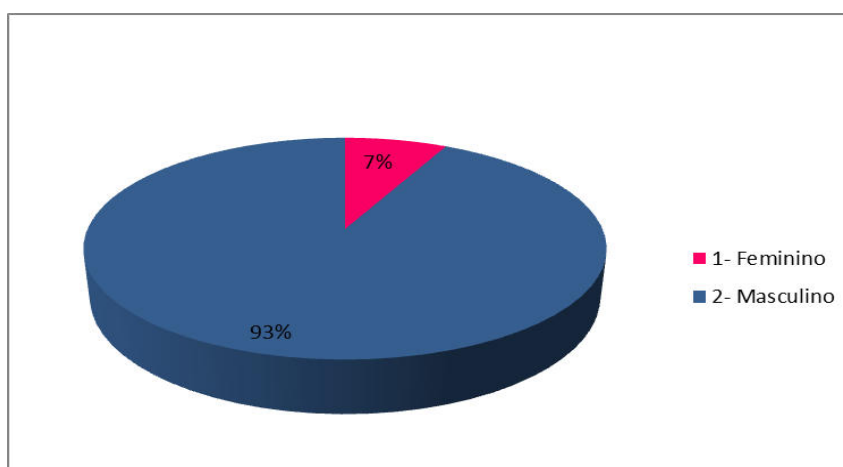
Face à existência de uma população de 70 colaboradores, o inquérito por questionário foi aplicado à totalidade dos trabalhadores do núcleo da Guarda da EIP, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 57,1%, correspondendo a uma amostra de 40 colaboradores. A falta de resposta dos restantes trabalhadores pode justificar-se, em alguns casos, por os mesmos considerarem que o questionário poderia estar diretamente relacionado com a avaliação do seu desempenho profissional e, em outros casos, pela dificuldade de interpretar as questões colocadas, em consequência do seu baixo nível de escolaridade. Não obstante, esta metodologia de recolha de dados possibilitou o reforço de informação, bem como detetar oportunidades de melhoria, de acordo com as expectativas dos *stakeholders* internos.

4.3 Diagnóstico das Práticas de RSE

O tratamento das respostas obtidas no inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do núcleo da Guarda da EIP foi feito de modo quantitativo, de forma a caracterizar: indivíduos por género, categoria profissional, idade, residência e escolaridade; práticas de responsabilidades económicas; práticas de responsabilidades legais; práticas de responsabilidades éticas; e práticas de responsabilidades ambientais.

No universo dos 40 inquiridos, verifica-se que 37 (92,5%) são do género masculino e 3 (7,5%) são do género feminino (**Gráfico 1**), sendo que a predominância do género masculino se justifica por se tratar de uma atividade profissional desenvolvida quase exclusivamente por homens. Contudo, esta realidade não é de estranhar dado na população total de 70 colaboradores apenas 4 são do género feminino (5,7% do total da população).

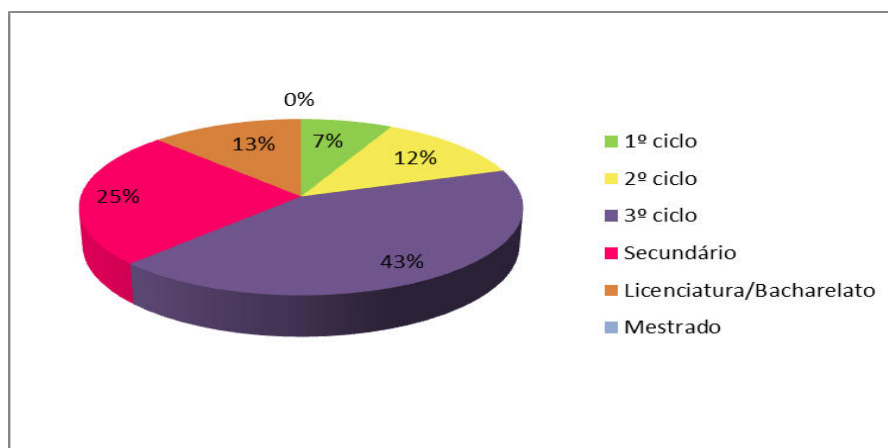
Gráfico 1. Distribuição da amostra por Género



Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao nível de escolaridade (**Gráfico 2**), constata-se que apenas 5 colaboradores possuem grau de ensino superior (13% do total da amostra), possuindo os restantes o ensino secundário (10 colaboradores, correspondendo a 25% do total da amostra) ou inferior.

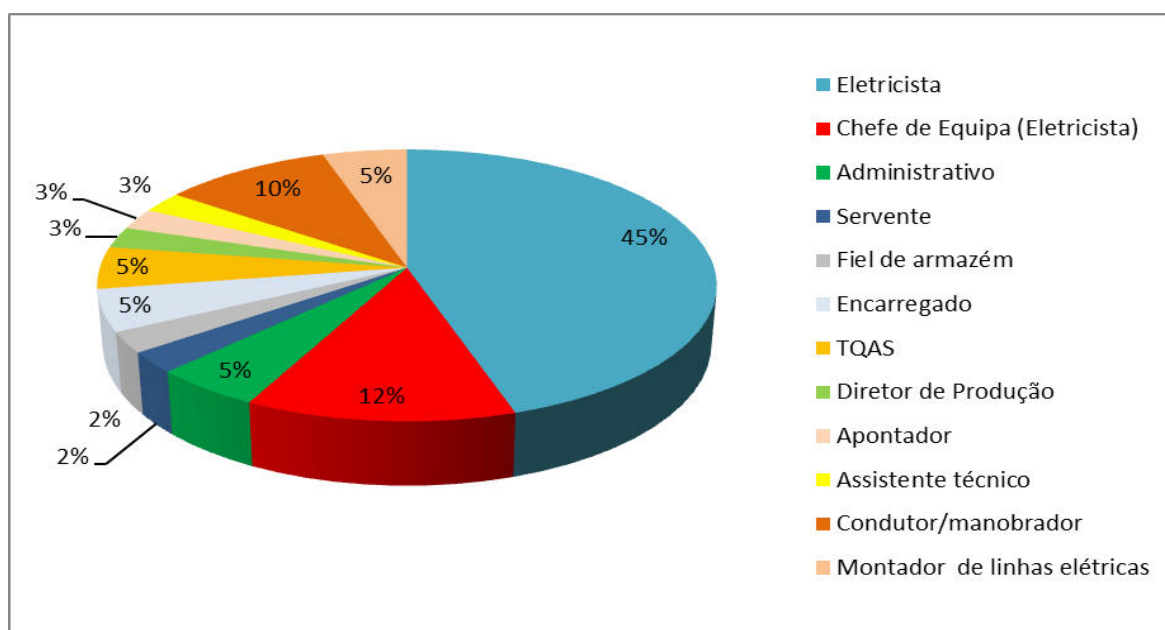
Gráfico 2. Distribuição da amostra por Nível de Escolaridade



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às categorias profissionais (**Gráfico 3**), os colaboradores que responderam ao inquérito dividem-se em 12 categorias, especificamente: 18 dos inquiridos são eletricitas (45% do total da amostra); 5 são chefes de equipa – eletricitas (12% do total da amostra); 4 são condutores/manobradores (10% do total da amostra); 8 são montadores de linhas elétricas, administrativos, encarregados e TQAS (correspondendo a 2 colaboradores ou 5% do total da amostra, individualmente, por cada uma das categorias referidas); ficando as restantes 5 categorias profissionais de assistente de técnico, fiel de armazém, apontador, servente e diretor técnico, representadas por 1 colaborador, respetivamente.

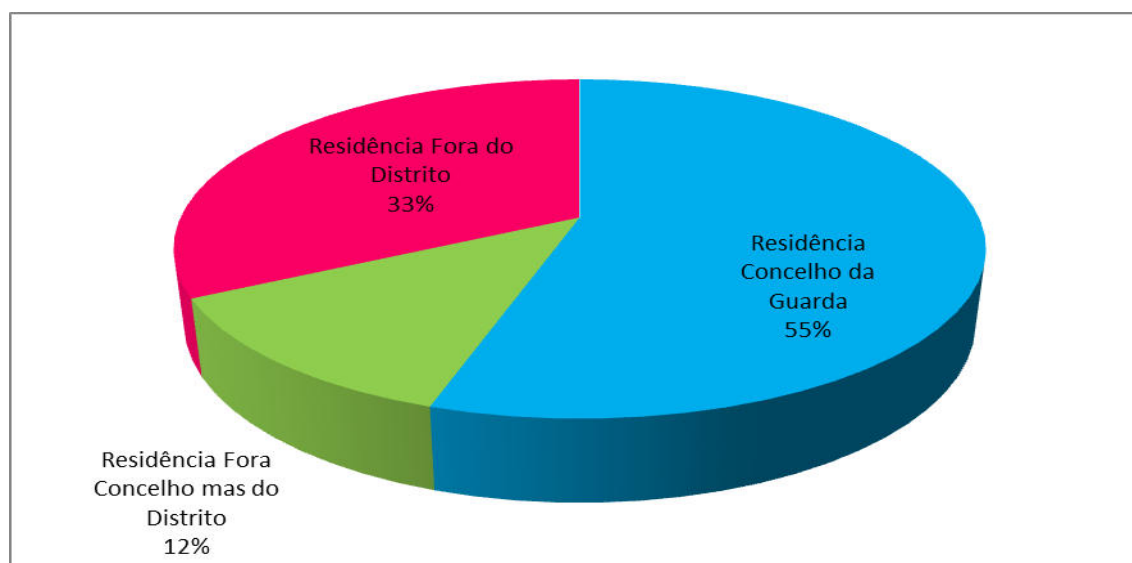
Gráfico 3. Distribuição da amostra por Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos inquiridos por área de residência (**Gráfico 4**) evidencia a concentração dos mesmos no distrito da Guarda (27 colaboradores, correspondendo a 67% do total da amostra), dos quais 22 colaboradores (55% do total da amostra) residem no próprio concelho da Guarda. Assim, apenas 13 colaboradores (33% do total da amostra) vivem fora do distrito da Guarda, possivelmente para não terem de suportar os custos de deslocação para o local de trabalho, ou seja, o núcleo da Guarda da EIP.

Gráfico 4. Distribuição da amostra por Área de Residência



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à distribuição dos inquiridos por categoria profissional e género (**Quadro 9**), pode concluir-se que, à exceção da categoria profissional de administrativo, em que ambos os inquiridos são do género feminino, e de TQAS, em que um é do género feminino e outro do género masculino, os restantes inquiridos são na sua totalidade do género masculino. A discrepância de géneros existentes por categoria profissional deve-se, como explicado anteriormente, ao facto das atividades desenvolvidas no CCCEC (construção civil e eletricidade), serem habitualmente exercidas por homens, porque requiere o uso de força física.

Quadro 9. Inquiridos por Categoria Profissional e Género

Categoria Profissional	Total Inquiridos	Género	
		M	F
Eletricista	18	18	
Chefe de Equipa (Eletricista)	5	5	
Administrativo	2		2
Servente	1	1	
Fiel de armazém	1	1	
Encarregado	2	2	
TQAS	2	1	1
Diretor de Produção	1	1	
Apontador	1	1	
Assistente técnico	1	1	
Condutor/manobrador	4	4	
Montador de linhas elétricas	2	2	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10. Inquiridos por Categoria Profissional e Escalão Etário

Categoria Profissional	Escalão Etário						
	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
Eletricista	3	2	3	4	5	1	
Chefe de Equipa (Eletricista)			2	1	2		
Administrativo				1			1
Servente			1				
Fiel de armazém					1		
Encarregado					1	1	
TQAS			1	1			
Diretor de Produção			1				
Apontador		1					
Assistente técnico						1	
Condutor/manobrador		1			2		1
Montador de linhas elétricas		2					

Fonte: Elaboração própria.

No **Quadro 10** pode observar-se a relação entre a categoria profissional e escalão etário, concluindo-se que 35 inquiridos (87% do total da amostra) possuem menos de 50 anos, evidenciando uma realidade de colaboradores jovem. Não obstante, não se consegue estabelecer qualquer tipo de relação entre a categoria profissional e a idade, pois os inquiridos encontram-se equitativamente distribuídos, já que na faixa etária mais baixa dos 25-29 anos regista 3 colaboradores (eletricistas), à semelhança do escalão 50-54 anos (1 eletricista, 1 encarregado e 1

assistente técnico). O escalão dos 45-49 anos é o que inclui maior número de inquiridos: 11, sendo 5 eletricitas, 2 chefes de equipa (eletricitas), 1 fiel de armazém, 1 encarregado e 2 condutores/manobradores.

A relação entre a categoria profissional dos inquiridos e a área de residência encontra-se discriminada no **Quadro 11**. Assim, pode verificar-se que dos residentes no concelho da Guarda, a maioria são eletricitas (12 inquiridos, correspondendo a 27% do total da amostra), sendo também esta categoria profissional a única a residir fora do concelho da Guarda, mas dentro do distrito (5 inquiridos, correspondendo a 12% do total da amostra). A categoria profissional que reside maioritariamente fora do distrito da Guarda é a de chefe de equipa (eletricista), ao registar 4 colaboradores (10% do total da amostra), bem como existem algumas categorias que só residem fora do distrito, como: encarregado; diretor de produção; assistente técnico; e montador de linhas elétricas.

Quadro 11. Inquiridos por Categoria Profissional e Área de Residência

Categoria Profissional	Área de residência		
	Concelho da Guarda	Fora Concelho, mas do Distrito	Fora do Distrito
Eletricista	12	5	1
Chefe de Equipa (Eletricista)	1		4
Administrativo	2		
Servente	1		
Fiel de armazém	1		
Encarregado			2
TQAS	1		1
Diretor de Produção			1
Apontador	1		
Assistente técnico			1
Condutor/manobrador	3		1
Montador de linhas elétricas			2

Fonte: Elaboração própria.

O **Quadro 12** reflete a relação que se pode estabelecer entre a categoria profissional e o nível de escolaridade. A análise dos resultados permite verificar que a maioria dos colaboradores que responderam ao inquérito possui habilitações académicas ao nível do 3º Ciclo (17 inquiridos, correspondendo a 43% do total da amostra), seguidos pelos colaboradores com o ensino secundário (10 inquiridos, correspondendo a 25% do total da amostra). Importa também salientar, por um lado, que apenas 3 colaboradores têm o 1º ciclo de escolaridade e, por outro lado, que as categorias

profissionais de chefia ou de técnicos especializados estão atribuídas a profissionais com estudos de nível superior.

Quadro 12. Inquiridos por Categoria Profissional e Nível de Escolaridade

Categoria Profissional	Nível de Escolaridade				
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura / Bacharelato
Eletricista	1	2	11	4	
Chefe de Equipa (Eletricista)		1	3		1
Administrativo				1	1
Servente			1		
Fiel de armazém		1			
Encarregado				2	
TQAS					2
Diretor de Produção					1
Apontador			1		
Assistente técnico				1	
Condutor/manobrador	2	1	1		
Montador de linhas elétricas				2	

Fonte: Elaboração própria.

Uma vez realizada a caracterização dos inquiridos por género, categoria profissional, idade, residência e nível de escolaridade, importa de seguida diagnosticar as práticas de RSE seguidas no núcleo da Guarda da EIP, de acordo com o modelo de três domínios desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003), complementado com a dimensão ambiental proposta pelo *Global Reporting Initiative* (GRI, 2014).

As práticas de responsabilidades económicas estão avaliadas no **Quadro 13**, o qual apresenta as respostas às 8 questões colocadas sobre essa temática. As três primeiras questões respeitam às estratégias da EIP, sendo que dos 40 inquiridos, 37 responderam à questão se «A gestão de topo da EIP define estratégias orientadas para o curto prazo (inferior a um ano)», tendo 40,5% considerado que sim, 24,3% em grande parte, 10,8% referem que em parte, 18,9% são de opinião que não e 5,5% dos inquiridos não responderam. À questão se «A gestão de topo da EIP define estratégias orientadas para o médio e longo prazo (superior a um ano)» responderam, igualmente 37 inquiridos, dos quais 37,8% disseram que sim, 29,7% em grande parte e apenas 8,1% responderam que não. Quanto à questão sobre se «A EIP desenvolve esforços para reduzir os gastos operacionais», dos 39 que responderam ao inquérito, 59,0% consideram que sim e apenas 5,1% consideram que não.

Quadro 13. Práticas de responsabilidades económicas

Responsabilidades Económicas	Não	Em parte	Em grande parte	Sim	Não se aplica
A Gestão de topo da EIP define estratégias orientadas para o curto prazo (inferior a um ano)?	7	4	9	15	2
A Gestão de topo da EIP define estratégias orientadas para o médio e longo prazo (superior a um ano)?	3	8	11	14	1
A EIP desenvolve esforços para reduzir os gastos operacionais?	2	6	7	23	1
A EIP controla rigorosamente a produtividade dos seus trabalhadores?	1	9	8	22	0
A EIP compensa os trabalhadores pela produtividade realizada?	18	6	6	8	2
A EIP utiliza a satisfação dos seus clientes como indicador de desempenho?	3	7	11	15	4
A EIP tem definidos os procedimentos a seguir para responder às reclamações dos clientes?	3	7	9	19	2
A EIP melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços?	0	6	15	16	3

Fonte: Elaboração própria.

Em relação às duas questões seguintes, relativas aos trabalhadores da EIP, verifica-se que todos os inquiridos responderam às mesmas, podendo concluir-se que, quando questionados sobre se «A EIP controla rigorosamente a produtividade dos seus trabalhadores» 55% responderam que sim, 22,5 % em parte, 20% em grande parte e 2,5% que não. Em relação à questão se «A EIP compensa os trabalhadores pela produtividade realizada», 45,0% afirmam que não, pelo que a grande maioria considera que não são compensados pela produtividade realizada (20 inquiridos, correspondendo a 50% do total da amostra).

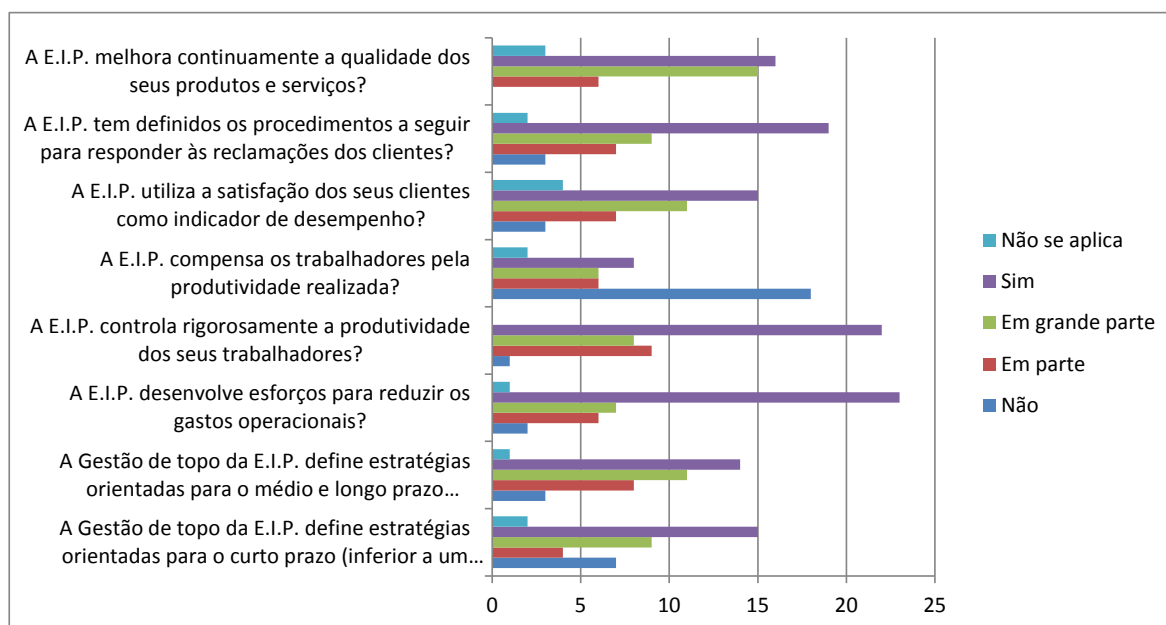
As duas questões seguintes respeitam aos clientes, tendo todos os inquiridos respondido às mesmas. Relativamente à questão se «A EIP utiliza a satisfação dos seus clientes como indicador de desempenho», 37,5% refere que sim, 27,5% em grande parte, 17,5% em parte e apenas 7,5% diz que não. Sobre a questão se «A EIP tem definidos os procedimentos a seguir para responder às reclamações dos clientes», 47,5% é de opinião que sim, 22,5% em grande parte, 17,5% em parte e 7,5% que não.

Quanto à última questão, relacionada com os produtos e serviços, verifica-se que quando questionados todos os inquiridos sobre se «A EIP melhora continuamente a qualidade dos seus

produtos e serviços», nenhum considerou que não, 40% dos inquiridos consideraram que sim, 37,5% em grande parte e 15% em parte.

A observação das respostas às questões, esquematizadas no **Gráfico 5**, permite verificar que os trabalhadores do CCCEC que responderam ao inquérito consideram que a EIP é uma empresa com responsabilidades económicas, gere as suas atividades de forma a reduzir os custos operacionais e com orientação para o curto prazo sem preocupação com médio e longo prazo. Paralelamente, também se verifica que têm uma opinião mais negativa em relação à recompensa que a empresa dá aos seus colaboradores pelo trabalho realizado, pois 45% dos mesmos consideram que não o faz.

Gráfico 5. Distribuição das responsabilidades económicas



Fonte: Elaboração própria.

O **Quadro 14** sistematiza as respostas obtidas às 8 perguntas do grupo das responsabilidades legais. À primeira questão sobre se «A EIP reconhece todos os seus *stakeholders* (partes interessadas)», dos 39 colaboradores que responderam, 41,0% afirmam que reconhece em grande parte, 35,9% que sim, 17,9% em parte e apenas 2,6% consideram que não reconhece. Sobre a questão se «A EIP honra as suas obrigações contratuais com clientes, fornecedores e demais partes interessadas», 50% considera que sim, 35% que em grande parte, 15% em parte e nenhum respondeu que não. Questionados sobre se «A EIP age de acordo com as leis que regulam a contratação de pessoal e os benefícios dos trabalhadores», todos os colaboradores inquiridos responderam, dos quais 55,0% é de opinião a EIP age de acordo com as leis, 37,5% em grande parte e nenhum respondeu que não.

Quadro 14. Práticas de responsabilidades legais

Responsabilidades Legais	Não	Em parte	Em grande parte	Sim	Não se aplica
A EIP reconhece todos os seus stakeholders (partes interessadas)?	1	7	16	14	1
A EIP honra as suas obrigações contratuais com clientes, fornecedores e demais partes interessadas?	0	6	14	20	0
A EIP age de acordo com as leis que regulam a contratação de pessoal e os benefícios dos trabalhadores?	0	3	15	22	0
A EIP possui programas que promovem a diversidade da força de trabalho (por exemplo, idade, sexo ou etnia)?	13	4	10	7	3
A EIP possui políticas internas para prevenir a discriminação entre trabalhadores?	7	5	10	9	8
Os trabalhadores da EIP seguem padrões e normas profissionais?	0	2	11	27	0
Todos os produtos e serviços da E.I.P. cumprem as exigências legais?	0	4	11	25	0
Os trabalhadores da EIP são defendidos pelas estruturas sindicais?	13	10	6	1	8

Fonte: Elaboração própria.

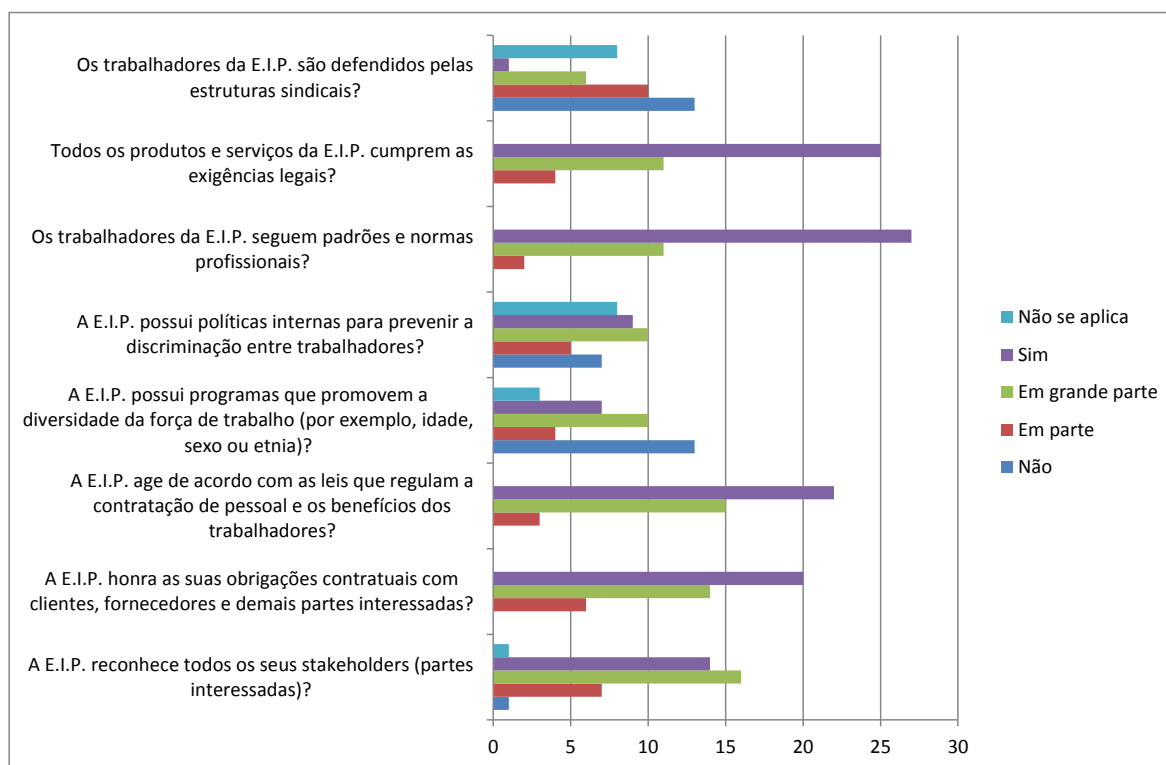
Em relação à quarta questão, sobre se «A EIP possui programas que promovem a diversidade da força de trabalho (por exemplo, idade, sexo ou etnia), constata-se que 3 colaboradores não responderam a esta questão e, dos 37 colaboradores que responderam, 35,1% diz que a EIP não possui este tipo de programas e apenas 18,9% considera que possui. Não obstante, todos os inquiridos responderam à pergunta se «A EIP possui políticas internas para prevenir a discriminação entre trabalhadores», tendo as respostas sido muito uniformes, com 25,6% a considerar que em grande parte, 23,1% que sim, 17,9% que não e 12,8% em parte.

Quanto à questão se «Os trabalhadores da EIP seguem padrões e normas profissionais», todos os 40 inquiridos responderam, sendo que nenhum deles respondeu que a EIP não segue os referidos padrões e normas, pelo que a grande maioria (67,5%) respondeu que segue. Na pergunta seguinte, sobre se «Todos os produtos e serviços da EIP cumprem as exigências legais», as respostas foram similares, ao registarem-se 62,5% dos inquiridos a considerar que sim e 27,5% a referir que em grande parte, por oposição a nenhuma resposta negativa. À última pergunta do grupo das práticas de responsabilidades legais, nomeadamente sobre se «Os trabalhadores da EIP são defendidos pelas

estruturas sindicais», as respostas obtidas foram surpreendentes, quando 34,2% dos inquiridos consideraram que não e apenas 2,6% consideraram que sim.

As respostas obtidas no grupo das práticas de responsabilidades legais, representadas no **Gráfico 6**, permitem concluir que a perceção dos trabalhadores é a de que a EIP cumpre as leis laborais, honra as responsabilidades contratuais com as suas partes interessadas e os seus trabalhadores seguem padrões profissionais. Também é possível verificar que promove a não discriminação entre trabalhadores. Quanto à liberdade de sindicalização a opinião é mais negativa, tendo a maioria optado pela resposta negativa.

Gráfico 6. Distribuição das responsabilidades legais



Fonte: Elaboração própria.

Os dados obtidos sobre as práticas de responsabilidades éticas da EIP encontram-se resumidos no **Quadro 15**. Os inquiridos responderam a todas as questões, sendo que à primeira sobre se «A EIP tem um código de conduta», 72,5% disseram que sim, 12,5% em grande parte e 7,5% disseram que não. Da totalidade dos colaboradores que responderam à questão sobre se «A EIP promove os seus valores», 48,7% é de opinião que sim, 23,1% pensa que o faz em grande parte, 12,8% em parte e 7,5% diz não. Relativamente à questão sobre se «A EIP é reconhecida externamente como uma

empresa digna de confiança», 62,5% considera que sim, 20% em grande parte e 12,5% em parte, não tendo nenhum dos colaboradores optado pela resposta negativa.

Quadro 15. Práticas de responsabilidades éticas

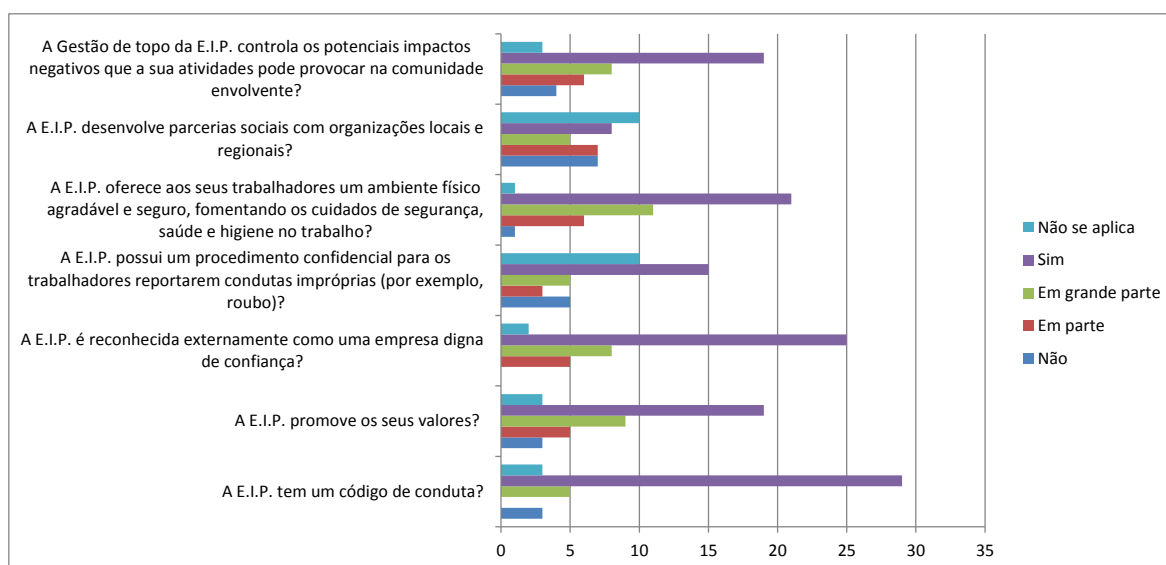
Responsabilidades Éticas	Não	Em parte	Em grande parte	Sim	Não se aplica
A EIP tem um código de conduta?	3	0	5	29	3
A EIP promove os seus valores?	3	5	9	19	3
A EIP é reconhecida externamente como uma empresa digna de confiança?	0	5	8	25	2
A EIP possui um procedimento confidencial para os trabalhadores reportarem condutas impróprias (por exemplo, roubo)?	5	3	5	15	10
A EIP oferece aos seus trabalhadores um ambiente físico agradável e seguro, fomentando os cuidados de segurança, saúde e higiene no trabalho?	1	6	11	21	1
A EIP desenvolve parcerias sociais com organizações locais e regionais?	7	7	5	8	10
A Gestão de topo da EIP controla os potenciais impactos negativos que a sua atividades pode provocar na comunidade envolvente?	4	6	8	19	3

Fonte: Elaboração própria.

Dois dos inquiridos (5% do total da amostra) não responderam à questão sobre se «A EIP possui um procedimento confidencial para os trabalhadores reportarem condutas impróprias (por exemplo, roubo)», sendo que 39,5% afirmam que sim, 13,2% em grande parte e 7,9% em parte. Dos inquiridos que responderam à pergunta sobre se «A EIP oferece aos seus trabalhadores um ambiente físico agradável e seguro, fomentando os cuidados de segurança, saúde e higiene no trabalho», 52,5% afirmam que sim, 27,5% pensa que oferece em grande parte, 15% em parte e apenas 2,5% considera que não. Já à questão sobre se «A EIP desenvolve parcerias sociais com organizações locais e regionais», 3 colaboradores não responderam e só 21,6% dos que responderam disseram que sim, 18,9% consideram que não e a mesma percentagem que desenvolve em parte, 13,5% em grande parte e 27,0% que não se aplica. Sobre a última questão deste grupo, sobre se «A gestão de topo da EIP controla os potenciais impactos negativos que a sua atividades pode provocar na comunidade envolvente», 47,5% dos colaboradores afirmam que sim, 20,0% que controla em grande parte, 15% controla em parte e 10% que não controla.

A observação dos dados obtidos com as respostas à categoria das responsabilidades éticas, reproduzidas no **Gráfico 7**, permite concluir que os inquiridos consideram que a EIP tem uma postura ética perante as sociedades onde se integra e onde desenvolve atividades, sendo reconhecida como tal. As respostas à questão sobre os cuidados de saúde e segurança com os seus trabalhadores refletem o que está escrito na política da Qualidade, Ambiente e Segurança da empresa e que assume o bem-estar dos seus colaboradores como uma prioridade.

Gráfico 7. Distribuição das responsabilidades éticas



Fonte: Elaboração própria.

O **Quadro 16** contém as respostas dadas às questões sobre as responsabilidades ambientais da EIP. Todos os inquiridos responderam à primeira questão, sobre se «A EIP possui uma política ambiental», tendo 77,5% considerado que sim, 12,5% em grande parte, 5% em parte e nenhum optou pela hipótese negativa. Todos os inquiridos se pronunciaram igualmente sobre a pergunta sobre se «A EIP garante a diversidade ambiental (por exemplo, a preservação de espécies)», sendo que 50,0% afirmam que sim, 27,5% em grande, 10,0% parte em parte e só 2,5 % acha que não. Relativamente à questão sobre se «A EIP conhece e avalia os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente (como emissões gasosas, produção de resíduos, consumo de energia, água e combustíveis)», todos responderam à mesma, sendo que 57,5% opta pelo sim, 22,5% responde em grande parte, 12,5% em parte e 7,5% é de opinião que não.

Quadro 16. Práticas de responsabilidades ambientais

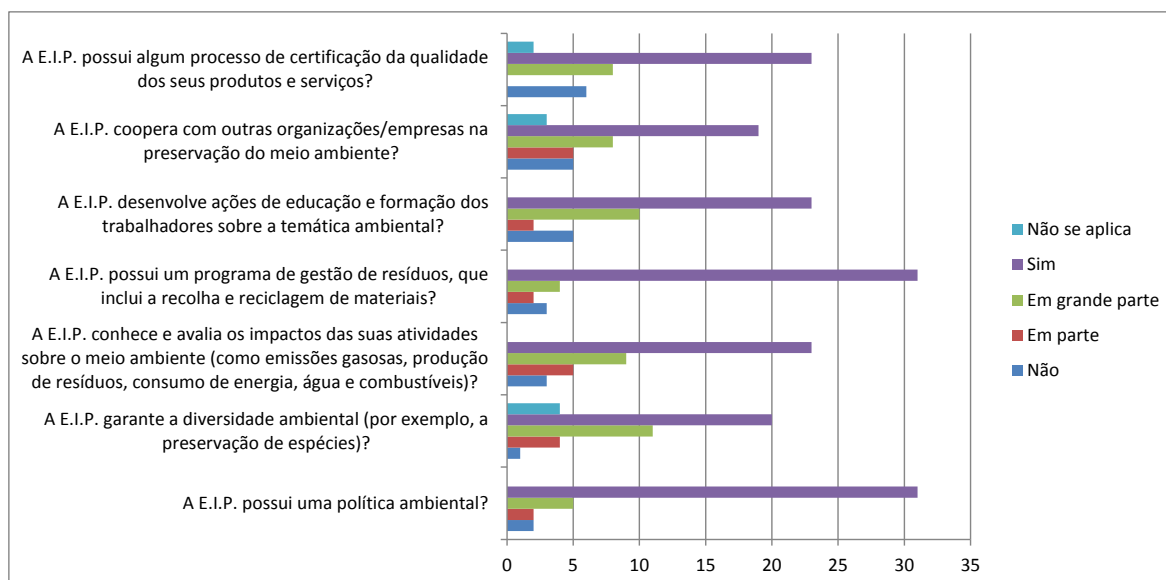
Responsabilidades Ambientais	Não	Em parte	Em grande parte	Sim	Não se aplica
A EIP possui uma política ambiental?	2	2	5	31	0
A EIP garante a diversidade ambiental (por exemplo, a preservação de espécies)?	1	4	11	20	4
A EIP conhece e avalia os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente (como emissões gasosas, produção de resíduos, consumo de energia, água e combustíveis)?	3	5	9	23	0
A EIP possui um programa de gestão de resíduos, que inclui a recolha e reciclagem de materiais?	3	2	4	31	0
A EIP desenvolve ações de educação e formação dos trabalhadores sobre a temática ambiental?	5	2	10	23	0
A EIP coopera com outras organizações/empresas na preservação do meio ambiente?	5	5	8	19	3
A EIP possui algum processo de certificação da qualidade dos seus produtos e serviços?	6	0	8	23	2

Fonte: Elaboração própria

Sobre a questão se «A EIP possui um programa de gestão de resíduos, que inclui a recolha e reciclagem de materiais», a grande maioria dos colaboradores, 77,5% afirma que sim, 10% acredita que possui em grande parte, por oposição aos 7,5% que consideram que não. Paralelamente, sobre a questão se «A EIP desenvolve ações de educação e formação dos trabalhadores sobre a temática ambiental», dos 40 inquiridos, 57,5% considera que sim, 25,0% considera que o faz em grande parte, 12,5 % diz que não o faz e 5% que as desenvolve em parte.

À questão sobre se «A EIP coopera com outras organizações/empresas na preservação do meio ambiente», todos os inquiridos responderam, sendo que 47,5% considera que sim, 20,0% em grande parte e 12,5% que não. À exceção de um inquirido, que não respondeu à questão sobre se «A EIP possui algum processo de certificação da qualidade dos seus produtos e serviços», 59,0% dos colaboradores é de opinião que sim, 20,5% em grande parte e 15,4% que não.

Gráfico 8. Distribuição das responsabilidades ambientais



Fonte: Elaboração própria

A análise aos resultados das respostas obtidas sobre as responsabilidades ambientais, refletida no **Gráfico 8**, permite concluir que os inquiridos veem a EIP como uma empresa que se preocupa com as questões ambientais, com o tratamento e reciclagem dos resíduos e com os impactos negativos que a sua atividade provoca no ambiente. A grande maioria conhece a política ambiental da empresa e considera que a mesma desenvolve ações de sensibilização sobre a temática. Estes resultados refletem o trabalho desenvolvido pela EIP, concretamente através da sua direção da Qualidade, Ambiente e Segurança, na área ambiental, que é, simultaneamente, uma resposta às exigências dos seus clientes, concretamente EDP e REN.

4.4 Proposta de Implementação de um SGRS

Este projeto aplicado propõe para a EIP a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS) tendo por base os requisitos gerais das NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) e NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010b). Assim, com base no conhecimento profundo da realidade a investigar, apresentam-se os procedimentos que podem ser implementados no âmbito dos sistemas integrados de gestão na EIP, nomeadamente a proposta de criação de princípios de responsabilidade social da EIP e a proposta de criação de uma política de gestão integrada que inclua a Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social, bem como a proposta de

integração da RSE na declaração de Missão, Visão e Valores, para além da proposta de criação de um código de conduta e ética da EIP.

No que concerne à proposta de criação de princípios de RSE da EIP, o requisito 3.2.2. da NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) refere que a organização deve garantir que a sua conduta se baseia nos princípios de responsabilidade social enunciados na norma e noutros que decida adotar, e ainda que os mesmos devem orientar a organização no processo de definição e revisão das suas estratégias, políticas e práticas. Com base nos mesmos propõe-se a adoção dos seguintes princípios de RSE da EIP:

1. Respeitar e apoiar os direitos humanos internacionalmente reconhecidos;
2. Gerir proativamente os riscos ambientais e de segurança;
3. Respeitar as convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
4. Planear, executar e monitorizar para alcançar a máxima eficiência;
5. Assegurar a qualidade na execução dos trabalhos;
6. Cumprir os prazos de execução das obras;
7. Agir com integridade garantindo a confidencialidade da informação;
8. Comunicar com transparência e rigor com os nossos *stakeholders*;
9. Investir na captação, desenvolvimento e qualificação das pessoas;
10. Otimizar e inovar os processos e procedimentos.

Quanto à sugestão de criação de uma política de RSE da EIP propõe-se a criação da política de responsabilidade social da EIP com base no requisito 3.4. da norma NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a). A política de responsabilidade social da empresa deve garantir o compromisso da mesma ao nível da responsabilidade social, considerando os aspetos essenciais para as partes interessadas. A mesma deve ser estabelecida pela gestão de topo para todas as atividades, produtos, e locais de operação da empresa e ser consistente com as restantes políticas de gestão.

Segundo a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), a política da responsabilidade social estabelece o ponto de ligação entre o ciclo estratégico e o ciclo operacional, sendo que para definir os princípios da política da responsabilidade social é necessário, por um lado, definir as partes interessadas já identificadas no ponto 3.5 do capítulo 3 e, por outro lado, definir os aspetos da responsabilidade social, ambos integrados no ciclo estratégico e no processo de melhoria contínua baseado no ciclo de Deming, integrado no ciclo de gestão operacional PDCA.

Como referido no ponto 3.3 do capítulo 3, a EIP possui uma política da QAS, aprovada e conhecida pelos colaboradores, pelo que, neste ponto se propõe criação de uma política de gestão integrada da EIP que, a par da Qualidade, Ambiente e Segurança, integre a Responsabilidade Social. Nestes termos, a EIP ambiciona estar entre os melhores e atingir as melhores condições de segurança e salubridade no trabalho, bem como a prevenção rigorosa de danos para a saúde dos nossos colaboradores, compatibilizando as exigências da atividade com todo o respeito pelo meio ambiente e pelos direitos humanos, partilhando a responsabilidade de melhorar continuamente os processos e garantindo o alcance do objetivo: “*Estar Entre os Melhores*”.

Neste contexto, a EIP compromete-se, de forma integrada, a:

- Satisfazer continuamente as necessidades dos seus clientes e fomentar, a todos os níveis da empresa de um elevado sentido de responsabilidade social, designadamente no domínio do ambiente e na obtenção de padrões de excelência na segurança e saúde dos trabalhadores, assegurando o envolvimento de todos, o rigor, a ética e o profissionalismo dos seus colaboradores, potenciando as suas aptidões e capacidades através da formação;
- Rever continuamente a melhoria dos seus processos;
- Efetuar a análise de potencial conflito de interesses, independência, imparcialidade e integridade sobre qualquer nova atividade que a EIP tenha intenção de realizar;
- Garantir a segurança e a saúde dos colaboradores, contratados, prestadores de serviços, visitantes e clientes;
- Avaliar os riscos das operações e atividades da EIP e estabelecer os planos de ação necessários;
- Prevenir a poluição e minimizar os impactos ambientais decorrentes da sua atividade através de iniciativas sustentáveis;
- Cumprir todas as disposições legislativas e regulamentares em matéria de produtos e serviços, ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade social, contribuindo por esta via para um desenvolvimento sustentado e harmonioso das condições de trabalho, da proteção do ambiente e da competitividade.

É da responsabilidade da Direção da EIP proporcionar os recursos necessários para implementar esta Política.

A visão, missão e valores da EIP foram já previamente estabelecidos tendo em conta o sistema integrado de gestão para a QAS em vigor na empresa. Estes deverão ser os primeiros pontos a serem tratados de forma a refletirem a responsabilidade social, para este efeito terá de haver o compromisso da gestão de topo neste processo. Para elaboração dos mesmos poderá ter-se em

conta as seguintes sugestões: a declaração da missão deve ser curta e possuir um foco direcionado; deve dizer o porquê da organização fazer o que faz e não os meios pelos quais ela faz. Sempre que for lida a missão deve cativar os *stakeholders*, sendo que devem acreditar e incorporar a missão como balizador e norteador de toda a ação, para que a responsabilidade social seja adotada por todos.

É importante ter em atenção que a missão, para ser incorporada, deve ser criada com a participação e o envolvimento do maior número de pessoas da organização. Uma forma de iniciar o processo pode ser através da apresentação de algumas ideias que podem ser submetidas a um grupo pequeno de pessoas. A ideia é envolver as pessoas e criar alguns modelos de missão para a responsabilidade social. Posteriormente, os modelos poderão ser apresentados às outras pessoas que formam a empresa, optando pelo que for o mais representativo para a coletividade. Os *stakeholders* devem ser convidados a fazer uma ligação entre a visão do grupo EIP e suas ações diárias.

É imprescindível que a organização transpareça para todos os seus públicos a maneira como ela se posiciona eticamente frente às mais diversas áreas e situações. A melhor ferramenta para o fazer será através da elaboração de um código de conduta e ética da EIP, que inclua os valores éticos da mesma. Estes devem ser transparentes, claros e assumidos pela gestão de topo, pelos colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços, entre outros.

Como valores éticos devem considerar-se: honestidade; integridade; lealdade; compromisso; justiça; respeito ao próximo; solidariedade; cooperação; e compaixão. A manutenção dos valores éticos e a sua declaração através de um código de conduta e ética poderá ajudar a empresa e o estabelecimento de um sistema de responsabilidade social, nos seguintes pontos:

- desenvolver relações sólidas com clientes, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços;
- reduzir o número de processos legais e de contingências;
- negociar conflitos de interesses e assegurar o cumprimento das leis.

O código de conduta e ética deverá traduzir o comportamento da EIP, os seus valores, a sua fundamentação em relação a:

- Colaboradores e prestadores de serviços - direitos e deveres, responsabilidades perante os colegas, comunidade, empresa e à sua profissão;
- Responsabilidade perante o negócio da empresa;
- Procedimentos quanto ao recrutamento ou despedimentos de colaboradores;

- Concorrência;
- Responsabilidade perante clientes e comunidade;
- Fornecedores;
- Entidades públicas regionais e nacionais.

O código de conduta e ética, depois de elaborado e formalmente instituído na empresa, pode tornar-se um poderoso instrumento de gestão na resolução de conflitos internos e com os *stakeholders* da empresa. Assim, sempre que houver um conflito com alguma parte, o mesmo pode ser acionado para a resolução do impasse.

Para criar o código conduta e ética pode ser importante abrir canais de participação como reuniões, comissões de trabalho, entre outras iniciativas que envolvam as partes interessadas, a fim de que as pessoas possam contribuir para a sua formulação e posterior avaliação dos resultados da sua implantação, a fim de corrigir os desvios de ação e redirecionar a conduta. Para o efeito, propõe-se uma primeira versão de um código de conduta e ética para a EIP, conforme se apresenta no ponto 4.5 seguinte, desenvolvido de acordo com a NP 4460-1:2007 (IPQ, 2007) e a implementação de códigos de ética em outras organizações, com o fim de efetuar uma análise generalista do que representa o código de conduta e ética, sobretudo utilizado entre os principais clientes da empresa (EDP e REN).

4.5. Proposta de Código de Conduta e Ética

Face ao exposto nos pontos anteriores, apresenta-se de seguida a proposta de Código de Conduta e Ética da EIP, o qual deve conter os seguintes pontos: 1- Mensagem do Conselho de Administração; 2- Âmbito de aplicação; 3- Princípios gerais; 4- Igualdade de oportunidades e não discriminação; 5- Diligência, eficiência e responsabilidade; 6- Informação e confidencialidade; 7- Relações Profissionais; 8- Dever de lealdade, independência e responsabilidade; 9- Competição; 10- Conflito de interesses; 11- Relação com as partes interessadas; 12- Relação com os acionistas; 13- Relação com as entidades reguladoras ou supervisoras; 14- Relação com os fornecedores; 15- Relação com os clientes; 16 - Relação com a comunidade e o ambiente; 17-. Direitos humanos; 18- Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores; 19- Empenho para o cumprimento; 20- Aplicabilidade e monitorização.

1. Mensagem do Conselho de Administração

(Aqui deve ser integrada a mensagem do Conselho de Administração da EIP).

2. Âmbito de aplicação

O presente código de ética e conduta estabelece um conjunto de princípios e valores no que diz respeito à atuação profissional a ser cumprido por todos os colaboradores do Grupo EIP - Eletricidade Industrial Portuguesa, SA, sem prejuízo de outras regras de conduta e ética aplicável aos colaboradores em virtude das suas funções profissionais. O código de ética e conduta da EIP pretende contribuir para o reconhecimento da excelência, integridade, responsabilidade e rigor das suas relações com terceiros.

A EIP tem implementado uma política contínua no sentido de aumentar o valor dos seus principais e mais importantes ativos, os seus recursos humanos. Neste sentido, a EIP pretende investir numa permanente atualização do conhecimento da ética por parte dos seus colaboradores, bem como desenvolver o seu potencial, nomeadamente através da promoção da flexibilidade e adaptabilidade, encorajando o mérito, especialização, participação e empenho. O presente código de conduta deve ser um guia e uma ferramenta para as relações com as partes interessadas e para a atuação dos colaboradores da EIP.

3. Princípios Gerais

A EIP e todos os seus colaboradores comprometem-se a garantir em todas as suas atividades a total conformidade com as legislações nacionais e internacionais vigentes nas regiões onde operam. Os colaboradores nunca deverão executar, em nome da EIP, qualquer ação que viole as legislações e os regulamentos aplicáveis à sua atividade.

A EIP deve prestar às autoridades de supervisão e fiscalização toda a colaboração ao seu alcance, satisfazendo as solicitações que lhe forem dirigidas, não adotando qualquer comportamento que possa impedir o exercício das competências de supervisão por essas autoridades.

Os colaboradores da EIP no exercício das suas funções deverão agir no interesse da EIP e de acordo com os princípios de legalidade, boa-fé, responsabilidade, transparência, lealdade, integridade, profissionalismo e confidencialidade, tendo em conta a missão e as políticas da qualidade, ambiente e segurança vigentes na EIP.

Os princípios acima referidos deverão ser especialmente adotados nas relações com as entidades reguladoras ou supervisoras, acionistas, clientes, fornecedores, entidades públicas ou privadas, partes interessadas, público em geral e por fim nas relações internas entre colaboradores da EIP.

4. Igualdade de oportunidades e não discriminação

Os colaboradores da EIP não deverão aceitar ou agir de acordo com qualquer tipo de comportamento discriminatório, em particular baseado na raça, sexo, idade, deficiência física ou mental, orientação sexual, ponto de vista político ou crenças religiosas.

A EIP e os seus colaboradores devem reger a sua atividade pelos padrões de integridade individual e dignidade, deverão igualmente reportar qualquer prática que seja contrária ao estabelecido no ponto anterior. A EIP deve garantir a salvaguarda da integridade moral dos seus colaboradores, assegurando o seu direito a condições de trabalho que respeitem a sua dignidade individual. A EIP deve procurar proteger os seus colaboradores de atos de violência psicológica e condenar quaisquer atitudes ou comportamentos que resultem na discriminação ou contrariem as convicções dos seus colaboradores, por exemplo insultos, ameaças, isolamento, invasão da privacidade ou limitação profissional. A EIP não deve permitir qualquer forma de coação moral ou psicológica, nem comportamentos ofensivos da dignidade da pessoa humana.

5. Diligência, eficiência e responsabilidade

A EIP e os seus colaboradores deverão agir de acordo com a responsabilidade dos seus deveres no âmbito das suas funções. Os colaboradores da EIP deverão ser avaliados com base no mérito e nos resultados conseguidos no exercício das suas funções, tendo em conta o cumprimento das suas obrigações.

6. Informação e confidencialidade

Os colaboradores da EIP deverão manter a confidencialidade nas relações com entidades externas, nomeadamente da informação referente ao seu conhecimento no âmbito do exercício das suas funções e que pela sua natureza possa afetar a imagem, interesses e negócios da EIP.

A informação acima inclui dados relativos a oportunidades de negócio, especialidades técnicas, métodos de trabalho ou de gestão da EIP bem como a informação relativa a qualquer projeto concluído ou em desenvolvimento, e cujo conhecimento seja limitado aos colaboradores da EIP no exercício das suas funções. Excetua-se os colaboradores designados pela EIP para esse propósito,

ainda assim os colaboradores deverão abster-se de qualquer declaração da sua iniciativa ou por pedido de terceiros sobretudo quando essas declarações possam prejudicar a imagem da EIP.

7. Relações Profissionais

Sem prejuízo do que está estabelecido no âmbito do exercício das suas funções e obrigações corporativas, exceto quando previamente autorizado pela administração, nenhum dos colaboradores da EIP deverá ter atividades profissionais, do mesmo âmbito das que exerce na EIP, mesmo que esse exercício não ameace ou colida com a atividade da EIP.

8. Dever de lealdade, independência e responsabilidade

Os colaboradores da EIP deverão assumir o compromisso de lealdade para com a EIP e esforçar-se por salvaguardar a sua credibilidade, prestígio e imagem em todas as situações. Nesse âmbito deverão os colaboradores agir de forma correta e isenta, com empenho e objetividade com vista ao benefício e desenvolvimento da EIP.

Enquanto no exercício das suas funções os colaboradores deverão manter em mente os interesses da EIP e agir com imparcialidade e ética profissional, abstendo-se, em virtude dos seus próprios interesses, de agir ou compactuar com comportamentos que possam favorecer terceiros e deverão orientar as suas decisões pelos mais altos padrões de integridade e transparência. Os colaboradores da EIP deverão agir de acordo com o estrito cumprimento das responsabilidades inerentes às funções exercidas, para esse efeito deverão utilizar exclusivamente os meios que lhes foram disponibilizados para esse propósito.

9. Competição

A EIP deverá reger-se pelas leis de mercado promovendo uma competição leal e evitando a adoção de qualquer prática que restrinja a competição.

10. Conflito de interesses

Os colaboradores da EIP no exercício das suas funções quando chamados a intervir em processos ou decisões referentes a interesses financeiros ou outros, de outros colaboradores, de si próprios ou terceiros que estejam em conflito com o interesse da EIP, deverão reportar os mesmos à hierarquia e absterem-se de participar nas decisões referentes a esses assuntos.

11. Relação com as partes interessadas

Os colaboradores da EIP não deverão aceitar ou fazer pagamentos com o objetivo de favorecer os seus interesses ou de terceiros junto dos clientes ou fornecedores bem como realizar qualquer tipo de prática de corrupção. Os colaboradores da EIP deverão recusar obter ou providenciar informações através de meios ilegais.

As ofertas recebidas de terceiros deverão ser recusadas em caso de suspeita que os mesmos pretendam obter qualquer tipo de benefício através de qualquer ação que não esteja de acordo com o presente código de conduta.

12. Relação com os acionistas

Os colaboradores da EIP deverão encaminhar as suas ações com o objetivo de proteção e defesa dos acionistas e dos seus interesses. A EIP deverá cumprir as suas obrigações e assegurar que todos os acionistas têm um tratamento justo e não discriminatório, de acordo com a aplicabilidade legal e regras regulatórias. A exatidão, a verdade e atualidade dos factos deverá ser assegurada no reporte aos acionistas.

13. Relação com as entidades reguladoras ou supervisoras

Os colaboradores da EIP apontados para o efeito deverão providenciar às entidades reguladoras ou supervisoras a total colaboração solicitada ou que seja considerada devidamente útil ou necessária, e não deverão adotar qualquer tipo de comportamento que possa impedir o exercício dos respetivos deveres dessas entidades.

14. Relação com fornecedores

Os colaboradores da EIP deverão agir de forma para que todos os compromissos da empresa para com os fornecedores de produtos e serviços sejam cumpridos conforme as suas obrigações previstas ou inerentes à atividade em questão, tendo em conta o normal funcionamento do mercado. Os colaboradores da EIP deverão esforçar-se para promover acordos nas empresas do Grupo EIP que claramente estabeleçam os direitos e obrigações das partes que estejam em linha com as regras aplicáveis.

A escolha dos fornecedores deverá ser realizada com base em critérios de imparcialidade e transparência, livres de qualquer privilégio ou favoritismo evitando ao máximo as situações de exclusividade.

Os colaboradores da EIP deverão manter em mente que a seleção dos fornecedores não deverá ter em conta unicamente os indicadores financeiros, condições comerciais, qualidade dos produtos e serviços, mas também o comportamento ético do fornecedor. Os colaboradores da EIP deverão não só ter em conta o cumprimento do presente código por parte dos fornecedores mas também promover junto dos fornecedores a observância dos princípios éticos.

15. Relação com clientes

A EIP deverá salvaguardar o igual tratamento, bem como a inexistência ou injustificada discriminação dos clientes. A EIP deverá manter altos níveis de especialização técnica através do fornecimento de um serviço de qualidade, agindo com eficiência, diligência e neutralidade.

Na relação com os clientes, os colaboradores da EIP deverão manter padrões adequados de correção, cortesia e amabilidade.

16. Relação com a comunidade e o ambiente

A EIP deverá tentar assumir a sua quota-parte de responsabilidade social na comunidade, independentemente de qualquer opinião pública ou de eventuais pressões de mercado. A EIP e os seus colaboradores deverão empenhar-se na mitigação dos impactos da sua atividade sobre o ambiente e na promoção da sustentabilidade.

17. Direitos Humanos

A EIP reconhece que os direitos humanos devem ser considerados fundamentais e universais. A EIP nunca empregará mão-de-obra infantil ou forçada nem aceitará tais práticas por parte de terceiros que lhe forneçam produtos ou prestem qualquer tipo de serviço. A EIP é contra a detenção arbitrária, tortura ou execução e a favor da liberdade de organização e associação pacíficas, da liberdade ideológica, de consciência e religiosa, bem como das liberdades de opinião e de expressão.

18. Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores

A motivação dos colaboradores da EIP na atividade deverá ser o aumento da produtividade, através do envolvimento, participação e manutenção de um ambiente são e verdadeiro de trabalho respeitando a hierarquia de trabalho, colaborando proativamente, partilhando conhecimento e informação, bem como desenvolvendo espírito de equipa.

Os colaboradores da EIP deverão reger-se segundo os melhores princípios de respeito e integridade no relacionamento entre si, a EIP deverá promover a cordialidade e cortesia na interação entre os

seus colaboradores. Os colaboradores da EIP deverão manter o esforço no sentido de melhorar as suas competências e conhecimentos técnicos.

19. Empenho para o cumprimento

Os colaboradores da EIP tornam-se âmbito do presente código de conduta no momento que iniciam funções em qualquer empresa do grupo EIP e deverão periodicamente zelar para o cumprimento dos princípios e obrigações do presente código de conduta. O reporte de potenciais irregularidades deverá ser realizado junto do superior hierárquico ou à junto da Administração quando tal se justifique.

20. Aplicabilidade e Monitorização

Em caso de dúvida de interpretação do presente código os colaboradores da EIP deverão consultar o seu superior hierárquico. O não cumprimento do presente código poderá resultar num eventual procedimento disciplinar.

Em relação aos códigos de conduta escritos, Pinto (2004) refere que, são raros em Portugal já que a maioria das organizações atua de acordo com a cultura informal dominante, baseada na tradição oral e na leitura que os colaboradores fazem do comportamento dos seus líderes. Com base num estudo efetuado sobre a «*Responsabilidade Social das Empresas - Estado da Arte em Portugal*», o mesmo autor verifica que o empresário comum acha que não é necessário escrever as regras, princípios e valores para orientar em matéria de conduta profissional, porque as pessoas sabem o que devem fazer.

Para o estabelecimento e manutenção de um SGRS julga-se importante desenvolver ações como encontros regulares com colaboradores (*stakeholders* internos) e divulgação da empresa no exterior. Os encontros regulares com colaboradores poderão ter ou não uma componente de lazer e poderão ser uma forma de motivar os colaboradores e reforçar os laços de confiança entre os mesmos. Estes encontros podem ainda ter uma finalidade de comunicar os objetivos da empresa, a sua estratégia, os seus resultados, entre outros. Algumas formas de encontros regulares poderão ser as seguintes:

- Realização de reuniões periódicas (semanais, mensais, trimestrais, anuais) com os trabalhadores para fazer o ponto de situação das atividades da mesma;
- Proporcionar a participação de todos os interessados na tomada de decisão da organização;
- Troca de experiências entre departamentos, poderá também ser um importante meio de promover e partilhar práticas desenvolvidas pelos vários setores da organização;

- Promoção de encontros informais entre estes, nomeadamente, pequenos-almoços/ almoços/jantares da organização e/ou equipa, ou eventos de comemoração do aniversário da organização;
- Desenvolvimento de ações de formação interna, que se revelam importantes na comunicação e promoção de práticas de responsabilidade social, uma vez que é possível, através destas acções, despertar os colaboradores para estas questões, bem como outras consideradas importantes para garantir o bom desempenho destes na organização.

Os encontros regulares de e com colaboradores permitem a promoção do espírito de grupo e equipa, a coesão e o estabelecimento de uma relação de confiança entre os colaboradores da organização. Da mesma forma, a comunicação da estratégia da empresa, bem como dos seus objetivos e resultados faz com que os colaboradores se sintam valorizados na empresa e é uma forma de promover o *engagement*, isto é, o sentimento de pertença pela organização. Os diretores deverão ser capazes de expor as suas mensagens com impacto, desenvolver laços emocionais e falarem melhor com os colaboradores e públicos-alvo da empresa. Assim, os líderes têm que se comprometer e acreditar no poder da comunicação interna.

As vantagens da implementação de um projeto de responsabilidade social julgam-se serem indiscutíveis, tal como demonstrado anteriormente. De igual forma, deve ser tido em consideração que os clientes são cada vez mais exigentes, tendo em conta os seus objetivos quanto à sustentabilidade ou porque muitos dos clientes, como os da EIP, estão em fases avançadas de implementação de políticas de responsabilidade social na empresa, tais como a REN e a EDP.

Assim, acredita-se que as propostas apresentadas neste projeto aplicado sejam de fácil implementação e que a posterior aferição das suas vantagens lhes garantam futuros desenvolvimentos. O compromisso da gestão de topo neste processo é imprescindível, incontornável e fundamental para implementação e sobretudo para acreditação dos princípios de sustentabilidade e das suas vantagens para todos os *stakeholders*.

O compromisso da gestão de topo, segundo o requisito 3.3. da NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a), é indispensável para um SGRS eficaz, para tal o diretor geral da empresa deverá integrar e aprovar na política existente os princípios da responsabilidade social, estabelecendo os meios de comunicação que garantam a consideração de todas as partes interessadas, disponibilizando os recursos necessários para a implementação dos requisitos da norma, aprovando e determinando os objetivos de responsabilidade social, acompanhando o seu cumprimento e efetuando as revisões do

sistema. Igualmente, deve ter como objetivos estratégicos: a inclusão dos aspetos ambientais e sociais nos objetivos; preocupação sistemática pelo cumprimento dos requisitos dos sistemas da qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social melhorando continuamente a sua eficácia; e identificação e gestão dos riscos resultantes dos impactos económicos, ambientais e sociais inerentes à sua atividade.

4.6 Considerações Finais

O estudo feito através da realização de um inquérito por questionário a uma amostra de 40 colaboradores do núcleo da Guarda da EIP permitiu satisfazer o objetivo proposto de avaliar a perceção dos mesmos em relação às práticas de responsabilidade social existentes na empresa ao nível da sua relação com os seus *stakeholders*. A análise estatística e interpretação das respostas obtidas permitiram concluir que a EIP, mesmo sem ser certificada e sem possuir implementado um SGRS, adota na sua gestão corrente algumas práticas de responsabilidade social.

A opinião dos inquiridos é a de que a EIP é uma empresa com responsabilidades económicas, legais, éticas e ambientais, que gere a suas atuação numa perspetiva do lucro, em pleno respeito pelo meio ambiente, pelas pessoas e de acordo com as leis em vigor. Essas responsabilidades traduzem-se, como foi refletido nas respostas às questões do inquérito, na preocupação com a saúde e bem-estar e formação dos trabalhadores, na adoção de medidas de não discriminação, no respeito pelo meio ambiente, na preocupação pela preservação das espécies, no respeito pelos contratos estabelecidos com clientes, fornecedores e demais partes interessadas, entre outras.

Não obstante, os resultados evidenciam aspetos negativos que a empresa terá de corrigir nalguns casos e implementar noutros, com vista à melhoria da sua responsabilidade social. Esses aspetos dizem respeito mais diretamente às suas partes interessadas internas e refletem-se na remuneração pelo trabalho prestado, que é considerada baixa e no desencorajamento para se sindicalizarem. Outro aspeto negativo evidenciado é o facto dos inquiridos verem a EIP como uma empresa que não faz planeamento a médio e longo prazo.

CONCLUSÕES



Conclusões

As questões relacionadas com a ética e a RSE têm vindo a merecer cada vez mais atenção por parte de diversas entidades, instituições, Governo e sociedade em geral. Porém, os valores da sociedade mudam e com eles vários conceitos, incluindo o que é ético, tendo assumido interpretações distintas em momentos históricos diferentes. No primeiro capítulo deste projeto aplicado efetuou-se uma análise do estado de arte da RSE através das suas dimensões histórica, legal e económica, tendo-se concluído que a evolução do conceito foi determinada por uma série de acontecimentos sociopolíticos importantes e pela inovação tecnológica, tendo sido determinante o papel da UE, principalmente através da publicação, em 2001, do Livro Verde “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” (COM, 2001).

A nível legal verifica-se que a implementação de um sistema de RSE é suportada por normas, que são ferramentas que podem melhorar a eficácia da gestão organizacional, na medida em que podem contribuir para aumentar a produtividade e melhorar a imagem das empresas, tornando-as mais competitivas. Quanto à dimensão histórica da RSE, a análise efetuada permite afirmar que a evolução e consolidação desta vertente na sociedade e no tecido empresarial está intimamente ligada às revoluções sociais e à globalização dos mercados. Estes fatores contribuíram para o despertar de consciências para temas como a sustentabilidade das empresas e o papel das mesmas no desenvolvimento social. Conscientes de que as organizações devem gerir os seus negócios baseados na premissa de que devem ser lucrativas e, ao mesmo tempo, viverem preocupadas com a sociedade onde estão inseridas, atualmente, muitos gestores já integram a RSE nas práticas diárias da gestão das suas empresas, pese embora continue a ser promovida principalmente por grandes empresas ou multinacionais.

No segundo capítulo abordou-se a temática do Desenvolvimento Sustentável e os três pilares que a sustentam: económico, social e ambiental. Tal como a RSE, também o Desenvolvimento Sustentável teve interpretações diferentes consoante o momento histórico vivido e o acontecimento que o marcou. A integração do mesmo nas preocupações do mundo empresarial ficou a dever-se, tal como aconteceu com a RSE, à intervenção da UE e a vários acontecimentos por ela promovidos como foi o caso do Relatório de Brundtland, ao defender que o DS se encontra relacionado com o

facto de as necessidades da geração atual serem satisfeitas sem comprometer o futuro das vindouras.

A investigação sobre esta matéria permite observar que as empresas têm uma grande responsabilidade sobre o desenvolvimento sustentável das sociedades onde se integram e que a mesma deverá agregar preocupações sociais, ambientais e económicas. Deste modo, pode afirmar-se que ambos os conceitos são transversais e se complementam. A responsabilidade social sustentável parece, efetivamente, encerrar um conjunto de atributos que poderão permitir às empresas dar um contributo para o desenvolvimento das sociedades onde se inserem e desenvolvem a sua atividade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução de desigualdades sociais. Embora já existam empresas com práticas de gestão socialmente responsáveis, a agregação de sustentabilidade e de responsabilidade social às práticas diárias de gestão ainda representa um grande desafio para grande parte do tecido empresarial.

A apresentação da empresa onde foi efetuado o estudo empírico para desenvolvimento do presente projeto aplicado foi objeto de explanação no capítulo terceiro. Esta empresa trata-se da EIP, que está presente no mercado nacional há mais de meio século, tendo mais recentemente encetado um processo de internacionalização, que já lhe valeu o reconhecimento pelo seu *know-how*, prestígio, solidez e espírito empreendedor. A empresa atua numa área de negócios (energia elétrica) que contribui para a criação de emprego de forma significativa, o que lhe confere grande responsabilidade como promotora do desenvolvimento económico. Como se explicou ao longo do projecto aplicado, a EIP já é certificada no âmbito da NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2010c), relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade, da NP EN ISO 14001:2004 (IPQ, 2010d), relativa ao Sistema de Gestão Ambiental, e da OHSAS 18001 (OHSAS, 2007), relativa ao Sistema de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional.

Quanto ao quarto capítulo, que evidencia os resultados do inquérito por questionário à amostra de 40 colaboradores do núcleo da Guarda da EIP, pode concluir-se que o mesmo permitiu satisfazer o objetivo proposto no inquérito, ou seja, avaliar a perceção dos inquiridos sobre as práticas de RSE existentes na EIP ao nível da sua relação com os seus *stakeholders*. A análise estatística e interpretação das respostas obtidas permitiram concluir que a EIP, mesmo sem ser certificada e sem possuir implementado um SGRS, adota, na sua gestão corrente, algumas práticas de RSE. A opinião dos inquiridos é a de que a empresa possui responsabilidades económicas, legais, éticas e ambientais, que gere a sua atuação numa perspetiva do lucro, em pleno respeito pelo meio

ambiente, pelas pessoas e de acordo com as leis em vigor. Porém, os resultados evidenciam também aspetos negativos que a empresa terá de corrigir, concretamente no que respeito à recompensa pelo trabalho prestado, ao reconhecimento dos seus trabalhadores, na aposta no diálogo e no planeamento a longo prazo.

O estudo realizado no núcleo da Guarda da EIP permite confirmar que o conceito de responsabilidade social na sua definição atual é plural, no sentido em que os gestores não devem prestar contas apenas aos acionistas, mas sim a todos os que se relacionam com as empresas, ou para cujo negócio contribuem. A responsabilidade social, assim entendida, não pode ser dissociável do conceito de desenvolvimento sustentável, dado que as empresas devem considerar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental.

Neste sentido, acredita-se que os resultados obtidos no questionário são reflexo da política da qualidade, ambiente e segurança definida pela empresa, transmitida às suas partes interessadas e implementada no exercício das suas atividades. Para tal contribui igualmente o papel e o compromisso da gestão de topo, que é fundamental em todo o processo de desenvolvimento da responsabilidade social, de forma consciente, na EIP. Portanto, entende-se que a gestão de topo deve estar envolvida desde a fase inicial do projeto de implementação de um SGRS, do delinear uma estratégia de responsabilidade social até à implementação do mesmo. Uma das etapas de grande importância para o envolvimento dos seus *stakeholders* é a divulgação dos valores de responsabilidade social pela gestão de topo, pelo que se julga que apenas será possível um verdadeiro compromisso dos *stakeholders* com um projeto de RSE se estiver claramente visível o compromisso da gestão de topo com a mesma.

A EIP possui já um procedimento para a criação de documentos, bem como da sua consulta interna. Neste sentido, será relativamente fácil criar uma pasta de documentação digital acessível a todos os colaboradores com a documentação relativa à RSE, desde normativos a documentação produzida, quer de trabalho, quer de divulgação da responsabilidade social. Igualmente, devem haver métodos de divulgação dos documentos de forma a que sejam do conhecimento de todos os *stakeholders*. A criação dos documentos de responsabilidade social e a sua divulgação deve sempre envolver o maior número de *stakeholders* e tem dois objetivos principais envolver nas suas ações o maior número de *stakeholders* levando a um compromisso por parte destes e que o desenvolvimento da responsabilidade social tenha o maior impacto possível na empresa.

As conclusões obtidas através das análises efetuadas devem ser vistas com alguma prudência, pois a realização do presente estudo deparou-se com algumas limitações que importa referir. Em primeiro lugar trata-se de um estudo de caso baseado numa pequena unidade de negócio da EIP, envolvendo um número muito reduzido de colaboradores face à totalidade do grupo, pelo que os resultados obtidos podem não refletir a realidade global da empresa.

Assim, como desenvolvimentos futuros pretende alargar-se a dimensão da amostra, para que a mesma seja mais representativa da realidade da EIP. Outra linha de orientação a seguir para o futuro poderá ser um estudo para verificar se a ligação da empresa a um processo de internacionalização altera a forma de comportamento organizacional da empresa, num contexto de implementação de um processo de RSE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Referências Bibliográficas

- Aleixo, M.H.T.M. (2008). *Responsabilidade Social do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio: A Percepção dos seus Profissionais*. Tese de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve / Faculdade de Economia.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Príncipe Editora.
- Argenti, J. (1997). Stakeholders: The case against. *Long Range Planning*, 30 (3): 442-445.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE, 2015). *Editada a Norma Portuguesa NP 4522: Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis*. Disponível em: <http://www.apee.pt/normalizacao/noticias/173-editada-a-norma-np-4522-resultante-do-trabalho-da-ct-179-no-ambito-da-apee> [Acedido em: fevereiro de 2015].
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Boas, T.A.R.V. (2013). *A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan - Portugal Hipermercados, S.A.* Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Borenstein, C.R. (1999). Regulação e gestão competitiva em setores de infra-estrutura: a procura de um equilíbrio dinâmico. *Revista de Administração Pública*, 33 (4): 47-61.
- Borger, F.G. (2001). *Responsabilidade social: efeitos da actuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutoramento. São Paulo: Universidade de São Paulo / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: The Case in Favour. *Long Range Planning*, 30 (3): 446-449.
- Carroll, A. (1979). A Three Dimensional Coceptual Model of Corporate Social Performace. *Academic of Management Review*, 4 (4): 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Cochran, P.L. e Wood, R.A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academic of Management Review*, 27 (1): 42-56.
- Comissão Europeia (COM, 2001a). *Desenvolvimento sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável, COM (2001) 264 final*. Bruxelas: Publicações Oficiais da Comissão das Comunidades Europeias, 15 de Maio.

Comissão Europeia (COM, 2001b). *Green Paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility, COM (2001) 366 final*. Brussels: Official publications of the EC, July 18.

Comissão Europeia (COM, 2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, COM (2002) 347 final*. Bruxelas: Publicações Oficiais da Comissão das Comunidades Europeias, 2 de Julho.

Comunidade Europeia (CE, 2004). Regulamento (CE) n.º 852/2004 de 29 de Abril de 2004: Retificação. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 226, de 25 de Junho.

Davis, K. e Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: environment and responsibility*. New York: Mc Graw-Hill.

Deloitte (2003). *O Desafio do Desenvolvimento Sustentável nas Empresas Portuguesas. Management Solutions: Relatório*. Lisboa: Deloitte.

Deming, W.E. (1986). *Qualidade e revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Dominges, I. e Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. V.N.Famalicão: Edições Húmos.

Donaldson, T. e Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26: 53-63.

Electricidade Industrial Portuguesa (EIP, 2015a). *História da EIP*. Disponível em: <http://www.brunoconceicao.com/clientes/eip-sa/wp2/wp-content/uploads/2014/10/historia.png> [Acedido em: fevereiro de 2015].

Electricidade Industrial Portuguesa (EIP, 2015b). *Política da Qualidade, Ambiente e Segurança da EIP*. Disponível em: <http://www.eip-sa.pt/eip-s-a/certificacoes/politica-da-qualidade-ambiente-e-seguranca/> [Acedido em: fevereiro de 2015].

Electricidade Industrial Portuguesa (EIP, 2015c). *Visão, Missão e Valores da EIP*. Disponível em: <http://eip-sa.site.escritadigital.pt/edicoes1/eip/desenvArtigos.asp?a=283&cat=207> [Acedido em: fevereiro de 2015].

Electricidade Industrial Portuguesa (EIP, 2015d). *Organograma Empresarial da EIP*. Disponível em: <http://www.eip-sa.pt/o-grupo-eip/organograma-empresarial-do-grupo-eip/> [Acedido em: fevereiro de 2015].

Epstein, E.M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29: 99-114.

Fontes, A.C.M. (2011). *Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou Utopia*. Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro / Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: stakeholder approach*. London: Pitman Publishing.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September.

Froome, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2): 191-205.

Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

Global Reporting Initiative (GRI, 2014). *Sustainability Reporting Guidelines versão 3.0. 1996*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf> [Acedido em: junho de 2013].

Gonçalves, H. (2012). *Relato do seminário anual “Responsabilidade Social - A normalização Nacional e Internacional”*. Porto: Centro de Responsabilidade e Inovação social / APQ.

Goodpastor, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1 (1): 53-71.

Heleno, M.L.L. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. Tese de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra / Faculdade de Economia.

Instituto ETHOS (ETHOS, 2005). *Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro*. São Paulo: Instituto ETHOS.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2007). *NP 4460-1:2007, Ética nas organizações. Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008a). *NP 4469-1:2008, Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). *NP 4397: 2008– Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Requisitos*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008c). *NP EN ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos*, Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010a). *NP 4460-2:2010, Ética nas organizações. Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010b). *NP 4469-2:2010, Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010c). *NP EN ISO 9001: 2008 / AC: 2010 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Ed.3)*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010d). *NP EN ISO/IEC 14001:2004/AC Fevereiro 2010 – Sistema de Gestão Ambiental (Ed.2)*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2014). *NP 4522:2014, Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis*. Caparica: IPQ.

International Organization for Standardization (ISO, 2010). *ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO.

Jones, T. (1980). *Corporate Social Responsibility: Revisited, Redefined*. California Management Review, 23 (2, Spring): 59-67.

Leal, A.S.; Caetano, J.; Brandão, N.G.; Duarte, S.E. e Gouveia, T.R. (2011). *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal*. Lisboa: Tipografia Guide.

Lima, A.; Rocha, F.; Treinta, F. e Lima, G. (2009). *Implementação do Conceito Triple Bottom Line em Empresa de Pequeno Porte*. Niterói: Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

McGuire, J.W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Observatório Social do Alentejo (OSA, 2008). *Práticas de Responsabilidade Social no Alentejo Central e na Extremadura*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.

Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS, 2007). *BS OHSAS 18001: 2007 – Occupation health and safety managements systems: Requirements*, London: BSI.

Organização das Nações Unidas (ONU, 2015). *Pacto Mundial*. Disponível em: <http://www.pactomundial.org> [Acedido em: março de 2015].

Parra, M.G. (2006). *Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall.

Pinto, A. (2012). *Gestão Integrada de Sistemas: Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, G.R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*. Lisboa: Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Lidel.

Quazi, A. e O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1988). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Paris: Bordas.

Ramos, M.C. e Silva, C.A.. (2008). *Práticas de Responsabilidade Social no Alentejo Central e na Extremadura - Observatório Social do Alentejo*. Évora: Diana Litográfica do Alentejo.

Rede Eléctrica Nacional (REN, 2015). *Sustentabilidade*. Disponível em: http://www.ren.pt/sustentabilidade/partes_interessadas/recursos_humanos/ [Acedido em: fevereiro de 2015].

Rego, A.; Cunha, M.P.; M., Cardoso, C.; Gonçalves, H. e Costa, N.G. (2006) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: Editora RH.

Riley, M.; Wood, R.C.; Clark, M.A.; Wilkie, E. e Szivas, E. (2001). *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*. London: Thomson Learning

- Rocha, A. Silva. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. Vida Económica.
- Rodrigues, J. e Duarte, M. (2012). *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rowley, T.J. (1998). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4): 887-909.
- Santos, M.J.N. (coord.); Silva, J.L.A.; Sampaio, J.J.; Henriques, P.L. e Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Lisboa: Celta.
- Santos, M.J.N., Santos, A.M.; Pereira, E.N. e Silva, J.L.A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: Editora RH.
- Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schwartz, M. e Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Sethi, S.P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4 (1), 63-74.
- Social Accountability International (SAI, 2008). *SA 8000: 2008, Social Accountability*. New York: SAI.
- Social Accountability International (SAI, 2014). *SA 8000: 2014, Social Accountability*. New York: SAI.
- Wartick, S.L. e Cochran, P.L. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4): 758-769.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.

ANEXO 1
ORGANOGRAMA DA EIP





CA – Conselho de
Administração

DLR – Direção de
Linhas e Redes
Rui Anacleto
Adj.: *Altino Cunha*

DFB – Direção Fabril
António Coelho

DSS – Direção de
Subestações e Sistemas
José Ginja
Adj.: *Amílcar Duarte*

DEF – Direção de
Eletrificação Ferroviária
Joaquim Castro

DHS – Direção
Hidro Sofomil
C. Silva Tavares

DEP – Direção de
Estudos e Projetos
Hélder Matos

DQS – Direção da
Qualidade, Ambiente e
Segurança
C. Cunha Boiadas

DPL - Direção de
Procurement e Logística
S. Rebelo Silva

DFN – Direção
Financeira
J. Alpendre
Adj. *E. Espírito Santo*
Adj. *Sandra Loureiro*

SGL – Secretário Geral
I. Sá Nogueira

SCL – Serviços de
Construção de Linhas
Altino Cunha

STR – Serviços
TET e
Redes de Distribuição
Rui Gonçalves

SGO – Serviços de
Gestão de Obras
Marco Costa

SFB – Serviços
Fabris
António Coelho

SGQ – Serviços de
Gestão de
Equipamentos
Jorge Curto

SGE – Serviços de
Gestão do
Empreendimento
Antides Amorim

SSB – Serviços
de Construção de
Subestações
Amílcar Duarte

SGP – Serviços de
Gestão de Projetos
Bruno Martins

STC – Serviços
Técnico-Comerciais
C. Silva Tavares

GEP – Gabinete de
Estudos e Projetos
Hélder Matos

SCS – Serviços de
Cadastro e Servidões
Fernanda Pires

SAP – Serviços
Aprovisionamentos
Nicolau Cruz

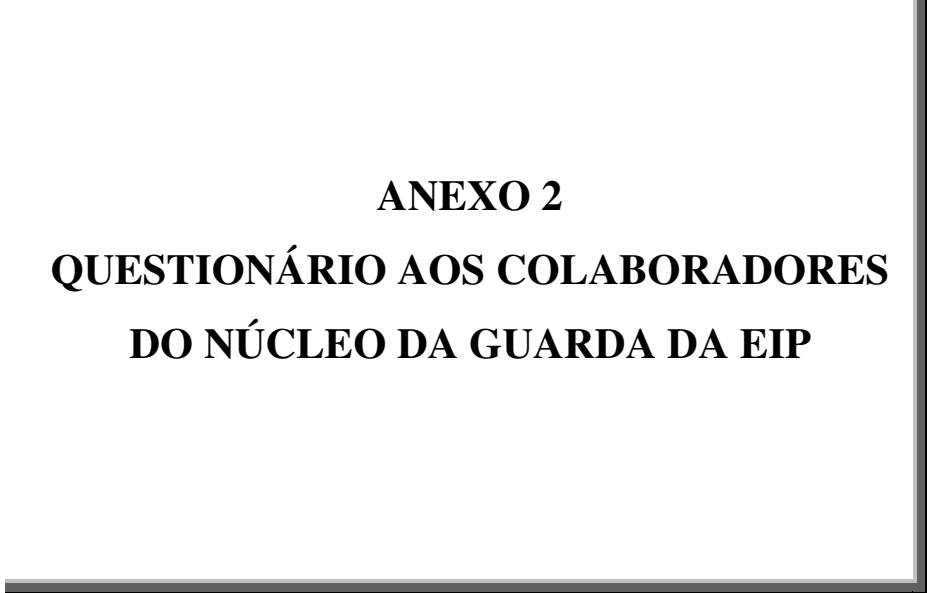
SLG – Serviços de
Logística
Sónia Lança

SFN – Serviços
Financeiros
Sandra Loureiro

SCT – Serviços de
Contabilidade
É. Espírito Santo

SRH – Serviços de
Recursos Humanos
P. Fernandes

ANEXO 2
QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES
DO NÚCLEO DA GUARDA DA EIP



INQUÉRITO

O presente questionário enquadra-se no âmbito do projeto aplicado do Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão (Ambiente, Qualidade, Segurança e Responsabilidade Social) da ESTG - IPG. O objetivo principal é o de conhecer as práticas de Responsabilidade Social do núcleo da Guarda da E.I.P. - *Electricidade Industrial Portuguesa, S.A.* Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

A escala de avaliação corresponde a: **1-** Não (0%); **2-** Em parte (até 25%);

3- Em grande parte (até 75%); **4-** Sim (100%); **5-** Não se aplica.

A – Responsabilidades Económicas	1	2	3	4	5
A Gestão de topo da E.I.P. define estratégias orientadas para o curto prazo (inferior a um ano)?					
A Gestão de topo da E.I.P. define estratégias orientadas para o médio e longo prazo (superior a um ano)?					
A E.I.P. desenvolve esforços para reduzir os gastos operacionais?					
A E.I.P. controla rigorosamente a produtividade dos seus trabalhadores?					
A E.I.P. compensa os trabalhadores pela produtividade realizada?					
A E.I.P. utiliza a satisfação dos seus clientes como indicador de desempenho?					
A E.I.P. tem definidos os procedimentos a seguir para responder às reclamações dos clientes?					
A E.I.P. melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços?					

B – Responsabilidades Legais	1	2	3	4	5
A E.I.P. reconhece todos os seus <i>stakeholders</i> (partes interessadas)?					
A E.I.P. honra as suas obrigações contratuais com clientes, fornecedores e demais partes interessadas?					
A E.I.P. age de acordo com as leis que regulam a contratação de pessoal e os benefícios dos trabalhadores?					
A E.I.P. possui programas que promovem a diversidade da força de trabalho (por exemplo, idade, sexo ou etnia)?					
A E.I.P. possui políticas internas para prevenir a discriminação entre trabalhadores?					
Os trabalhadores da E.I.P. seguem padrões e normas profissionais?					
Todos os produtos e serviços da E.I.P. cumprem as exigências legais?					
Os trabalhadores da E.I.P. são defendidos pelas estruturas sindicais?					

C – Responsabilidades Éticas	1	2	3	4	5
A E.I.P. tem um código de conduta?					
A E.I.P. promove os seus valores?					
A E.I.P. é reconhecida externamente como uma empresa digna de confiança?					
A E.I.P. possui um procedimento confidencial para os trabalhadores reportarem condutas impróprias (por exemplo, roubo)?					
A E.I.P. oferece aos seus trabalhadores um ambiente físico agradável e seguro, fomentando os cuidados de segurança, saúde e higiene no trabalho?					
A E.I.P. desenvolve parcerias sociais com organizações locais e regionais?					
A Gestão de topo da E.I.P. controla os potenciais impactos negativos que a sua atividades pode provocar na comunidade envolvente?					

D – Responsabilidades Ambientais	1	2	3	4	5
A E.I.P. possui uma política ambiental?					
A E.I.P. garante a diversidade ambiental (por exemplo, a preservação de espécies)?					
A E.I.P. conhece e avalia os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente (como emissões gasosas, produção de resíduos, consumo de energia, água e combustíveis)?					
A E.I.P. possui um programa de gestão de resíduos, que inclui a recolha e reciclagem de materiais?					
A E.I.P. desenvolve ações de educação e formação dos trabalhadores sobre a temática ambiental?					
A E.I.P. coopera com outras organizações/empresas na preservação do meio ambiente?					
A E.I.P. possui algum processo de certificação da qualidade dos seus produtos e serviços?					

Categoria profissional: _____ Sexo: F M Idade: _____

Residência: _____ Escolaridade: _____

Grata pela colaboração!