



## Universidades Lusíada

Gomes, Cátia Sofia Miranda

### **Responsabilidade social das empresas em Portugal e o seu impacto nos funcionários**

<http://hdl.handle.net/11067/2410>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2013

**Resumo**

Nos últimos anos, a sociedade tem pressionado e cobrado das empresas uma postura socialmente responsável, sendo esta vista por muitos como uma obrigação moral e de interesse económico das organizações, que ao mesmo tempo que contribui para o bem-estar dos vários elementos da sociedade, entre eles os colaboradores de uma dada empresa, é também encarada como um fator competitivo, o que tem levado as empresas a incorporar novos valores na gestão dos seus negócios. Mas esta perspetiva não é aceite...

In recent years, the society has pushed companies and charged a socially responsible attitude, which is seen by many as a moral obligation and economic interests of organizations, at the same time contributing to the welfare of the various elements of society, including employees of a given company, is also seen as a competitive factor, which has led companies to incorporate new values in managing their business. But this perspective is not accepted by all, existing conflicting theories which a...

**Palavras Chave**

Responsabilidade social, Empresas

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T10:41:42Z com informação proveniente do Repositório



**Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão**

**Responsabilidade Social das Empresas em Portugal e o seu  
Impacto nos Colaboradores**

**Cátia Sofia Miranda Gomes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Vila Nova de Famalicão, 2013



**Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão**

**Responsabilidade Social das Empresas em Portugal e o seu  
Impacto nos Colaboradores**

**Cátia Sofia Miranda Gomes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

**Orientador:** Professor Doutor Moritz von Schwedler

Vila Nova de Famalicão, 2013

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado àqueles que de alguma forma contribuíram para que esta dissertação fosse realizada. A quem não posso deixar de manifestar o meu apreço e agradecimento sincero.

À Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão manifesto apreço pela possibilidade de realização do presente trabalho e por todos os meios colocados à disposição. Agradeço igualmente aos meus professores de Mestrado pela excelência da formação prestada e conhecimentos transmitidos, que foram úteis para esta dissertação.

Ao Professor Doutor Moritz von Schwedler, orientador desta tese de Mestrado, quero expressar os meus sinceros agradecimentos pelo rigor científico, disponibilidade e empenho na supervisão deste trabalho.

Aos meus colegas de Licenciatura e de Mestrado que compartilharam comigo momentos de aprendizagem agradeço a força, a amizade e confiança que depositaram em mim.

Por último, manifesto um sentido e profundo reconhecimento à minha família pelo apoio, amizade e amor incondicional ao longo destes anos. Expresso sentimento idêntico em relação a todos os meus amigos de longa data.

Muito obrigado...

## Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Índice Geral.....	ii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Gráficos.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
<b>Capítulo I – Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II - Responsabilidade Social Empresarial: Contextualização.....</b>	<b>4</b>
2.1 Abordagem Histórica da Responsabilidade Social Empresarial.....	4
2.2 Empresa como Organização Responsável: Visões e Conceções.....	8
2.2.1 Teoria Neoliberal do Negócio.....	9
2.2.2 Modelo Piramidal de Archie Carroll.....	11
2.2.3 Corporate Social Responsiveness.....	16
2.2.4 Teoria dos Stakeholders.....	17
2.3 Desenvolvimento Sustentável como Âncora da Responsabilidade Social das Empresas.....	20
2.4 Implicações da RSE na Estratégia Competitiva das Empresas.....	22
2.5 Certificação da Responsabilidade Social Empresarial.....	26
<b>Capítulo III - Responsabilidade Social das Empresas: Dimensão Interna.....</b>	<b>30</b>
3.1 Como a RSE pode Afetar a Motivação dos Colaboradores.....	31
3.1.1 Teorias do Conteúdo.....	32
3.1.1.1 Teoria de Abraham Maslow.....	32
3.1.1.2 Teorias das Necessidades Adquiridas.....	33
3.1.1.3 Teoria dos Dois Fatores.....	34
3.1.2 Teorias do Processo.....	35
3.1.2.1 Teoria da Equidade.....	35

3.1.2.2 Teoria da Expectativa.....	36
3.1.3 Perspetiva Integradora.....	37
3.2 Plano de Benefícios Sociais.....	39
3.3 Higiene e Segurança no Trabalho.....	42
3.4 Investimento na Profissionalização do Capital Humano.....	44
3.5 Lazer e Cultura no Local de Trabalho.....	45
3.1 Locais de Trabalho Amigáveis à Família.....	45
<b>Capítulo IV – Estudo em Portugal e Metodologia de Investigação.....</b>	<b>48</b>
4.1 Metodologia.....	48
4.2 Perfil das Empresas/Grupos.....	51
4.3 Análise dos Colaboradores das Empresas/Grupos.....	58
4.4 Benefícios Sociais Atribuídos aos Colaboradores.....	61
4.5 Formação nas Empresas/Grupos Analisados.....	63
4.6 Higiene e Segurança no Trabalho.....	66
<b>Capítulo V – Discussão dos Resultados.....</b>	<b>69</b>
5.1 Visão das Empresas sobre a Responsabilidade Social Interna.....	69
5.2 Desempenho das Empresas em Termos de Responsabilidade Social Interna.....	70
5.3 Impacto da Responsabilidade Social Empresarial na Satisfação dos Colaboradores.....	75
5.4 Certificação e Participações em Instituições Ligadas à Sustentabilidade.....	77
<b>Capítulo VI - Conclusão.....</b>	<b>80</b>
6.1 Conclusões do estudo.....	80
6.2 Limitações do estudo.....	82
6.3 Investigações futuras.....	83
<b>Bibliografia.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>91</b>
Anexo A.....	92

Anexo B.....	99
Anexo C.....	106
Anexo D.....	107
Anexo E.....	114
Anexo F.....	122

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial de Archie Carroll.....	13
Figura 2. Visão da Empresa Stakeholder.....	18
Figura 3. A Roda da Estratégia.....	23
Figura 4. Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada.....	23
Figura 5. Convergência de Interesses.....	26
Figura 6. Pirâmide de Maslow.....	33
Figura 7. Modelo integrado de motivação individual para o trabalho.....	37
Figura 8. Os tipos de serviços e benefícios sociais quanto aos seus objetivos.....	41

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Número de colaboradores em Portugal - 2010.....	59
Gráfico 2. Distribuição por género - 2010.....	59
Gráfico 3. Tipo de contratos de trabalho - 2010.....	60
Gráfico 4. Número de horas de formação em Portugal - 2010.....	63
Gráfico 5. Média de horas de formação por colaborador - 2010.....	65

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Custos de um sistema de higiene e segurança deficiente.....	43
Tabela 2. Dualidade de benefícios.....	47
Tabela 3. Empresas com planos de Pensões.....	62
Tabela 4. Número de horas de formação em Portugal.....	64
Tabela 5. Comparação entre o número de colaboradores e o número de horas de formação.....	64
Tabela 6. Média de horas de formação por colaborador – 2010.....	65
Tabela 7. Medidas de saúde no trabalho.....	67 a 68
Tabela 8. Dimensões em que as empresas cumprem os mínimos em termos de responsabilidade social com os colaboradores.....	71
Tabela 9. Empresas com média de formação anual por colaborador superior ao definido por lei no ano de 2010.....	72
Tabela 10. Tipos de benefícios sociais atribuídos pelas empresas.....	73
Tabela 11. Taxa de absentismo dos colaboradores em 2010.....	75
Tabela 12. Taxa de satisfação dos colaboradores – 2010.....	76
Tabela 13. Principais participações em instituições e fundos ligados à sustentabilidade das empresas analisadas.....	78
Tabela 14. Número de participações em instituições e fundos de sustentabilidade.....	78

## **Resumo**

Nos últimos anos, a sociedade tem pressionado e cobrado das empresas uma postura socialmente responsável, sendo esta vista por muitos como uma obrigação moral e de interesse económico das organizações, que ao mesmo tempo que contribui para o bem-estar dos vários elementos da sociedade, entre eles os colaboradores de uma dada empresa, é também encarada como um fator competitivo, o que tem levado as empresas a incorporar novos valores na gestão dos seus negócios.

Mas esta perspetiva não é aceite por todos, existindo teorias opostas que defendem que as empresas não têm responsabilidades sociais para com a sociedade, pois essas responsabilidades pertencem ao estado e não às empresas.

Desta forma, esta dissertação tem como objetivo geral perceber as várias teorias em relação ao conceito de responsabilidade social empresarial e qual o impacto destas nos colaboradores de uma dada empresa. Em particular pretende-se verificar quais as medidas no que diz respeito à formação, à higiene e segurança no trabalho e aos planos de benefícios sociais destinados aos colaboradores e, por fim, verificar se as medidas anteriores de RSE têm impacto na satisfação dos colaboradores.

Para prossecução destes objetivos, foram analisados os relatórios de sustentabilidade, no que diz respeito à informação da RSE para com os colaboradores, de vinte empresas que operam em Portugal e que no ano de 2010 estiveram entre as 100 empresas com maior volume de negócios em Portugal. Para de seguida elaborar um estudo de caso onde se pode verificar as medidas de RSE para com os colaboradores e os seus impactos nos mesmos.

Na análise dos dados verifica-se que a maioria das empresas analisadas já tem uma postura socialmente responsável em relação aos seus colaboradores, em que estes usufruem de vários benefícios que podem melhorar a qualidade de vida dos mesmos e dos seus familiares. Também se verifica que os colaboradores destas empresas têm índices de satisfação altos e de absentismo baixos que segundo alguns autores são consequência das medidas de responsabilidade social das empresas para com os colaboradores.

**Palavras-Chaves:** responsabilidade social empresarial, colaboradores, sociedade.

## **Abstract**

In recent years, the society has pushed companies and charged a socially responsible attitude, which is seen by many as a moral obligation and economic interests of organizations, at the same time contributing to the welfare of the various elements of society, including employees of a given company, is also seen as a competitive factor, which has led companies to incorporate new values in managing their business.

But this perspective is not accepted by all, existing conflicting theories which argue that companies do not have social responsibilities to society, because these responsibilities belong to the state and not to companies.

Thus, this paper aims to realize the various general theories regarding the concept of corporate social responsibility and the impact of these on employees of a given company. In particular we intend to verify what measures regarding training, health and safety at work and social benefit plans for employees and, finally, check if the previous measures of CSR impact on employee satisfaction.

To achieve these objectives, we analyzed the sustainability reports, with respect to information of CSR towards employees, twenty companies operating in Portugal and in 2010 were among the 100 companies with the highest turnover in Portugal. To then prepare a case study where you can check the measurements of CSR towards employees and their impacts on them.

In analyzing the data it appears that the majority of companies surveyed already have a socially responsible attitude towards their employees, as they enjoy the many benefits that can improve the quality of life for themselves and their families. It also appears that employees of these companies have high levels of satisfaction and lower absenteeism which some authors are a result of the measures of corporate social responsibility towards employees.

**Key Words:** corporate social responsibility, employees, society.

## **Lista de abreviaturas**

- ACT** – Autoridade para as Condições de Trabalho
- AEP** - Associação Empresarial de Portugal
- AESE** – Escola de Direcção de Negócios
- AIP** - Associação Industrial Portuense
- AIP** - Associação Industrial Portuguesa
- APCE** - Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial
- APEE** - Associação Portuguesa de Ética Empresarial
- APCER** - Associação Portuguesa de Certificação
- ASPI** - Advanced Sustainable Performance Indices
- BCSD Portugal** – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
- CSR<sub>2</sub>** - Corporate Social Responsiveness
- DGERT** - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- EPIS** – Empresários pela Inclusão Social
- ESI** - Ethibel Sustainability Index
- EUA** - Estados Unidos da América
- FTSE4Good** - Financial Times Stock Exchange 4 Good Index
- GDP** - Gás de Portugal
- GNL** - Gás Natural Liquefeito
- GRACE** - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
- IPQ** - Instituto Português da Qualidade
- IQNet** - The International Certification Network
- ISO** - International Organization for Standardization
- LBG** - London Benchmarking Group
- NP** - Norma Portuguesa
- MBA** - Master Business Administration
- OHSAS** - Occupational Health & Safety Advisory Services
- OIT** - Organização Internacional do Trabalho
- ONU** - Organização das Nações Unidas
- PT** - Portugal Telecom
- QSM** - Questionários de Satisfação Minnesota
- REN**- Rede Eléctrica Nacional

**RSE** - Responsabilidade Social Empresarias  
**SAI** - Social Accountability Internacional  
**SAM** - Sustainable Asset Management  
**SEN** - Sistema Elétrico Nacional  
**SGPS** - Sociedade Gestora de Capitais Sociais  
**SRI** - Stanford Research Institute  
**SST** - Segurança e Saúde no Trabalho  
**TAP** - Transportes Aéreos Portugueses  
**ULJM** - Unilever Jerónimo Martins  
**UNESCO** - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
**WBCSD** - World Business Council for Sustainable Development  
**WTA** - World Travel Award

## Capítulo I

### Introdução

No cenário mundial contemporâneo verificam-se várias transformações de ordem política, social, económica e cultural que por sua vez se adaptam aos novos paradigmas e modelos de relações entre as organizações e a sociedade, que têm cada vez mais interesses e objetivos em comum que trazem benefícios mútuos.

Nos últimos anos, a sociedade tem pressionado e cobrado das empresas uma postura socialmente responsável para com a comunidade, o que tem levado as empresas a incorporar novos valores na gestão dos seus negócios. Cada vez mais a responsabilidade social é vista como uma obrigação moral e de interesse económico das organizações que estão a começar a movimentar-se no sentido de realizar ações socialmente responsáveis, que podem representar um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Neste sentido, a responsabilidade social dirigida para os colaboradores é uma das vertentes da responsabilidade social empresarial defendida por muitos académicos e instituições, como um compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento e melhoramento da qualidade de vida dos seus colaboradores e suas famílias.

Do ponto de vista da competitividade, o capital humano tem sido valorizado ao longo dos últimos anos, pois acredita-se que uma empresa que possui uma equipa de colaboradores motivados terá maior probabilidade de obter um melhor resultado, o que tem feito com que as empresas se dediquem a investir recursos e esforços no sentido de atenderem às necessidades deste ativo intangível.

As empresas para divulgarem a sua política de responsabilidade social recorrem aos relatórios de sustentabilidade onde divulgam toda a informação sobre a performance económica, social e ambiental. Através dos relatórios de sustentabilidade, as empresas divulgam quais as suas responsabilidades com os acionistas, com os colaboradores, com os fornecedores, com a comunidade em geral, com o meio ambiente e com os outros stakeholders, isto é, informações que podem garantir a sustentabilidade e rentabilidade das empresas no longo prazo.

Neste sentido e, visto que, a responsabilidade social empresarial, hoje em dia, é encarada como uma obrigação moral das empresas que pode garantir a sua

competitividade, é importante perceber, através de um estudo, quais são as políticas de responsabilidade social empresarial em Portugal.

Deste modo, elaborei um estudo que vai incidir sobre a responsabilidade social empresarial para com os colaboradores, onde se vai descrever todas as medidas de responsabilidade social das empresas para com os colaboradores e de que forma essa responsabilidade social afeta os mesmos.

Para efeitos do estudo recorri a uma revisão da literatura, onde descrevo as várias teorias respeitantes à responsabilidade social empresarial global e em particular para com os colaboradores e, o seu relacionamento com a sustentabilidade e competitividade. Além da revisão da literatura o estudo contém uma pesquisa realizada em vinte grandes empresas que operam em Portugal e que no ano de 2010 estiveram entre as 100 empresas com maior volume de negócios em Portugal.

Com o estudo nestas vinte empresas pretende-se verificar quais as medidas de responsabilidade social empresarial para com os colaboradores em termos de segurança e saúde no local de trabalho, formação e benefícios sociais, que são medidas de responsabilidade social corporativa defendidas pelos Gurus de Economia e Gestão. Ao mesmo tempo pretende-se verificar de que forma essas práticas melhoram o bem-estar dos colaboradores e interferem na imagem das empresas/grupos. Ao fazer esta análise às vinte empresas pretende-se também verificar se elas apenas cumprem o mínimo de responsabilidade social corporativa, isto é, o que é imposição legal, ou se já têm uma atitude socialmente responsável sem que seja imposta de forma legal e, desta forma, perceber quais as empresas com as melhores práticas em responsabilidade social direcionadas para os colaboradores.

Assim, o estudo tem como objetivos:

- Saber quais as medidas de responsabilidade social das empresas portuguesas para com os colaboradores em termos:
  - Segurança e saúde no local de trabalho;
  - Formação;
  - Benefícios sociais;
- Saber se as empresas apenas cumprem o que é obrigatório por lei ou se vão além do que é imposto;
- Verificar se as práticas de RSE melhoram a Satisfação dos Colaboradores;
- Perceber quais as empresas que têm um melhor programa de RSE.

Descrito o objeto e os objetivos do estudo, passemos então à forma como a dissertação está organizada. A dissertação está dividida em seis capítulos mais anexos, onde dois capítulos são referentes à revisão da literatura e outros dois são referentes aos resultados do estudo realizado em vinte empresas que operam em Portugal.

O segundo capítulo é referente à contextualização do tema responsabilidade social empresarial, com as várias teorias existentes sobre o tema, o seu relacionamento com o desenvolvimento sustentável e competitividade e, sobre as várias instituições que passam certificados de responsabilidade social.

O terceiro capítulo foca-se na responsabilidade social e empresarial para com os colaboradores, onde são descritas medidas de responsabilidade social destinadas aos colaboradores e quais os elementos que podem motivar e elevar os níveis de satisfação dos colaboradores.

O quarto capítulo refere-se ao estudo realizado nas vinte empresas, com os resultados obtidos no que respeita às medidas de responsabilidade social empresarial para com os colaboradores.

O quinto capítulo refere-se à comparação dos dados obtidos no estudo às empresas, com as práticas de responsabilidade social empresarial defendidas no segundo e terceiro capítulo e o impacto dessas práticas nos colaboradores, quer a nível pessoal como profissional.

Por fim, o sexto capítulo é o capítulo da conclusão, onde estão descritas todas as conclusões retiradas do estudo.

Os anexos contêm informações sobre as práticas de responsabilidade social empresarial para com os colaboradores que as empresas analisadas praticam e as normas internacionais e nacionais que regulam os deveres das empresas relativamente à força de trabalho.

## Capítulo II

### Responsabilidade Social Empresarial: Contextualização

#### 2.1 Abordagem Histórica da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) começou a ser difundido e a ter mais impacto no fim do século XIX, início do século XX (Faria & Sauerbronn, 2008). Séculos onde surgiram as primeiras ciências sociais nos EUA e na Europa, que visavam o estudo dos aspetos sociais da vida em sociedade e das relações em grupo que elevaram o conhecimento sobre a sociedade ao nível científico.

Naquela época verificava-se uma grande desilusão relativamente às promessas do liberalismo económico, devido sobretudo ao Crash da Bolsa de Nova Iorque em 1929 e da seguinte Grande Depressão (Faria & Sauerbronn, 2008). Além disso, existia um forte descontentamento relativamente às práticas monopolistas e aos elevados lucros das empresas, lucros que eram apenas distribuídos pelos acionistas (Faria & Sauerbronn, 2008).

Em 1899, Andrew Carnegie, estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas, no livro intitulado “O Evangelho da Riqueza”, baseando a sua perspetiva em duas dimensões, a da Caridade e do Mecenato, que deveriam orientar a atuação das organizações em sociedade (Lisboa et al, 2008). Os princípios da Caridade e do Mecenato exigiam que as empresas e as pessoas mais ricas da sociedade prestassem assistência aos mais carenciados e zelassem que a riqueza gerada pelos mesmos revertesse também a favor da sociedade (Lisboa et al, 2008). Ambos os princípios defendem o sistema de livre iniciativa ou também chamado de economia de mercado (Lisboa et al, 2008). Isto é, os mercados agem de forma livre e não existe a intervenção do Estado em que todas as ações económicas e sociais são feitas individualmente e de forma voluntária e dependem das interpretações individuais de cada gestor.

Estes princípios defendidos por Carnegie, durante a primeira metade do século XX, ganharam uma aceitação crescente entre os empresários norte-americanos que reconheceram que o poder exige responsabilidade (Lisboa et al, 2008). Mesmo os empresários que não subscreviam estes dois princípios por sua livre vontade eram obrigados a aceitá-los por imposição do governo (Lisboa et al, 2008).

Contudo, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial permanece ainda associado apenas à criação de empregos, a garantir a segurança no ambiente de trabalho e à obrigação de produzir bens e serviços que geram lucro, isto é, um conceito construído sobre dois princípios, a filantropia que é voluntária e depende do desejo da empresa em fazer uma contribuição social e a governança que são as políticas, costumes e regulamentos que regulam a maneira como a empresa é dirigida (Carroll & Buchholtz, 2009).

Um exemplo de que o tema ainda não era aceite da mesma forma pelos dirigentes das empresas foi o julgamento na Justiça Americana do caso Dodge versus Ford (Ashley, Coutinho & Tomei, 2000).

Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000), tudo começou em 1916 quando Herry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford, tomou uma decisão que contrariava os interesses de Jonh e Horace Dodge, que eram acionistas da empresa. O motivo da discórdia foi a decisão de não distribuir parte dos dividendos pelos acionistas e de canalizar esses dividendos para aumentar os salários, para aumentar a capacidade de produção e para criar um fundo de reserva para eventuais reduções na receita, que Herry Ford denominava de objetivos sociais. Os Dodges não eram a favor desse desvio dos dividendos e argumentavam que a corporação existia para benefício dos acionistas e que o lucro é para os acionistas e não pode ser desviado para outros fins, posição que foi apoiada pela Suprema Corte de Michigan.

Howard R. Bower em 1953 apresentou uma visão mais alargada do tema, que tem como ideia básica que os negócios são centros de decisão e de poder que atingem a vida dos cidadãos (Borger, 2007). Bower defendeu que as decisões e as políticas empresariais deviam seguir os objetivos e valores da sociedade, um conceito que estava em contraposição com os princípios da Caridade e do Mecenato, que tinham o interesse oculto de preservar o sistema de livre iniciativa (Lisboa et al, 2008).

Esta retoma do debate sobre a responsabilidade social das empresas e mudança de pensamento foi visível no litígio entre a A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow que foi julgado na Justiça Americana em 1953 (Ashley, Coutinho & Tomei, 2000). Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000), o litígio deveu-se ao facto do gestor da empresa decidir fazer uma doação de recursos para a Universidade de Princeton, uma decisão que ia contra os interesses de um grupo de acionistas. Neste caso a decisão da Suprema Corte de Nova Jersey posicionou-se a favor da doação de recursos para a

Universidade de Princeton, determinando, assim, que uma empresa pode buscar o desenvolvimento social através da filantropia empresarial.

Posteriormente nas décadas de 1960 a 1980, os estudos e as pesquisas foram marcados pelas tentativas de definir a responsabilidade social empresarial, em que predominava a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da maximização dos lucros (Kreitlon, 2004). Nesta época vivia-se uma fase de grande mobilização cívica e revolucionária, marcada por um enorme progresso científico e tecnológico (Kreitlon, 2004). A economia capitalista apresentava graves oscilações conjunturais com profundas recessões marcadas pela crise do dólar e do petróleo (Lisboa et al, 2008). Com este cenário, as empresas tornam-se alvo de reivindicações e passam a responder por obrigações mais amplas do que a mera rentabilidade, em que movimentos da sociedade civil exercem pressões relativamente a questões tocantes à poluição, emprego, consumo e relações raciais (Faria & Sauerbronn, 2008).

Neste contexto de grande pressão sobre as empresas surgiram vários autores que defendiam a ideia que empresas deveriam se libertar das responsabilidades inapropriadas para as mesmas.

Um desses autores foi o economista Milton Friedman que num artigo intitulado “The social responsibility of business is to increase its profits” publicado em 1970, no New York Times Magazine, defende a visão neoclássica do conceito de responsabilidade social. A visão neoliberal da RSE considera a mobilização de recursos para maximizar os lucros a única responsabilidade social empresarial e é sustentada pela ideia que uma empresa lucrativa e saudável representa um contributo essencial para o bem-estar social (Friedman, 1970).

Wallich e McGowan (1970), afirmaram que Friedman estava certo em afirmar que as empresas não deveriam ter responsabilidades sociais sem se provar que essas mesmas responsabilidades eram do interesse dos acionistas (apud Lee, 2008).

Esta mobilização de recursos para maximizar os lucros deve-se ao facto das empresas se desligarem dos seus fundamentos morais e éticos (Remoaldo e Domingues, 2012).

No final dos anos 70, novas teorias organizacionais favorecem uma nova perceção da empresa como entidade moral, as decisões empresariais passam a ser tomadas pela própria organização, deixando de ser atribuídas unicamente aos indivíduos, isto é, a ideia

de responsabilidade pessoal ou individual é substituída pela noção de responsabilidade empresarial ou corporativa (Faria & Sauerbronn, 2008).

Em 1979, Archie Carroll propôs um modelo conceitual para os gestores das empresas, a partir da integração dos modelos anteriormente desenvolvidos por Preston, Post e Robert Ackerman, que desenvolveram o termo da responsabilidade pública e da corporate responsiveness, conceitos que vão além do cumprimento legal das leis (Lisboa et al; 2008). Os modelos criados visavam estudar como as empresas enfrentavam os problemas sociais e quais os mecanismos de defesa para esses problemas (Faria & Sauerbronn, 2008).

As décadas de 1980 e 1990 são marcadas pelo aparecimento de diversas correntes teóricas, como a da escola de ética nos negócios (business ethics), a de negócios e sociedade (business & society) e a de gestão de temas sociais (social issues management), que questionam o comportamento ético e social das empresas (Kreitlon, 2004). Foi também nesta década que foram criados em diversos países, normas e certificados de responsabilidade social (Kreitlon, 2004).

A década de 1990 é marcada por vários acontecimentos como a queda do Muro de Berlim, o fim da União Soviética, a expansão do capitalismo um pouco por todo o planeta, a revolução das novas tecnologias que impulsionam a globalização, dando possibilidade às grandes empresa de origem local de se transformarem em redes de empresas transnacionais (Kreitlon, 2004). Nesta década, a assunção dos direitos dos consumidores estimulados pelo aumento da concorrência e o aumento dos problemas ambientais e sociais estimularam a inserção da moral na responsabilidade social empresarial (Remoaldo e Domingues, 2012).

No final da década de 1990, o tema RSE já era promovido por várias organizações como as Nações Unidas, a Organização Internacional do Trabalho e o Banco Mundial (Lee, 2008).

A visão mais contemporânea da responsabilidade social das empresas, os acionistas são apenas um dos diversos grupos sociais para quem os gestores devem responder e zelar (teoria dos Stakeholder), sendo que as ações dos gestores devem ter em atenção o progresso e bem-estar da sociedade onde estão inseridos, atuação que não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos económicos (Freeman, 2010).

Ao assumirem as suas responsabilidades com os vários stakeholders, as empresas recuperam a sua dimensão ética e criam valor estratégico na adaptação organizacional ao ambiente social (Remoaldo e Domingues, 2012).

A literatura sobre o tema passou a ser cada vez mais recorrente entre os académicos que tratam de assuntos sociais e de negócios. E atualmente a responsabilidade social empresarial é vista um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

A evolução do termo RSE, no seio das empresas, ao longo de décadas foi estimulada pela evolução da concorrência económica e da afirmação dos valores humanistas (Remoaldo e Domingues, 2012).

Apesar de cada vez mais a RSE ser vista como um diferencial competitivo, que mobiliza as organizações a serem mais responsáveis, as diferentes visões sobre a responsabilidade social empresarial coexistem até aos dias de hoje, pois diferentes indivíduos têm conceções divergentes sobre o tema e diferentes organizações têm diferentes práticas sociais.

Alguns aspetos da responsabilidade social empresarial já são impostos pelo Estado às empresas, outros derivam de pressões sociais e outros dependem da visão estratégica das empresas sobre o tema responsabilidade social empresarial.

Não existe um modelo de RSE obrigatório para todas as empresas, as medidas de RSE impostas por lei variam de país para país, as que são derivadas de pressões sociais também não têm uma base sólida e as de base filantrópica ainda mais variáveis são. Existindo assim uma multiplicidade de modelos que são adotados pelas empresas de diferentes formas e com diferentes intensidades.

## **2.2 Empresa como Organização Responsável: Visões e Conceções**

A forma como as empresas encaram o seu papel na sociedade não é consensual. Todas concordam que é essencial melhorar o bem-estar social, mas o caminho a percorrer para alcançar esse bem-estar é minado de perspetivas ideológicas e conceituais que formulam diferentes visões e conceções.

Visões e conceções que vão desde a não-aceitação, por parte das empresas, de assumirem qualquer responsabilidade social além de gerar lucros para os acionistas, isto é, responsabilidades económicas, até à visão de que as empresas têm responsabilidades sociais com todos os stakeholders, sendo da esfera das empresas assumirem

responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas que devem estar implementadas na estratégia competitiva das mesmas.

### **2.2.1 Teoria Neoliberal do Negócio**

Para os economistas neoclássicos a organização da sociedade está dividida em três áreas funcionais e cada uma delas é independente e tem uma função específica, o que protege a liberdade individual e a competitividade do mercado (Borger, 2007).

Segundo Borger (2007), uma das funções é a função política que é representada pelos sindicatos, representantes de trabalhadores e pelos órgãos políticos que defendem os seus interesses, uma outra função é a económica que é da competência das empresas que geram empregos, produzem bens e serviços, pagam impostos e maximizam lucros dos acionistas e, por fim, e última função, a social que é da competência dos governos que asseguram o bem-estar da sociedade através de ações sociais, promoção da concorrência e proteção da propriedade.

Este pensamento, defendido também pelo economista e Prémio Nobel da Economia, Milton Friedman, em torno do tema da responsabilidade social pressupõe que as questões éticas estão na esfera individual e que a maximização do lucro está em todos os processos empresariais que buscam a otimização da produção.

A responsabilidade social defendida pelos neoliberais limitava-se apenas a um ato filantrópico de carácter individual que não estimulava a prática de ações sociais por parte das empresas, pois entendiam que essas práticas não eram da responsabilidade das empresas nem contribuía para o desenvolvimento da sociedade (Tenório et al, 2006).

“The discussions of the "social responsibilities of business" are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense” (Friedman, 1970: 1).

No artigo intitulado “The social responsibility of business is to increase its profits”, publicado no New York times em 1970, Milton Friedman defendeu a posição neoliberal e apresentou uma série de argumentos que sustentam esta tese. Milton Friedman (1970), defende que as empresas não têm qualquer tipo de obrigação social além de gerar empregos, produzir bens e serviços, pagar impostos e gerar lucros para os acionistas, pois as empresas são “pessoas artificiais” e só as pessoas reais têm responsabilidades sociais.

Este radicalismo de dizer que as empresas não devem ter preocupações sociais é sustentado pela ideia que uma empresa livre das responsabilidades sociais é uma empresa mais saudável e lucrativa e, é desta forma, que contribui para o bem-estar social de longo prazo (Lisboa et al, 2008). Pensamento que deriva do desenvolvimento capitalista, que aproxima as empresas dos objetivos económicos e afasta do comportamento organizacional ético (Remoaldo e Domingues, 2012).

As empresas são fruto de contratos estabelecidos entre vários intervenientes, os chamados stakeholders, cabendo às mesmas que esses contratos sejam cumpridos, sendo os acionistas o principal stakeholder a quem as empresas têm de prestar contas.

Os acionistas como um dos stakeholders têm o direito a receber o retorno do dinheiro que eles investem na empresa, desta forma, não é aceitável que os gestores usem recursos que pertencem aos proprietários para ações sociais (Friedman, 1970). Além disso, os gestores não estão capacitados para decidir o que é ou não melhor para a sociedade, pois as suas ações sociais podem ter impactos negativos, que podem afetar a sua competitividade e desviar dinheiro dos acionistas, como até dos próprios colaboradores (Friedman, 1970).

Friedman (1970) dá o exemplo de quando um gestor se abstém de aumentar os preços dos produtos da empresa para contribuir para que a inflação não aumente, essa ação desvia dinheiro dos acionistas e dos próprios colaboradores, que desta forma não podem ver os seus salários aumentados como de outra forma seria possível se o gestor tivesse aumentado o preço dos produtos da empresa. Milton Friedman (1970), só admite ações de apoio à comunidade por parte dos gestores quando esse apoio é relevante para o negócio e trazem benefícios fiscais para os acionistas ou quando, esse mesmo contributo à comunidade é feito pelos próprios proprietários/acionistas (Friedman, 1970).

Fica bastante claro que na visão de Milton Friedman a responsabilidade social não faz parte das responsabilidades das empresas e que estas devem ter como principal objetivo a maximização dos lucros, que é o melhor contributo para a sociedade. Para o economista e

Prémio Nobel da Economia, os interesses dos acionistas são diferentes dos demais stakeholders, e por isso, os gestores têm uma obrigação com estes. Friedman (1970) está consciente da importância dos outros stakeholders para o bom funcionamento das empresas, só que nega a ideia de que as empresas são moralmente obrigadas a agir ou deixar de agir porque as suas ações afetam os interesses desses intervenientes.

Fica claro que na visão neoliberal do negócio as obrigações sociais não são da competência das empresas, pois estas não podem desviar capitais que pertencem aos acionistas, que são os que investiram na empresa e que têm o direito de ver o retorno desse investimento, para aplicar em ações sociais, que na realidade são da competência do estado e não das empresas. Mas a RSE não é totalmente excluída, na medida em que, os defensores desta teoria admitem atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas para com a comunidade se estas forem do interesse das empresas e se essas mesmas atitudes responsáveis trouxerem benefícios no futuro.

Existindo estas exceções na teoria neoliberal, várias atitudes sociais por parte das empresas podem ser aceites como práticas corretas e que podem ser consideradas da competência das organizações na medida em que trazem benefícios para as organizações.

Um exemplo de uma atitude socialmente responsável por parte das empresas que pode ser admitida pelos teóricos neoliberais é a formação dos colaboradores ao encargo das empresas. E a justificação advém do facto de essa formação poder ser do interesse das empresas, pois ao darem essa formação aos colaboradores, as empresas qualificam profissionalmente os seus colaboradores de acordo com as suas reais necessidades, o que pode tornar a empresas mais eficiente e conseqüentemente mais lucrativas.

### **2.2.2 Modelo Piramidal de Archie Carroll**

Em contraposição à teoria neoliberal, outras teorias sobre a responsabilidade social empresaria surgiram ao longo dos tempos. Teorias que defendiam as práticas sociais por parte das empresas.

Um dos autores que defendeu que as empresas deveriam ter responsabilidades sociais foi Archie Carroll, que defendeu que as empresas têm quatro tipos de responsabilidades sociais.

Em 1979, Archie Carroll elaborou um modelo conceitual sobre o desempenho social das empresas para os gestores, a partir dos modelos anteriormente desenvolvidos por Robert Ackerman e por Preston e Post (Lisboa et al; 2008).

Estes três autores desenvolveram os conceitos de “responsiveness” e de responsabilidade pública respetivamente, que contempla o significado mais amplo da responsabilidade social e onde esclarece os componentes da responsabilidade social empresarial que vão além de gerar lucros e obedecer à lei.

O conceito de “responsiveness”, que tem como ideia principal de que as empresas prestam um serviço público e como tal devem responder e antecipar as necessidades das demandas sociais para sobreviverem (Frederick, 2006).

O conceito de responsabilidade pública afirma que a responsabilidade social é uma função das empresas no quotidiano público, pois a sua atividade interfere e tem impactos positivos ou negativos na sociedade (Post; Preston; Sachs, 2002). Este princípio vai além da obrigação legal, mas não compreende todas as necessidades sociais (Borger, 2007).

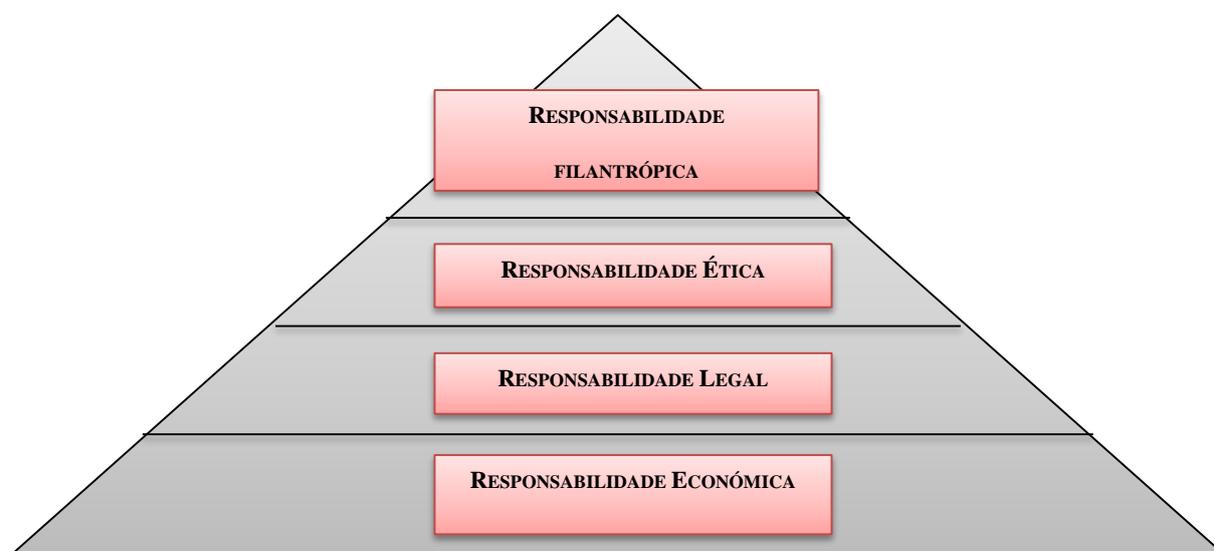
Estes modelos visam estudar a forma como as empresas se apercebem e resolvem os problemas sociais, fornecendo aos gestores um instrumento que lhes permite tomar decisões concretas (Lisboa et al, 2008).

Deste modo, o desempenho social pressupõe que as empresas avaliem as questões sociais e implementem uma estratégia para dar resposta a essas questões (Carroll, 1979). Só que a identificação das questões sociais nem sempre é fácil, na medida que, estas questões diferem de indústria para indústria e estão em constante modificação (Carroll, 1979).

De acordo com o modelo piramidal de Archie Carroll, a responsabilidade social das empresas é dividida em quatro tipos de responsabilidades dos negócios para com a sociedade que vão além de gerar lucros e obedecer à lei (Carroll & Buchholtz, 2009). A estrutura integra a maioria dos argumentos do debate social e define a responsabilidade social como económica, legal, ética e filantrópica (Carroll & Buchholtz, 2009).

Para Visser (2006), a pirâmide de Archie Carroll é o melhor modelo da responsabilidade social empresarial, pois consegue indicar a importância relativa dos quatro níveis de responsabilidade social empresarial.

**Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial de Archie Carroll**



**Fonte:** CARROL, Archie B; BUCHHOLTZ, Ann K - *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* [Em linha].USA: South-Western Cengage Learning, 2009 [consultado em 15 de dezembro de 2011]; p.45. Disponível na Internet em: [http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X\\_UC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X_UC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

### **Responsabilidade económica**

É o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, pois, antes de mais nada, as empresas são unidades económicas básicas da sociedade, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem (Carroll & Buchholtz, 2009).

Ter responsabilidades económicas significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita a um preço que esta acha justo pagar para usufruir desses bens e serviços e que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas, que é a base do sistema capitalista e um incentivo e uma recompensa para a eficiência e eficácia das empresas (Carroll & Buchholtz, 2009).

### **Responsabilidade legal**

Define o ordenamento jurídico que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado das empresas, isto é, o código ético pelo qual as empresas devem funcionar (Carroll & Buchholtz, 2009). A sociedade espera que as empresas realizem sua missão económica dentro da estrutura legal e das exigências legais da sociedade (Carroll & Buchholtz, 2009). Se as empresas não cumprirem a visão da ética codificada que a sociedade tem, esta aciona os mecanismos legais que punirão essas empresas (Carroll & Buchholtz, 2009).

## **Responsabilidade ética**

Traduz-se em escolhas morais das organizações que estão de acordo com os comportamentos, valores, normas éticas e expectativas que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei (Carroll, 1979).

Por estarem regidas por a reflexão ética, as empresas ao tomarem decisões têm de agir com equidade, considerar as consequências das suas ações, cumprir os seus deveres, evitar prejudicar os outros respeitando os direitos individuais e procurar justiça e equilíbrio nos interesses dos outros grupos atuantes da empresa (Borger, 2007). Isto é, as empresas regem-se por princípios de igualdade, justiça, moralidade, altruísmo, autonomia e direitos humanos (Cunha et al, 2006).

## **Responsabilidade filantrópica**

Consiste em ações puramente voluntárias, tomadas pelos gestores, orientados pelo desejo de darem uma resposta às expectativas sociais e em fazerem uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética (Carroll, 1999). As empresas assumem papéis voluntários que ficam ao julgamento individual dos gestores das empresas, baseados em normas sociais (Carroll, 1979). Estas ações são de caráter voluntário e transferem capitais da empresa para os vários stakeholder (Windsor, 2006)

A atividade filantrópica inclui fazer doações a obras beneficentes; formação de desempregados; extensão de benefícios para familiares dos colaboradores; condução de programas internos de qualificação; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade, que não oferecem retornos para a empresa (Borger, 2007).

As responsabilidades sociais são necessárias, não basta ter responsabilidades económicas e legais, pois estas no ponto de vista de Carroll (2009) não satisfazem todas as necessidades da sociedade.

Para Carroll (2009), a sociedade espera que as empresas contribuam com dinheiro, programas humanitários, emprego e outras facilidades e, essas responsabilidades que a sociedade espera que a empresas assumam não são todas contempladas nas responsabilidades económicas e nas responsabilidades legais e, por isso, é necessário que as empresas tenham também responsabilidades éticas e filantrópicas.

Cada uma das responsabilidades são distintas e a execução de cada uma delas afeta de diferente forma os diversos stakeholders (Carroll & Buchholtz, 2009). Assim ao

considerar as responsabilidades em separado os gestores são capazes de ver que essas responsabilidades estão em constante dinâmica e tensão umas com as outras, mas não significa que elas são mutuamente exclusivas (Carroll & Buchholtz, 2009). Para o autor a conjugação dos vários tipos de responsabilidade é que fazem o todo da responsabilidade social empresarial.

“It’s intended to illustrate that the total social responsibility of business is composed of distinct components that, when taken together, make up the whole. [...] they are not mutually exclusive and are not intended to juxtapose a firm’s economic responsibilities with its other responsibilities” (Carroll & Buchholtz, 2009: 46).

Neste sentido, pode-se considerar a tensão existente entre estes quatro tipos de responsabilidade social como uma alavanca potencial de amadurecimento estratégico e competitivo (Carroll & Buchholtz, 2009). Em que as ações em um nível de responsabilidade acarreta consequência nos demais o que pode ser benéfico na perspectiva que a sociedade tem da empresa e desta forma ser uma vantagem competitiva (Carroll & Buchholtz, 2009).

O modelo desenvolvido por Carroll demonstra uma perspectiva diferente da perspectiva neoliberal, onde se entende que as empresas devem ter outras responsabilidades além da responsabilidade econômica defendida por Milton Friedman. Ao contrário do que é defendido na teoria neoliberal do negócio, as empresas têm um verdadeiro comportamento ético ao responder às normas e expectativas da sociedade e não apenas como é defendido pelos neoliberais, que as empresas têm um comportamento ético ao assegurarem a lucratividade das mesmas.

Ao defender a implementação na estratégia e execução de quatro tipos de responsabilidades por parte das empresas, os defensores desta teoria tentam assegurar a melhoria progressiva da qualidade de vida dos vários stakeholders, que de forma direta ou indireta são afetados pela existência da empresa na comunidade, respondendo assim às verdadeiras necessidades das demandas sem descorar as responsabilidades econômicas, que asseguram a lucratividade da empresa.

Para além da incorporação de questões sociais na estratégia das empresas, esta ação social deve ser uma ação proactiva, que antecipa as necessidades sociais, como é defendido na teoria da corporate social responsiveness, descrita no subcapítulo seguinte.

### **2.2.3 Corporate Social Responsiveness**

O conceito de Corporate Responsiveness tem como ideia principal que as empresas devem responder de forma responsável às expectativas dos grupos sociais, adaptando e antecipando o seu comportamento organizacional às necessidades sociais.

Este conceito surge das críticas que imergiram na década de 1970 ao termo responsabilidade social, que sugeriam que este termo representava uma obrigação estática e que não motivava as empresas a responder às necessidades sociais (Carroll & Buchholtz, 2009).

Esta visão é defendida por Ackerman, que argumenta que o conceito “social responsiveness” é mais apropriado para a área social, pois responder às exigências sociais é mais do que decidir o que fazer, é executar o que se decidiu fazer usando os seus recursos para antecipar questões sociais e desenvolver programas e políticas para lidar com elas (Carroll & Buchholtz, 2009).

William Crittenden Frederick (2006), define Corporate Social Responsiveness ou CSR<sub>2</sub> como a capacidade de responder de maneira responsável às pressões sociais.

Para Frederick (2006), o termo responsabilidade social empresarial tem questões que são vagas e não são atrativas para quem tem uma “obrigação social”, onde muitas vezes os problemas sociais são tratados como fenómenos isolados. Deste modo, ele considera que o termo “social responsiveness” é mais apropriado para as questões sociais porque não depende da vontade individual dos executivos das empresas, mas é um conceito que olha para a política institucionalizada da empresa para que a implementação dos sistemas de orientação de pressões sociais sejam bem-sucedidos, isto é, a gestão de problemas sociais de uma empresa socialmente responsiva está integrada no plano estratégico (Frederick, 2006).

As empresas que têm uma postura “social responsiveness” procuram monitorizar e responder ao ambiente mudança de expectativas sociais de uma maneira mais efetiva e positiva para sobreviver. E para que essa antecipação às expectativas dos stakeholders sejam

possíveis é necessário que existam planos de responsabilidade social integrados na estratégia das empresas.

Para os defensores deste conceito, as empresas que têm esta postura pró-ativa, em que antecipam mudanças e desenvolvem programas de resposta social, desenvolvem uma capacidade maior de manutenção da sua competitividade do que as empresas que são socialmente responsáveis (Frederick, 2006).

#### **2.2.4 Teoria dos Stakeholders**

A primeira aparição do termo stakeholder no campo da Administração deu-se no memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) em 1963 (Freeman, 2010).

A ideia inicial era designar com a palavra stakeholder todos os grupos (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade), sem os quais a empresa deixaria de existir, isto é, os grupos que levam ao sucesso e participam das ações das empresas (Freeman, 2010).

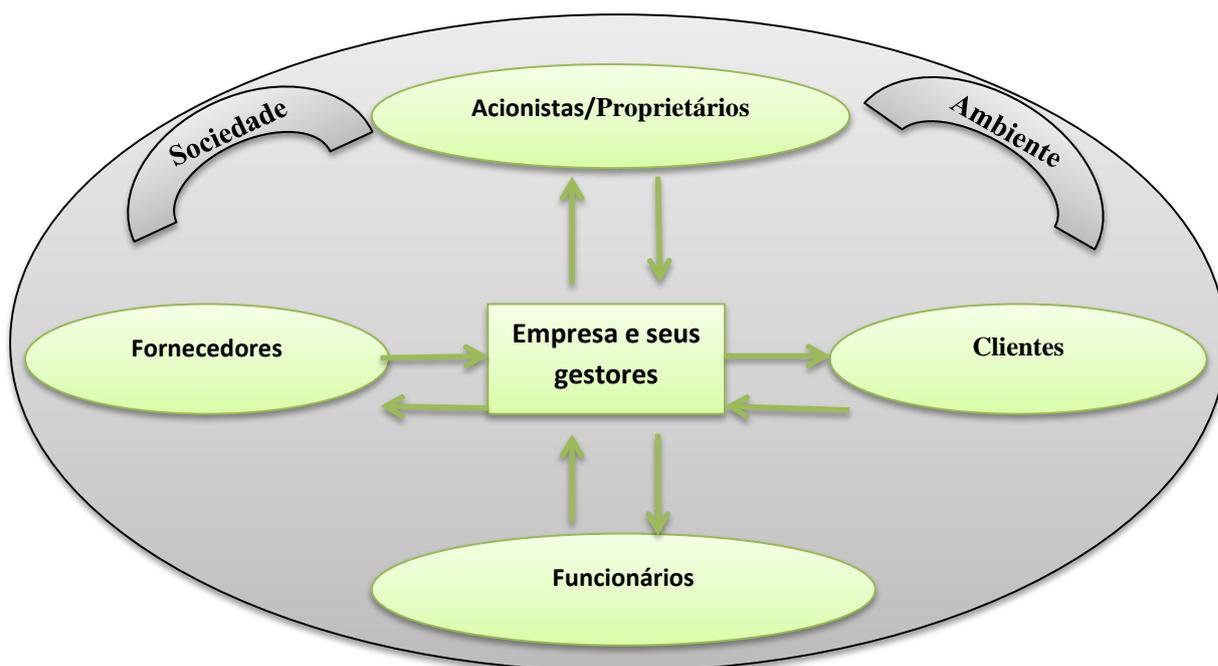
A teoria dos stakeholders incorpora a ideia de que as empresas têm um compromisso com as várias partes interessadas e com a sociedade, na medida em que as empresas são vistas como parte da comunidade, no qual estabelece um contrato implícito e pelo qual são responsáveis pelo bem-estar da sociedade, não se limitando ao mero cumprimento das normas legais (Cunha et al, 2006).

Os contratos implícitos são sustentados quando ambas as partes beneficiam de uma relação de longo prazo que tem como fundamento a confiança e integridade (Cunha et al, 2006). Estes não são garantidos por lei e definem expectativas onde os julgamentos sobre o valor de cada parte são subjetivos (Cunha et al, 2006).

Para transmitir uma imagem eticamente responsável, as empresas necessitam saber qual é o seu papel na sociedade e saber que o seu papel ultrapassa o papel económico (Freeman, 2010). As demandas e as expectativas dos grupos de interesses são o suporte das empresas e são essenciais para a sobrevivência, competitividade e lucratividade das mesmas, o que configura uma relação de dependência que pode influenciar as suas decisões, ações e compromissos (Freeman, 2010).

O conceito procura definir a responsabilidade social amplamente em relação aos grupos de interesses, dentro ou fora da organização, que afetam e são afetados pela atividade empresa, em que a atividade empresarial não se resume a transações de mercado, mas a uma rede de relações cooperativas e competitivas, como demonstra a figura seguinte.

Figura 2. Visão da Empresa Stakeholder



**Fonte:** FREEMAN, R. Edward - *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

[Em linha]. United States of America: Cambridge University Press, 2010 [consultado em 17 de dezembro de 2011]; p.6.

Disponível na Internet em:

[http://books.google.pt/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=strategic+management:+a+stakeholder+Approach&hl=pt-PT&ei=IbYET9TiMML98gPejL3PAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=strategic+management%3A+a+stakeholder+Approach&f=false](http://books.google.pt/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=strategic+management:+a+stakeholder+Approach&hl=pt-PT&ei=IbYET9TiMML98gPejL3PAQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=strategic+management%3A+a+stakeholder+Approach&f=false)

A responsabilidade social da empresa está estritamente relacionada ao tipo de relacionamento entre a empresa e seus interlocutores, internos e externos, onde se geram sinergias que satisfazem necessidades e interesses, asseguram a sustentabilidade a longo prazo e geram valor para todos (Freeman, 2010). A natureza dessa relação depende das políticas, cultura, valores e da visão estratégica da empresa execução (Freeman, 2010).

Freeman, apelidado por muitos como pai da teoria dos stakeholders, no seu livro intitulado *Strategic Management*, divide os grupos de interesses em dois grupos: os primários ou também chamados de forças de mudança internas e os secundários ou forças de mudança externas.

As forças de mudança internas influenciam diretamente a atividade da empresa e fazem com que esta reavalie constantemente os seus objetivos e políticas de modo a ir ao encontro dos interesses dos grupos primários como os acionistas/proprietários, empregados, clientes e fornecedores (Freeman, 2010). As forças de mudança externas são os media, os governos e os outros grupos de pressão, que apesar de não serem diretamente afetados pela atividade da empresa, influenciam indiretamente as ações da mesma, isto é, podem afetar positivamente ou negativamente a reputação da empresa perante a opinião pública (Freeman, 2010).

Cada parte interessada espera que as decisões estratégicas venham ao encontro das suas necessidades e objetivos, mas a verdade é que quanto mais crítica e valiosa for a participação de um dado grupo de interesse, maior é o seu poder de influência sobre a empresa.

Na teoria stakeholder, as empresas têm obrigações com todas as partes que afetam e são afetadas pela atuação da empresa, indo ao encontro do que foi defendido por Carroll (1979), Frederick (2006), Porter e Kramer (2002), entre outros autores, que defendem a participação social das empresas, pois os direitos dos proprietários estão em linha com os direitos dos outros stakeholders.

Ao contrário do que é defendido na teoria neoliberal da responsabilidade social, as empresas têm um comportamento moralmente aceite, ao defenderem os direitos de todos os stakeholders e não apenas dos proprietários.

Para uma melhor execução deste modelo é necessário que os gestores das empresas saibam para quem se dirige a RSE e qual o papel que as demandas desejam que empresa desempenhe na comunidade. O problema na execução deste modelo advém da dificuldade em responder às expectativas dos vários stakeholders, expectativas que muitas vezes são opostas e que entram em conflito, o que dificulta a escolha da estratégia social das empresas.

Os stakeholders que têm uma maior influência sobre a empresa e que exercer uma ação direta sobre esta têm uma maior probabilidade de verem as suas expectativas em relação à empresa satisfeitas. Este tipo de influência que alguns stakeholders têm sobre as

empresas influenciam as atitudes sociais das empresas e tornam a amplitude das medidas de responsabilidade social diferente para cada stakeholder.

### **2.3 Desenvolvimento Sustentável como Âncora da Responsabilidade Social das Empresas**

A expressão Desenvolvimento Sustentável atingiu projeção mundial através do relatório Brundtland elaborado em 1987 pela Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (Cunha et al, 2006). Inicialmente a expressão desenvolvimento sustentável contemplava apenas aspetos ambientais, mas as exigências sociais atuais levaram a expansão do termo para a área social (Cunha et al, 2006).

A ideia basilar da expressão desenvolvimento sustentável é que os agentes económicos devem adotar estratégias que satisfaçam as suas necessidades sem comprometer as necessidades das gerações futuras, o que convoca as empresas a assumir responsabilidades que vão além do desenvolvimento económico, isto é, responsabilidades de ordem humana, social e ambiental. O desenvolvimento sustentável deixa de estar só associado ao ambiente e passa a estar também associado ao desenvolvimento da sociedade, em que a preservação de recursos ambientais, humanos, culturais e promoção da redução das desigualdades sociais promovem uma imagem ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com a empresa.

Com base neste conceito de desenvolvimento sustentável surgiu o termo Triple Bottom Line, elaborado pela empresa de consultoria britânica Sustainability, publicado em 1997, no livro *Cannibals With Forks* de John Elkington. O Triple Bottom Line é formado por aspetos ambientais, sociais e económicos, que devem ser vistos como pesos iguais, pois um não se sustenta sem os outros (Elkington, 1997).

- Pilar económico - nesta abordagem estão incluídos o capital físico, financeiro, humano, intelectual, assim como os custos sociais não apresentados na contabilidade (Elkington, 1997).
- Pilar social- nesta abordagem inclui os cuidados de saúde a educação do capital humano e da sociedade, a redução da pobreza e a criação de riqueza que contribui para elevar a confiança dos stakeholders internos e externos, que é um fator importante da sustentabilidade (Elkington, 1997).

- Pilar ambiental – o capital natural abrange um conjunto de recursos naturais que a humanidade necessita para a sua atividade e que necessitam para suprimir as suas necessidades. (Elkington, 1997).

Na década de 1990, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) associa o conceito da responsabilidade social empresarial ao do desenvolvimento sustentável, onde a responsabilidade social faz parte do desenvolvimento sustentável, composto pelas dimensões económica, social e ambiental, em que o respeito pelos diversos agentes sociais e a preservação do meio ambiente contribuem para o crescimento económico e conseqüentemente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (Tenório et al, 2006).

O papel do desenvolvimento sustentável no mundo empresarial é muitas vezes visto como uma responsabilidade para com a sociedade que serve para eliminar os efeitos negativos da sua atividade e criar valor para a empresa e para a sociedade (Baumgartner, 2009).

Esta linha de pensamento baseia-se na ideia de que as empresas devem contribuir para o bem-estar da sociedade, pois a sua atividade tem efeitos na sociedade de que são membros e como tal devem contribuir para a harmonia social (Cunha et al, 2006).

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), o objetivo da empresa que aplica a Responsabilidade Social numa base voluntária é contribuir de maneira efetiva para alcançar o Desenvolvimento Sustentável.

“Ao afirmarem a sua responsabilidade social [...], as empresas procuram elevar o grau de exigência das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a protecção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adoptam uma governação aberta em que se conciliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 3)

Esta definição incorpora a ideia de que as empresas não se podem nortear apenas pelos interesses dos acionistas, mas devem ter em atenção os interesses de todos os stakeholders (Cunha et al, 2006). Nesta definição está também implícita a noção de

desenvolvimento sustentável e a ideia que as empresas devem prosseguir em objetivos económicos sociais e ambientais (Cunha et al, 2006).

Pode-se dizer que a responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável, pois dentro das empresas o desenvolvimento sustentável é muitas vezes visto como uma responsabilidade que contribui para o bem-estar da sociedade. Além disso, vários autores argumentam que as empresas que implementam políticas sociais e ambientais na sua orientação estratégica acabam por usufruir de melhores resultados no médio e longo prazo, agregando valor que atrai competitividade, o que pode tornar a empresa mais sustentável.

Nesta linha de pensamento e para demonstrar o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, algumas correntes sugerem que as empresas devem publicar relatórios triplicados que contemplem a vertente económica, social e ambiental (Cunha et al, 2006).

Deste modo, as empresas que têm uma participação socialmente ativa podem, através dos relatórios triplicados, demonstrar de forma fidedigna o seu contributo social, pois nos tempos atuais, para os vários stakeholders, não basta as informações de base financeira/económica, eles também procuram informação sobre o desempenho ambiental e social das empresas.

## **2.4 Implicações da RSE na Estratégia Competitiva das Empresas**

A responsabilidade social empresarial é um tema que se tem tornado recorrente na gestão empresarial, constituindo uma variável importante na estratégia e desempenho competitivo das empresas, em que o envolvimento do setor privado com os problemas sociais deixou de ser uma questão filantrópica e passou a um fator competitivo, que tem levado as empresas a contemplar mudanças organizacionais com implicações estratégicas profundas que devem estar alinhadas com a estratégia competitiva adotada pela empresa.

Para os cidadãos é importante que as empresas contribuam também para os objetivos sociais e não se fiquem pelo seu papel tradicional de gerar lucros, pagar impostos e gerar empregos (Cunha et al, 2006). Sendo que o grau em que as empresas assumem responsabilidades sociais influencia as impressões das pessoas sobre as empresas, o que conseqüentemente pode ter impactos na competitividade dessas mesmas empresas (Cunha

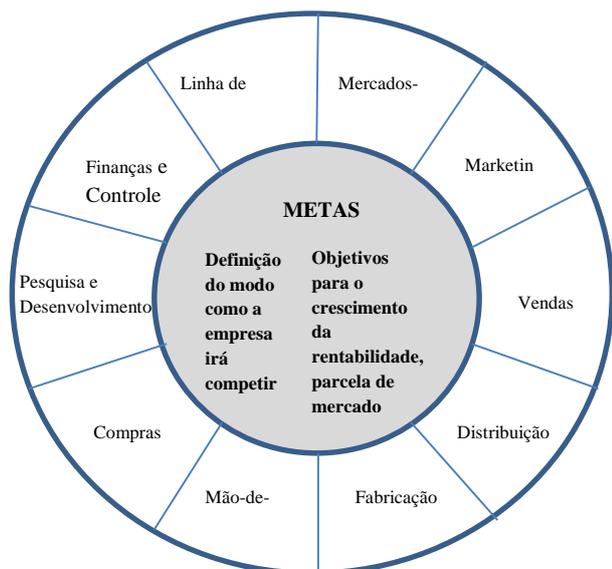
et al, 2006). Deste modo, a implementação de um modelo de responsabilidade social empresarial na estratégia das empresas tem tornado uma necessidade para as empresas (Frey, 2007).

No entanto, a determinação da estratégia não é tarefa fácil, pois a definição da estratégia competitiva a seguir não está apenas atrelada aos interesses dos seus proprietários, está também ligada às necessidades e expectativas dos seus clientes, pois atualmente são estes quem decidem o tipo de produto ou serviço ser oferecido pela empresa (Tenório, 2005).

Em um nível básico, a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor estão interligadas (Porter & Kramer, 2011). A empresa precisa do sucesso da comunidade, não apenas para criar demanda para os seus produtos, mas também para fornecer críticas, bens públicos e um ambiente de apoio (Porter & Kramer, 2011). A comunidade precisa de empresas de sucesso para gerar empregos, para criar riqueza e para criar oportunidades para seus cidadãos (Porter & Kramer, 2011).

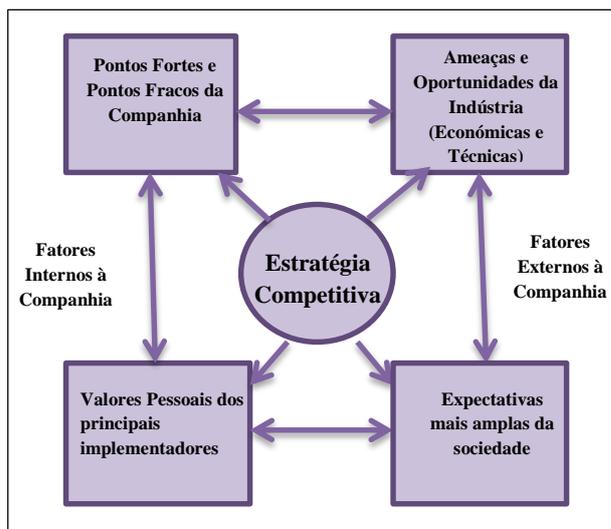
Segundo Michael E. Porter (2011), a estratégia competitiva está intimamente relacionada com os seus objetivos económicos e não económicos e com o seu meio ambiente, onde a estrutura industrial e as forças externas influenciam a determinação da estratégia e das regras de competitividade, como demonstram as duas seguintes figuras.

Figura 3. A Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: PORTER, Michael E. – *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 1986, p. 16

Figura 4. Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: PORTER, Michael E. – *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 1986, p. 17

A figura 3 representa os aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa, onde se encontram representados as metas e as políticas operacionais da estratégia competitiva adotada pela empresa, que de certo modo reflete a missão e o comportamento global da empresa.

As práticas de responsabilidade social empresarial influenciam o desenvolvimento das atividades das empresas e por isso devem constar na missão das mesmas, não como um ato isolados, mas em caráter de longo prazo (Frey, 2007).

Para isso, as empresas devem implementar programas sociais, associados à sensibilidade ética, em todas as políticas e tomadas de decisão (Carroll, 1991).

A figura 4 representa os limites à formulação da estratégia competitiva. A formulação de uma estratégia de competitividade para Porter tem quatro fatores básicos que limitam essa mesma estratégia: os pontos fracos e fortes que demonstram a diferenciação em relação à concorrência e determinam os limites internos da estratégia; os valores pessoais que representam as motivações e necessidades das pessoas que implementam a estratégia; as expectativas da sociedade que refletem políticas e necessidades sociais; e por fim as ameaças e oportunidades da indústria que definem os riscos e oportunidades do meio competitivo externo (Porter, 1986).

Através do ponto de vista de Michael E. Porter (1986), que diz que a estratégia competitiva é limitada por fatores externos como as expectativas mais amplas da sociedade, verifica-se a interdependência entre a empresas e a sociedade, onde se pode concluir que quantos mais impactos positivos tiverem as ações estratégicas da empresa nos vários stakeholders e na comunidade onde está inserida, maior será a sua vantagem competitiva em relação à concorrência que é essencial para a sobrevivência e prosperidade da empresa.

Para Frey (2007), através das práticas de responsabilidade social, as empresas conseguem responder às pressões sociais, criando uma espécie de escudo que reduz as ameaças e aumenta a vantagem competitiva, pois essas ações geram impactos positivos na comunidade na qual estão inseridas.

Ao implementarem comportamentos socialmente responsáveis na estratégia das empresas, as empresas podem ter retornos positivos na performance financeira como no volume de negócios (Aguilera et al, 2007).

A responsabilidade social empresarial como forma de gestão que se define pela relação ética (que engloba princípios e padrões morais que orientam o comportamento no

mundo dos negócios) e transparente da empresa com o público deve estar integrada no processo de formulação da estratégia competitiva, pois essas estratégias têm impactos positivos e negativos nos stakeholders e na sociedade, e de certa forma esses impactos podem definir a vantagem competitiva da empresa, visto que, a forma como os vários stakeholders e a sociedade se apercebem da atitude estratégica da empresa pode definir ou não a vantagem competitiva da mesma.

Um exemplo de como as atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas afetam a opinião que os vários stakeholders têm sobre uma dada empresa e essa opinião afeta a competitividade da mesma foi o caso Sicasal<sup>1</sup>. Onde, devido a um incêndio ocorrido nas instalações da empresa em 2011, os postos de trabalho dos colaboradores ficaram em risco. Mas em vez de diminuir o número de colaboradores, devido aos prejuízos causados pelo incêndio, a empresa decidiu manter todos os postos de trabalho. Essa atitude teve repercussões na sociedade, que se refletiram num aumento da procura dos produtos da empresa durante a fase de reconstrução.

O comprometimento da empresa com o comportamento ético e o desenvolvimento económico que melhore a qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade advêm da necessidade das empresas se tornarem mais pró-ativas na definição de relacionamentos estratégicos com os stakeholders. E para que os desafios éticos na dimensão económica, ambiental e social sejam incorporados à estratégia da empresa é necessário um envolvimento de todos os níveis hierárquicos, desde a administração até ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional.

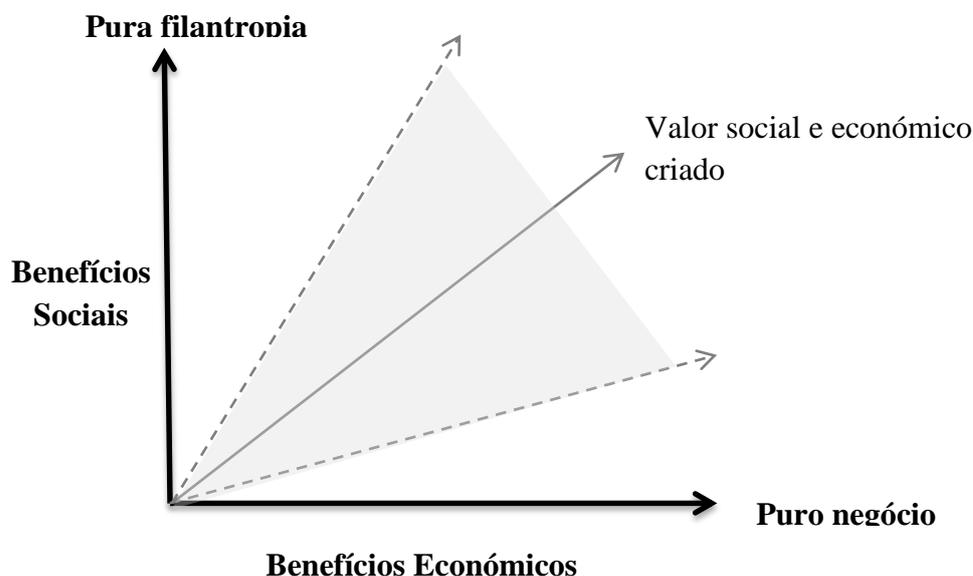
Em 2002, no artigo “A vantagem competitiva da filantropia empresarial” publicado na Harvard Business Review, Porter e Kramer consideram que uma empresa deve adotar e apoiar certas atividades sociais e filantrópicas que se aproximem da sua missão, desde que elas melhorem o contexto competitivo em que a empresa se insere.

No artigo “A vantagem competitiva da filantropia empresarial”, Porter e Kramer consideram uma visão alternativa à de Friedman, que eles consideravam incorreta. Para os autores os objetivos económicos e sociais não são incompatíveis e podem proporcionar benefícios empresariais que se destinam a melhorar o contexto em que as organizações atuam (Porter e Kramer, 2002).

---

<sup>1</sup> Acontecimento noticiado em todos os meios de comunicação portugueses.

Figura 5. Convergência de Interesses



**Fonte:** Adaptado de PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. - « *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* » In *Harvard Business Review* [em linha]. December 2002 [consultado em 30 de abril de 2012]; P.1-15. Disponível na internet em: [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive\\_Advantage.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive_Advantage.pdf)

Na perspetiva de Porter e Kramer (2002), quanto mais a filantropia empresarial se direciona para o contexto competitivo, melhor é alinhamento dos objetivos sociais e económicos que incrementa o potencial de desenvolvimento da empresa e da sociedade a longo prazo.

## 2.5 Certificação de Responsabilidade Social Empresarial

A certificação da responsabilidade social empresarial é uma questão recente num mundo cada vez mais competitivo, em que as empresas veem nesta certificação, que atesta as boas práticas empresariais, um meio de obter visibilidade e propaganda dos seus produtos e/ou serviços. As empresas ao terem uma postura socialmente responsável obtêm prémios e certificações (Chiavenato, 2002).

A certificação também contribui para que as empresas tenham uma postura cada vez mais ativa em relação à RSE.

## **ISO – International Organization for Standardization <sup>2</sup>**

A ISO é uma organização não-governamental criada em 23 de fevereiro de 1947, que forma uma ponte entre o sector público e privado, pois muitos dos seus membros fazem parte da estrutura governamental e outros têm raízes no sector privado. Desde a sua criação até os dias de hoje, ISO publicou mais de 18500 Normas Internacionais, sendo a maior organização mundial de desenvolvimento de normas. As normas vão desde normas para a atividade agrícola até para a tecnologia da informação.

A ISO 14000 é uma norma internacional que estabelece requisitos para conservação ambiental no desenvolvimento das atividades de uma empresa, isto é, avalia as consequências ambientais das atividades, produtos e serviços das organizações.

No fim de 2010 é publicada a norma internacional ISO 26000 que fornece as diretrizes sobre Responsabilidade Social, que fornece orientação sobre os princípios de responsabilidade social e seus temas centrais, apresentando formas de integrar um comportamento socialmente responsável com as estratégias empresariais, práticas e processos, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentado.

## **Social Accountability Internacional <sup>3</sup>**

Social Accountability Internacional (SAI) é uma organização fundada em 1996 que defende os direitos humanos e busca aperfeiçoar as relações de trabalho, desenvolvendo e implantando a questão da responsabilidade social.

Em 1997 surgiu a norma SA 8000 a primeira norma a nível mundial que certifica organizações com sistemas de responsabilidade social implementados. A Norma Internacional Social Accountability SA 8000 é um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho, fornecendo um padrão que se baseia em normas internacionais de direitos humanos, nas doze convenções da OIT e em leis trabalhistas que irão proteger o pessoal que está sob a influência de uma dada empresa.

Esta norma avalia questões como:

1. Trabalho Infantil
2. Trabalho Forçado e Compulsório

---

<sup>2</sup> <http://www.iso.org/iso/home.html>

<sup>3</sup> <http://www.sa-intl.org/>

3. Saúde e Segurança
4. Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva
5. Discriminação
6. Práticas disciplinares
7. Horários de trabalho
8. Remuneração
9. Sistema de Gestão

Em 1999 é lançada a norma AA 1000 com o objetivo é monitorizar as relações entre as empresas e a comunidade onde está inserida. AA1000 é uma norma de accountability, com foco em assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético.

#### **British Standards <sup>4</sup>**

British Standards é órgão privado britânico, criado em 1901, encarregado de elaborar normas técnicas e de ajudar as organizações a ser mais sustentáveis, a melhorar a sua qualidade e desempenho.

Em 1996, a organização publicou a norma referente ao Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, que atesta a garantia que determinada empresa oferece condições adequadas de segurança e saúde aos seus colaboradores. Inicialmente, não estava prevista a certificação desta norma, mas a crescente procura de certificação no âmbito da segurança e saúde no trabalho por parte das empresas, levou a que esta norma fosse certificada pelas entidades certificadoras da área da qualidade.

Outra norma que se refere também à área da segurança e saúde no trabalho é a OHSAS 18001, criada nos Estados Unidos da América.

Estas duas normas permitem às organizações gerir riscos operacionais e melhorar a sua performance, tendo em consideração a prevenção de acidentes, redução de riscos e o bem-estar dos colaboradores.

---

<sup>4</sup> <http://www.bsigroup.com/>

## **APCER – Associação Portuguesa de Certificação** <sup>5</sup>

A APCER é um organismo português privado, criado em abril de 1996, constituída pelo IPQ - Instituto Português da Qualidade, AIP - Associação Industrial Portuguesa (atual AEP - Associação Empresarial de Portugal) e pela AIP - Associação Industrial Portuguesa, que se dedica à certificação de Sistemas de Gestão, Serviços, Produtos e Pessoas, de forma a garantir a qualidade e promovendo vantagens competitivas às entidades, tanto nacionais como internacionais.

A APCER é única Entidade Portuguesa representante da rede internacional de entidades certificadoras IQNet (The International Certification Network), tendo atribuído já mais de 6300 Certificados de Conformidade, desde a sua constituição, entre os quais se incluem entidades em Espanha, Angola, Brasil, Marrocos, Moçambique e China (Macau).

No âmbito da responsabilidade social empresarial, a APCER atribui certificados de acordo com a norma internacional SA 8000 e com a norma portuguesa NP 4469-1. A norma NP 4469-1- Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social, tendo em consideração os pontos de vista das partes interessadas e a informação sobre aspetos da responsabilidade social.

A aplicação das normas internacionais varia de país para país, devido a diferenças culturais, éticas, religiosas e de costumes, mas a aquisição de selos ou certificados não garante que os princípios defendidos por estas normas estão a ser cumpridos como deveriam, pois a supervisão por parte das instituições certificadoras muitas vezes não existe.

---

<sup>5</sup> [http://www.apcer.pt/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

## Capítulo III

### Responsabilidade Social das Empresas: Dimensão Interna

Uma empresa que seja socialmente responsável com seus colaboradores tem como seu ponto de partida o respeito pelos direitos humanos (Steurer, 2006).

Com o surgimento de uma economia de mercado universal, em 1998 a OIT começou a promover uma base de direitos sociais baseados nas oito convenções da OIT e na Declaração Universal dos Direitos Humanos proclamada pela Assembleia Geral da Organização da Nações Unidas (ONU), em que foram adotados quatro princípios e direitos fundamentais na Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho:

- A liberdade de associação e o direito à negociação coletiva;
- A eliminação do trabalho forçado ou compulsório;
- A eliminação da discriminação no local de trabalho, e
- A abolição do trabalho infantil.

Onde se tenta garantir direitos civis, políticos e sociais, que é uma condição essencial na proteção da dignidade humana que irradia valores como a justiça, a liberdade, a vida, a segurança, a igualdade e solidariedade.

Nesta perspectiva, a comunidade empresarial não se pode abster de respeitar os Direitos Humanos dos colaboradores da sua empresa e da comunidade onde está inserida, por pena de ser eliminada do mercado com base nos julgamentos morais que a comunidade e os consumidores possam fazer.

As empresas devem certificar-se que os seus esquemas éticos e morais se estendem por toda a organização, onde as ações da mesma buscam uma maior produtividade por meio de uma atitude socialmente responsável (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Uma empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores consagrados pela OIT e na legislação trabalhista.

A nível interno das empresas, as práticas socialmente responsáveis dizem respeito fundamentalmente com a criação de um ambiente saudável, valorização profissional e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, lazer e cultura dos seus colaboradores (Paetzold, 2010). Estas práticas além de melhorarem a qualidade de vida dos

seus trabalhadores fazem com que estes sejam trabalhadores mais assíduos, dedicados e motivados, o que melhora o ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores (Paetzold, 2010).

Todas as organizações devem ser administradas com um comprometimento ético e socialmente responsável, em que a satisfação dos colaboradores é um elemento fundamental que contribui para o sucesso da organização (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Em tempos de rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais, os Recursos Humanos são reconhecidamente ativos que podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso das empresas (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Não basta dispor de tecnologias de última geração, de uma posição dominante no mercado e de uma sólida base financeira para assegurar o sucesso da empresa, é necessário também dispor de uma força de trabalho motivada (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Esta perspectiva vai ao encontro da compreensão mais ampla da responsabilidade social das empresas, que vê nos seus colaboradores uma fonte de vantagens competitivas, uma vez que sua produtividade, viabilidade e sobrevivência dependem da capacidade de garantir a motivação e o compromisso de seus colaboradores (Organização Internacional do Trabalho, 2009).

### **3.1 Como a RSE pode Afetar a Motivação dos Colaboradores**

Alguns teóricos defendem que a responsabilidade social interna das empresas influencia a satisfação e a motivação dos colaboradores e nesta tentativa de perceber como a responsabilidade social influencia a satisfação dos colaboradores é necessário primeiro perceber o que motiva os colaboradores.

No contexto organizacional e em virtude de tentar perceber de que forma o estado interno dos colaboradores influencia o desempenho individual e a produtividade organizacional, motivou a elaboração de numerosos e diversos estudos sobre o que motiva as pessoas a estarem motivadas.

As teorias da motivação podem ser agrupadas em duas categorias gerais, as teorias do conteúdo que se concentram no objeto da motivação, isto é, nas necessidades do

indivíduo e as teorias de processo que demonstra como se exprime a motivação, isto é, o pensamento interior (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Estas teorias demonstram as diferentes formas de motivar pessoas e podem ser conjugadas, como alguns autores defendem.

### **3.1.1 Teorias do Conteúdo**

As teorias de conteúdo acentuam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos que explicam a forma de agir dos mesmos e o potencial impacto sobre a motivação individual no trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). As teorias ajudam a explicar porque existe mau desempenho, alto nível de absentismo, mau comportamento e a avaliar o valor motivacional do das recompensas com base na capacidade de resposta às necessidades das pessoas (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

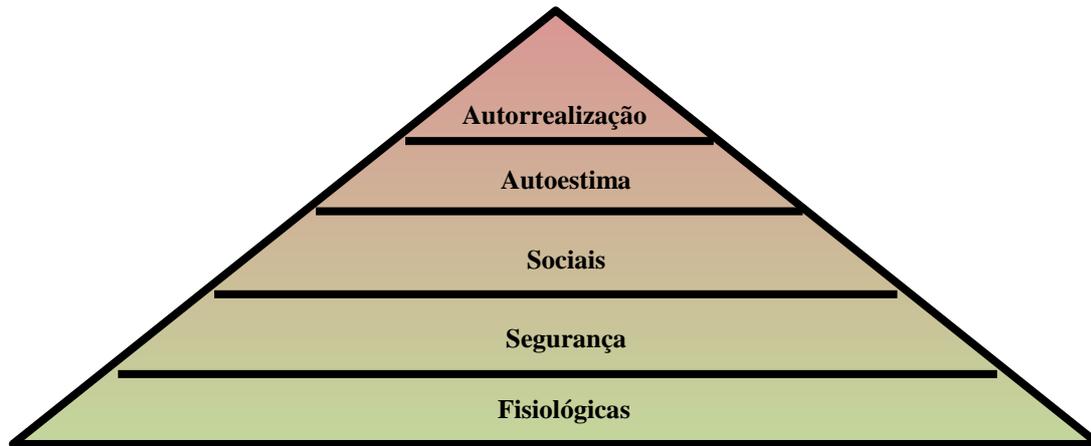
De um modo geral, estas três teorias sugerem formas de aumentar a motivação tendo em conta as necessidades do ser humano.

#### **3.1.1.1 Teoria de Abraham Maslow**

A teoria de Abraham Maslow (1954) encara as necessidades humanas de acordo com a hierarquia das necessidades, onde identifica cinco níveis distintos (apud Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999: 87):

- As necessidades fisiológicas (ar, alimento, água, etc);
- As necessidades de segurança, que envolve proteção e estabilidade;
- As necessidades sociais, que incluem o desejo de associação, de pertença, de amizade;
- As necessidades de autoestima, que englobam a autoconfiança e reconhecimento;
- E por fim, as necessidades de autorrealização que advém do desejo de atingir a autorrealização através da criação e do uso total de talentos da pessoa.

Figura 6. Pirâmide de Maslow



**Fonte:** MASLOW, Abraham –*Hierarchy of needs*, apud SCHERMERHORN, John R Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N – *Fundamentos de Comportamento Organizacional* [em linha]. Brasil: Bookman, 1999 [consultado em 16 de maio de 2012]; p.87. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs\\_IDaDw&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20](http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs_IDaDw&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20)

Para o autor as necessidades fisiológicas e de segurança são necessidades primárias porque são as mais básicas e têm a ver com a preservação e conservação, as outras são secundárias porque visam mais a identidade socio-individual (apud Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Além disso, as necessidades primárias necessitam de ser satisfeitas antes das secundárias, para que estas últimas possam controlar os pensamentos das pessoas e possam ser usadas como força motivadora, isto é, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas, pois uma necessidade satisfeita não é motivadora (Oliveira, 2002).

As necessidades devem ser satisfeitas, pois necessidades não satisfeitas podem gerar conflitos e comportamentos defensivos, que são potencialmente perigosos pra os gestores das organizações (Oliveira, 2002).

### 3.1.1.2 Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria das necessidades adquiridas de David I. McClelland (1940) classifica as necessidades em três impulsos básicos (apud Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999: 88):

- A necessidade de realização ou crescimento que advém do desejo de fazer algo melhor;
- A necessidade de associação ou relacionamento que decorre do desejo de criar e manter relações amigáveis com outras pessoas;
- E a necessidade de poder, isto é, o desejo de controlar os outros.

As pessoas que têm o desejo de ser bem-sucedidas em situações de competição gostam de assumir responsabilidades e de estabelecer objetivos exigentes, o que é um bom prognóstico de elevado desempenho em contextos competitivos (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Já as que têm a necessidade de poder são motivadas pelo prestígio, o estatuto e o ganhar influência sobre os outros (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Por último, as que têm necessidade de afiliação preferem situações mais cooperantes, aspirando um elevado grau de mútua compreensão (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

### **3.1.1.3 Teoria dos Dois Fatores**

A teoria dos dois fatores motivadores e higiênicos de Frederick Herzberg (1987) visa compreender o que as pessoas procuram na situação de trabalho, relacionando a satisfação no trabalho aos fatores motivacionais e a insatisfação no trabalho a fatores de higiene. Fatores como o crescimento, responsabilidade, reconhecimento, realização e desenvolvimento estão relacionados com a satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos ao desempenho e verdadeiramente motivadores, que produzem um efeito duradouro de satisfação e o aumento da produtividade (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). A insatisfação no trabalho normalmente está associada a fatores extrínsecos que tem a ver com a política da organização, o salário, o estilo de chefia, condições de trabalho, relação comos colegas, não estando diretamente associado ao cargo em si (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Os fatores intrínsecos quando são bons elevam a satisfação, quando não são bons nota-se a ausência de satisfação. Já os fatores extrínsecos quando são bons apenas evitam a insatisfação e quando são maus geram insatisfação (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Nesta teoria a satisfação e a insatisfação são tratadas em dimensões isoladas e independentes, e por isso, qualquer melhora numa dimensão apenas afeta essa dimensão, o que muitas vezes torna ineficazes algumas medidas, pois não têm o impacto desejado sobre a satisfação e desempenho dos colaboradores no longo prazo, isto é, não tem uma melhora direta no trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Herzberg descobriu que um aumento de salário não aumenta a satisfação dos colaboradores, apenas diminui um pouco a insatisfação dos mesmos, pois a sua influência é neutra e não consegue elevar de forma substancial e duradoura a satisfação. Para aumentar a satisfação é necessário enriquecer os funcionários com fatores motivacionais como a realização, responsabilidade ou crescimento (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Para Oliveira (2002), a teoria, em virtude do ênfase que dá aos fatores de trabalho resume-se basicamente à enumeração de fatores que determinam a satisfação e insatisfação no trabalho.

### **3.1.2 Teorias do Processo**

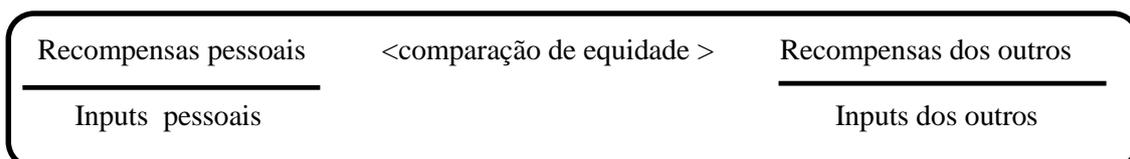
As teorias do processo são teorias que tentam analisar formalmente os processos de pensamento que fazem as pessoas estarem motivadas e a tomar uma atitude e vez de outra, pois as pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva, como as suas motivações variam no tempo (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

#### **3.1.2.1 Teoria da Equidade**

Uma das teorias é a teoria da equidade é baseada na noção de comparação social, pois constantemente as pessoas comparam os seus resultados com os resultados dos outros, em que as discrepâncias percebidas em relação aos resultados dos seus colegas é um fator de motivação (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

A teoria sustenta que quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho elas constroem um quociente, com base na comparação entre os seus inputs (nível de

escolaridade, experiência, esforço, antiguidade, inteligência, entre outros) e outputs (benefícios, estatuto, pagamentos, privilégios, condições de trabalho, entre outros) em relação aos inputs e outputs dos outros, e quando é percebida qualquer diferença na recompensa obtida a teoria prevê que as pessoas serão motivadas a restaurar a equidade (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).



Do processo de comparação podem surgir três situações de equidade que caracterizam as dinâmicas em todos os locais de trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

- Igualdade de equidade;
- Iniquidade negativa;
- Iniquidade positiva.

As iniquidades negativas e positivas resultam do facto de receber menos ou mais recompensas do que os outros colegas, apesar dos inputs serem os mesmos (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). As iniquidades negativas podem levar a uma diminuição da quantidade ou a qualidade do trabalho, já as iniquidades positivas tendem a melhorar a qualidade do trabalho, mas ambas podem ser motivadoras (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

### 3.1.2.2 Teoria da Expectativa

Trata-se de um teoria que defende que a força de tendência para agir é determinada pelas cresças, pela força da expectativa e pelo grau de atratividade, pois cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço de trabalho para obter as recompensas desejáveis (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

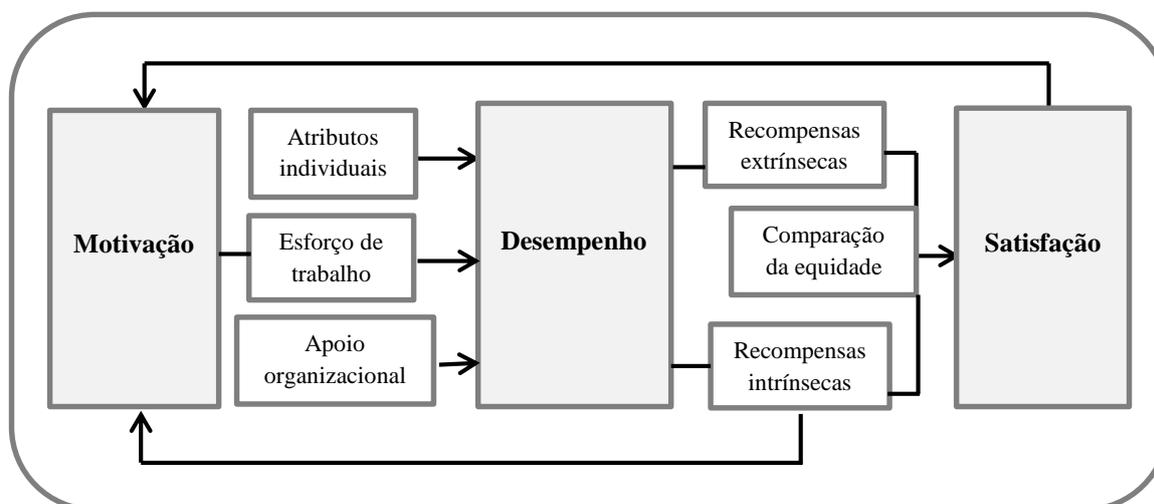
Nesta teoria, o esforço, o desempenho e os resultados obtidos no desempenho de funções estão diretamente relacionados. Deste modo, quanto maior for a expectativa de que o esforço aumentará o desempenho e esse desempenho trará melhores resultados, maior vai ser o grau atratividade que o resultado representa.

Do ponto de vista da percepção individual os resultados podem ser vistos como positivos (promoções, segurança, férias, salário, entre outros) ou negativos (frustração, ameaça, fadiga) (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

### 3.1.3 Perspetiva Integradora

Muitos autores defendem que todas as teorias anteriores têm validade empírica diferentes e, por isso, podem ser integradas num único modelo como se pode verificar na figura seguinte.

Figura 7. Modelo integrado de motivação individual para o trabalho



Fonte: SCHERMERHORN, John R Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N – *Fundamentos de Comportamento Organizacional* [em linha]. Brasil: Bookman, 1999 [consultado em 16 de maio de 2012]; p.96. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs\\_IDaDw&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida](http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs_IDaDw&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida)

Desta forma é possível integrar diferentes contributos que referem as características individuais e as características do trabalho como pontos importantes do processo

motivacional que interferem no desempenho de cada indivíduo no contexto organizacional (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

As teorias do conteúdo ajudam a identificar as necessidades que determinam quais as recompensas que as pessoas valorizam e as teorias do processo explicam o processo de motivação através das considerações esforço-desempenho-recompensa (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Nesta teoria integradora, ambas as teorias (conteúdo e processo) são importantes, pois a primeira pressupõe que as pessoas são motivadas por fatores internos que acentuam a importância das diferenças individuais e, a segunda porque explicam como e por que objetivos as pessoas se motivam, que neste caso são fatores externos que acentuam a dimensão racional do ser humano, que nos permite fazer escolhas e integrar a dimensão social como seres em relação (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Neste modelo integrado os aspetos comuns da satisfação relacionam-se com o pagamento, com o trabalho em si, com as condições de trabalho, com o sentimento de equidade e com as recompensas, que influenciam a satisfação dos colaboradores e está diretamente relacionada com o absentismo e a rotatividade no trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Por sua vez a satisfação e as recompensas intrínsecas influenciam a motivação dos colaboradores (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Pois o ser humano só se sente satisfeito e completo quando sente que o seu trabalho é útil para si e para a sociedade (Oliveira, 2002).

A satisfação e o desempenho são dois resultados isolados, mas são dois resultados que são altamente influenciáveis pelas recompensas, que se forem bem administradas são pontos-chaves para criar satisfação e um alto desempenho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Além das recompensas o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado pelos atributos individuais, pelo apoio organizacional e pelo esforço e, este por último tem um peso direto da motivação dos indivíduos (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

A RSE como forma de satisfação de necessidades psicossociais tem a capacidade de satisfazer de forma significativa as necessidades dos colaboradores e de desviar sentimentos negativos em relação à empresa (Bhattacharya, Sen e Korschun, 2008).

Como a responsabilidade social empresarial para com os colaboradores visa atender a um leque diferenciado de necessidades dos colaboradores, que estão dentro da conceção de atendimento das necessidades humanas, esta é capaz de satisfazer as necessidades

fisiológicas e a necessidade de segurança, de proteção, de participação, de reconhecimento, de prestígio e de aceitação social, necessidades que se forem satisfeitas contribuem para o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2002).

Um ambiente social interno, onde os colaboradores se sentem apoiados pela empresa, onde estes têm uma participação ativa e onde estes são apoiados na conciliação da relação trabalho-família induzem a menores índices de absentismo e a uma maior empenhamento e produtividade por parte dos colaboradores (Cunha et al, 2006).

Para além de motivar os colaboradores, este processo motivacional pode também melhorar a produtividade das empresas, na medida que, pessoas motivadas são pessoas mais produtivas, o que torna as empresas mais eficientes e consequentemente mais lucrativas (Oliveira, 2002).

Para Bhattacharya, Sen e Korschun (2008), as empresas devem segmentar os seus colaboradores com base na importância relativa das suas necessidades para de seguida aplicar programas de RSE específicos que satisfazem as necessidades fundamentais dos colaboradores e aumentam o nível de identificação destes à cultura da empresa. Esta identificação dos colaboradores com a empresa pode leva-los a sentir satisfação no trabalho, a um maior nível de comprometimento e desempenho (Bhattacharya, Sen e Korschun, 2008).

Um caso onde se pôde constatar um elevado comprometimento dos colaboradores com a empresa derivado ao facto da empresa ter um comportamento socialmente responsável foi no caso Sicasal que já foi referenciado no capítulo II. A atitude que a empresa teve em não dispensar nenhum colaborador teve impactos também na opinião que os colaboradores tinham sobre a empresa, o que levou os colaboradores a participarem também na reconstrução das instalações da empresa.

### **3.2 Plano de Benefícios Sociais**

Para além do salário, os colaboradores têm direito a outro tipo de compensações que podem ser feitas de forma direta ou indireta através de benefícios sociais que são comuns para todos os colaboradores (Chiavenato, 2002).

Os benefícios sociais constituem um aspeto importante das remunerações dos colaboradores que serve para a satisfação das suas necessidades pessoais que

complementam o salário e preservam as condições físicas e mentais dos seus colaboradores (Chiavenato, 2002).

Assim, segundo a definição de Chiavenato os benefícios sociais são:

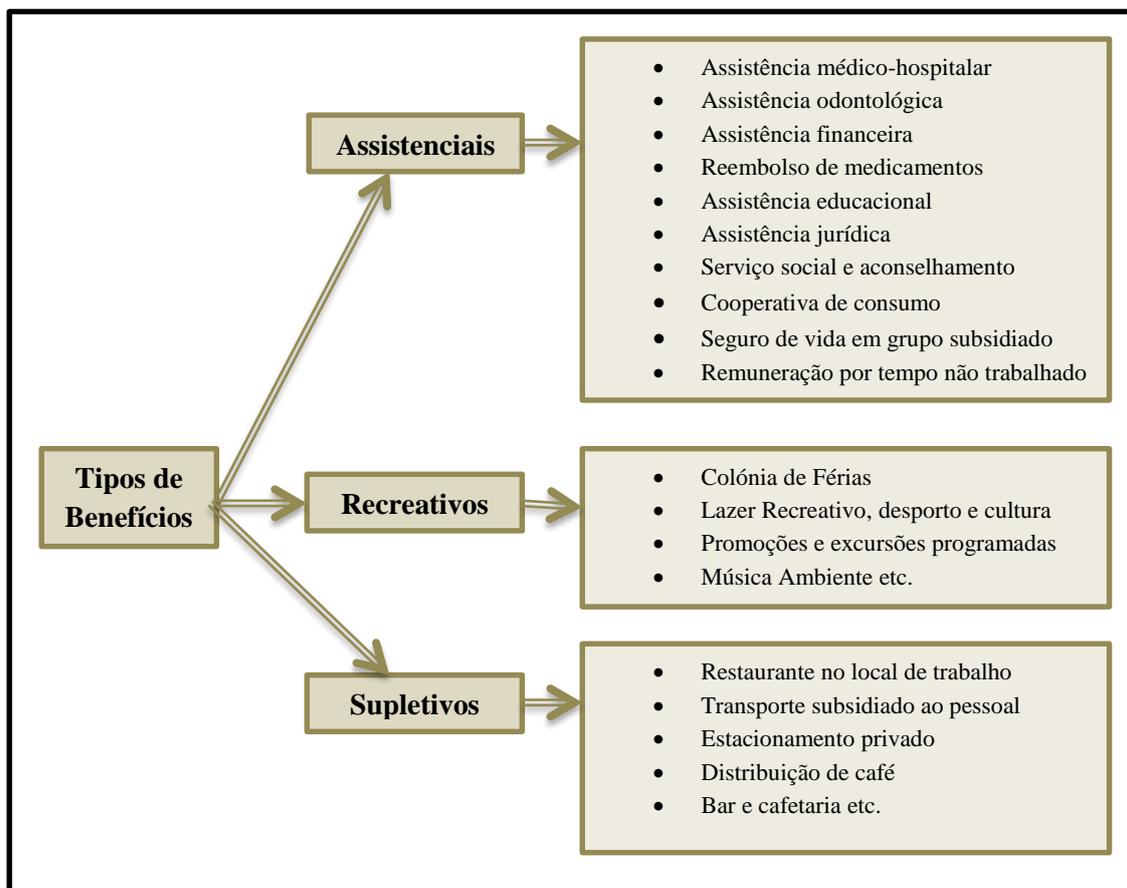
“Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. [...] Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remunerações. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais (Chiavenato, 2002: 415).

Os planos de serviços e benefícios sociais são formulados para auxiliar os colaboradores no exercício do seu cargo, fora do cargo, mas dentro da empresa e fora da empresa, isto é, na comunidade (Chiavenato, 2002). E podem ser classificados quanto à sua exigência (legais ou espontâneos), quanto à sua natureza (Monetários e não monetários) e quanto aos seus objetivos (assistenciais, recreativos e supletivos) (Chiavenato, 2002).

Assim segundo Chiavenato (2002), a classificação segundo os objetivos define da seguinte forma:

- Os benefícios assistenciais visam prover aos seus colaboradores e famílias condições de segurança em casos de emergência.
- Os benefícios recreativos visam proporcionar condições de repouso diversão, lazer e higiene aos seus colaboradores e familiares
- Os benefícios supletivos visam proporcionar certas facilidades para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Figura 8. Os tipos de serviços e benefícios sociais quanto aos seus objetivos



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto – *Recursos Humano: Edição Compacta*. 7ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002, p.418

Estes planos de benefícios têm como objetivos melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, facilitar o recrutamento e manutenção de recursos humanos, redução do absentismo, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, sendo que cada organização determina o plano de benefícios sociais apropriado ao perfil dos seus colaboradores de maneira a satisfazer os objetivos individuais, económicos e sociais. (Chiavenato, 2002).

Em Portugal, os benefícios sociais, mais frequentes, atribuídos pelas empresas são o subsídio de alimentação, o seguro de saúde, o complemento de subsídio de doença, seguro de vida e plano de pensões (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

### **3.3 Higiene e Segurança no Trabalho**

A higiene e segurança no trabalho é uma forma de prevenção metodicamente programada e integrada na gestão das empresas, em que o seu objetivo passa pela informação, motivação, aconselhamento e coordenação, o que exige um elevado grau de organização da segurança e higiene da empresa (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

Basicamente a higiene e segurança no trabalho visa garantir condições adequadas para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, onde o conhecimento, avaliação e controle de riscos para a saúde dos trabalhadores, visam proteger a integridade física e mental dos mesmos através da eliminação das condições inseguras do ambiente (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

Segundo a AEP (2004), a higiene e segurança são duas atividades que visam garantir condições de trabalho, de modo, a manter um nível razoável de saúde dos seus trabalhadores/colaboradores.

A implementação de sistemas de higiene e segurança tem quatro objetivos fundamentais: a eliminação das causas de doenças profissionais; prevenção de agravamento de doenças e lesões; redução dos efeitos colaterais do trabalho em pessoas com deficiência física e com outras doenças; e por fim, a manutenção da saúde dos colaboradores e o aumento da produtividade por meio do controle do ambiente interno de trabalho (Associação Empresarial de Portugal, 2004).

O programa de higiene no trabalho envolve o ambiente físico de trabalho (temperatura, iluminação, ruídos, ventilação), a saúde ( prevenção de doenças), o ambiente psicológico (estilo de liderança democrática e participativa, atividades agradáveis e motivadoras e, relacionamentos humanos pacíficos) e por fim, a aplicação de instrumentos de trabalho adequados à estrutura do ser humano (Hughes e Ferrett, 2010).

As razões para estabelecer um bom sistema de higiene e segurança no trabalho são normalmente de ordem moral, social e económicas (Hughes e Ferrett, 2010). Para Hughes e Ferrett (2010), as razões morais suportam-se nos acidentes de trabalho e nas taxas de doença, as sociais nos deveres que os empregadores têm para com os seus colaboradores e para com os outros que são afetados pela atividade da empresa (estas razões sociais podem também ser de ordem legal, a sua execução pode ser imposta por lei) e, as razões económicas resultam do facto de que um sistema de higiene e segurança deficiente pode

trazer custos adicionais para as empresas e para a economia em geral, pois os acidentes de trabalho causam custos diretos e indiretos e podem diminuir a produtividade.

**Tabela 1. Custos de um sistema de higiene e segurança deficiente**

#### **Custos diretos**

- Instabilidade para a empresa e perdas constantes de produtividade causadas pela ausência dos trabalhadores;
- Perda de salários dos trabalhadores e possíveis custos de reconversão dos trabalhadores;
- Custos de primeiros socorros, de assistência médica e de reabilitação;
- Despesas de seguro e, possivelmente, prêmios de seguro mais elevados no futuro;
- Despesas de indenização;
- Eventuais multas ou processos judiciais em consequência do acidente/problema de saúde;
- Substituição ou reparação de equipamento danificado;

#### **Custos indiretos**

- Tempo despendido pela direção em inquéritos pós-ocorrência, por vezes em conjunto com a autoridade responsável pela aplicação da lei (por exemplo, a inspeção do trabalho) e outras administrações;
- Reconversão de outros trabalhadores para os lugares vagos e do possível recrutamento de um trabalhador substituto;
- Menor empregabilidade do trabalhador, a longo prazo, devido à lesão;
- “Custos humanos” – perda de qualidade de vida e do bem-estar em geral;
- Menor motivação, menos ânimo para o trabalho e maior absentismo;
- Diminuição da reputação da empresa e das suas relações com os clientes e o público;
- Danos ambientais (por exemplo, em consequência de acidentes químicos);

**Fonte:** OFFICE International Labour – *Occupational safety and health: Synergies between security and productivity* [em linha]. Geneva: March 2006. [Consultado em 7 de maio de 2012]; p.3. Disponível na internet em: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-3.pdf>

Já as empresas que implementam um bom sistema de higiene e segurança no trabalho conseguem ser mais produtivas e ter um melhor ambiente organizacional, onde colaboradores mais satisfeitos e com maior motivação são colaboradores mais concentrados no trabalho com taxas de absentismos mais reduzidas (International Labor Office, 2006).

Para regular os sistemas de higiene e segurança no trabalho foi criada a norma OHSAS 18001, uma norma com aceitação mundial, que visa orientar e avaliar os procedimentos de higiene e segurança no trabalho, que são um fator essencial para garantir condições dignas de trabalho e são uma forma de responsabilidade social das empresas para com os colaboradores. As empresas devem adotar medidas adequadas para prevenir

acidentes e danos na saúde, garantindo que os colaboradores tenham à disposição um local de trabalho seguro e saudável.

### **3.4 Investimento na Profissionalização do Capital Humano**

O capital humano é detentor do capital intelectual, que agrega valor aos produtos das organizações, e é cada vez mais valioso e criador de riqueza no mundo dos negócios, o que tem levado muitas empresas a investir na formação dos seus colaboradores, como forma de serem mais criativas e competitivas num mercado de forte competição, em que a qualidade é um fator de diferenciação.

Estes deixaram de ser vistos como custos e tornaram-se ativos da empresa, o que significa o reconhecimento do seu valor para o sucesso organizacional (Devenport, 2001).

Assim, as empresas devem implementar uma filosofia de investimento no capital humano, se quiserem que os colaboradores se adaptem às estratégias das empresas (Devenport, 2001).

Muitas empresas têm incentivado os seus colaboradores a melhorar a sua formação nas instituições de ensino ou através de formações dadas na própria empresa. Essa formação pode ser financiada em parte ou na totalidade pelas empresas ou através de outros incentivos, como promoções, o que pode ser visto como uma forma de responsabilidade social por parte das empresas.

A educação melhora a capacidade das pessoas darem forma à sua vida, contribuindo para o seu bem-estar, para o desenvolvimento económico e para a diminuição da pobreza, o que melhora a qualidade de vida das pessoas.

Do ponto de vista de Devenport (2001), o investimento feito pelas empresas na melhoria do nível educacional dos seus colaboradores traz retornos positivos tanto para as empresas como para os colaboradores.

Já as empresas que negligenciam as políticas de formação podem enfrentar um aumento de desmotivação dos colaboradores (Cunha et al, 2006).

### **3.5 Lazer e Cultura no Local de Trabalho**

Num mundo capitalista em que as pessoas estão constantemente sobre fortes pressões e que têm de provar na sua vida profissional, aos seus superiores e colegas, que são capazes de corresponder às expectativas da empresa, pode levar os indivíduos a desenvolver quadros de stress, de esgotamentos e outros males físicos/psicológicos que afetam também de forma direta a produtividade das empresas onde estes indivíduos trabalham, pois colaboradores desgastados e desmotivados com a sua vida profissional são colaboradores que mais tarde ou mais cedo deixam de ter motivação para se comprometer com os objetivos da empresa, o que diminuí a sua produtividade.

Neste sentido, é necessários equilibrar a vida profissional com momentos de lazer, onde os indivíduos podem-se entregar de livre vontade a momento de repouso, de diversão e formação, onde se podem livrar por momentos das suas obrigações profissionais e familiares.

Apercebendo-se desta situação, muitas empresas começaram a implementar programas de lazer e de cultura para os seus colaboradores, onde nas horas de pausa dos seus colaboradores, as empresas têm ao dispor destes atividades de cultura e lazer, como minibibliotecas, locais de convívio, massagens, aulas de ginástica, distribuição de fruta biológica, entre outros.

Ao promoverem projetos de lazer, que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores, as empresas esperam um retorno produtivo.

### **3.6 Locais de Trabalho Amigáveis à Família**

Nos dias atuais, em que as pessoas são obrigadas a enfrentar longas jornadas de trabalho torna-se cada vez mais difícil conciliar o tempo de trabalho e a vida familiar. Muitas pessoas ou porque necessitam de obter um rendimento superior ou porque trabalhar muitas horas são vistas como uma forma de demonstrar o compromisso com a empresa e dessa forma progredir na carreira optam por trabalhar longas horas por dia. Por outro lado, para satisfazer as suas necessidades, as empresas impõem aos seus colaboradores mudanças no tipo e na duração das jornadas de trabalho, como os sistemas de turnos, em

que os dias de trabalho e descanso se alternam e os horários de entrada e saída são imprevisíveis, ou impõem que os seus colaboradores trabalhem ao fim de semana.

Embora os horários ampliados ajudem as empresas em caso de emergência, estes não representam necessariamente uma solução, pois trabalhar muitas horas pode aumentar a taxa de erro devido ao cansaço e conseqüentemente reduzir a produtividade (Organização Internacional do Trabalho, 2009b). Assim a adoção de boas práticas no local de trabalho, que facilitem uma melhor repartição do tempo é muito importante, tendo as empresas um papel importante (Organização Internacional do Trabalho, 2009b).

As Empresas que reconhecem que os colaboradores têm responsabilidades familiares e apoiam a conciliação entre a vida laboral e vida familiar são empresas family-friendly e consideram importante que os seus colaboradores se sintam apoiados no momento de equilibrar estas duas esferas (Organização Internacional do Trabalho, 2009a).

As medidas que promovem a conciliação entre o trabalho e a vida familiar têm a ver com a adoção de horários de trabalho flexíveis, regime de turnos, o estatuto de trabalhador/estudante, trabalhos compartilhados, trabalho no domicílio, teletrabalho, formação profissional, espaços dedicados a crianças fornecidos pelas empresas, organização e eventos para os colaboradores e suas famílias, em que podem partilhar momentos de desporto, cultura e lazer juntos.

No que diz respeito ao horário de trabalho, nos últimos anos vários países tem reduzido a jornada de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus trabalhadores (Organização Internacional do Trabalho, 2009b). Além disso, existem formas de conciliar melhor a vida familiar e o horário de trabalho, como os horários flexíveis em que os trabalhadores podem variar na hora de iniciar e terminar a sua jornada de trabalho consoante satisfaça melhor as suas necessidades, os teletrabalho e o trabalho no domicilio, em que os trabalhadores têm a possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho o que permite conciliar as responsabilidades domésticas com o trabalho, entre outras formas.

Uma outra forma das empresas apoiarem os seus colaboradores a conciliarem a vida profissional e a vida familiar é através do apoio às crianças e doentes dos seus colaboradores, como a implementação de creches nas empresas ou contratação de serviços externos onde os seus colaboradores podem colocar lá os seus filhos sem custos para os mesmos, no caso de colaboradoras que estão na fase de aleitamento dos seus filhos a empresa pode fornecer locais adequados para essa mesma função. Para os colaboradores

que tenham familiares doentes as empresas podem fornecer licenças adicionais às previstas na lei ou licença não remuneradas sem perda de emprego pelas mesmas razões.

Este empenho por parte da empresa em ajudar os seus colaboradores a conciliar a vida profissional e a vida familiar traz benefícios tanto para a empresa como para os colaboradores como se pode verificar na tabela seguinte.

<b>Tabela 2. Dualidade de benefícios</b>	
<b>Benefícios para os colaboradores</b>	<b>Benefícios para as empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menos stress em decorrência de menos conflitos entre o trabalho e as responsabilidades familiares;</li><li>• Melhor ambiente de trabalho, em que cada pessoa se sente apoiada, valorizada, o que contribui para facilitar o trabalho em equipa</li><li>• Maior satisfação no trabalho que se traduz numa maior lealdade, produtividade e inovação por parte dos funcionários</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhor capacidade da empresa de atrair e reter os melhores trabalhadores;</li><li>• Menos rotatividade de pessoal que reduz os custos de recrutamento e capacitação associados à substituição de trabalhadores;</li><li>• Menos absentismo e atrasos;</li><li>• Mais motivação e melhor desempenho e produtividade;</li><li>• Maior competitividade obtida através de uma posição de vanguarda e inovação;</li></ul>

**Fonte:** TRABALHO, Organização Internacional - *Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho-família [em linha].* Brasil:2009. [consultado em 3 de abril de 2012]; p.2. Disponível na internet em: [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br\\_notas\\_3\\_697.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br_notas_3_697.pdf)

## **Capítulo IV**

### **Estudo em Portugal e Metodologia de Investigação**

#### **4.1 Metodologia**

O objeto em estudo são vinte grandes empresas/grupos que operam em Portugal. A escolha das empresas/grupos decorreu depois da publicação das 1000 maiores empresas no ano de 2010 publicado no Diário Económico a seis de dezembro de 2011. A publicação referia-se a um estudo realizado pela Coface Serviços Portugal, uma empresa financeira que oferece soluções de credit management, que fez um ranking das 1000 empresas com maior volume de negócios em Portugal no ano fiscal de 2010.

As empresas selecionadas do ranking da Coface para este estudo em particular são empresas que no ranking da Coface estão entre as 100 empresas com maior volume de negócios no ano fiscal de 2010, entre elas empresas nacionais e internacionais de vários setores de atividade. O critério de escolha das empresas, para além do ranking da Coface, foi o critério das empresas terem disponíveis relatórios de sustentabilidade ou relatórios e contas com informação sobre as suas políticas de RSE, para que fosse possível fazer uma comparação entre empresas.

Depois de selecionadas as empresas para o estudo procedeu-se à pesquisa da informação relativa aos colaboradores e à responsabilidade social das empresas para com os colaboradores das mesmas. Informação que foi obtida através de dados secundários, dados disponíveis nos relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade das respetivas empresas, nos anos de 2010 e 2011, conforme a disponibilidade online dos mesmos. A maior parte das empresas/grupos, na altura da recolha dos dados ainda só tinha disponíveis os relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2010 e só algumas já tinham referente ao ano de 2011 e, por isso, o foco deste estudo incidiu no espaço temporal de 2010. Os relatórios utilizados na análise da documentação estão todos disponíveis nas páginas online das respetivas empresas.

Os dados secundários são dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e é uma ferramenta metodológica frequentemente utilizada na investigação em Gestão, que permitem a análise de amostras grandes com grande representatividade da população em estudo, que garantem exatidão, rigor científico, estabilidade e abrangência, que são pontos fortes para a elaboração do estudo de caso (Barañano, 2008).

Contudo, a obtenção destes dados através dos documentos nem sempre é fácil de obter, pois existem uma série de dados que não estão disponíveis ou que não são apresentados com clareza e que podem estar influenciados pelos preconceitos do autor, isto é, os pontos fracos deste tipo de fontes de evidência que também pode significar uma falta de interesse em demonstrar a verdadeira realidade (Barañano, 2008).

Assim, para a elaboração da investigação empírica recorri à elaboração de um estudo de caso em que estão disponíveis dados qualitativos e quantitativos (maioritariamente qualitativos). Com este tipo de estudo consegue-se ter uma perspetiva global do tema estudado, com valores e com informação de políticas e medidas concretas das respetivas empresas, isto é, uma combinação de evidências quantitativas e qualitativas que através da informação qualitativa se tenta explicar a informação quantitativa (Barañano, 2008). A informação qualitativa é usada para interpretar uma realidade e formular uma teoria e, a informação quantitativa é usada para confirmar ou não as hipóteses em estudo (Newman e Benz, 1998).

O estudo de caso como uma investigação empírica, serve para explicar as ligações causais, para descrever uma intervenção e o contexto em que ela ocorre, para ilustrar tópicos de uma avaliação, para explorar situações que não apresentam um conjunto claro e único de resultados, isto é, um método de estudo adequado para os tipos de questões do tipo “qual”, “como” e “porquê” (Barañano, 2008).

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é uma forma dos investigadores perceberem a dinâmica dos processos ou dos programas em estudo, quando o objetivo é descrever e analisar fenómenos complexos.

Apesar de responder a questões do tipo “qual”, “como” e “porquê”, alguns autores defendem que este tipo plano de investigação não dá para fazer generalizações sobre populações (Araújo et al, 2008).

Além de não fornecer uma generalização das populações, o estudo de caso tem outra limitação. Para a elaboração do estudo de caso é necessário que exista um desenvolvimento prévio de proposições teóricas que orientam a recolha e análise de dados, pois sem essas proposições prévias não se consegue recolher todos os dados necessários para a elaboração do estudo de caso (Barañano, 2008).

A informação disponível no estudo é referente aos colaboradores das empresas, às políticas de formação, à higiene e segurança no trabalho, aos benefícios sociais atribuídos pelas empresas aos seus colaboradores e ao impacto nos colaboradores e seus familiares.

Os dados quantitativos são referentes ao número de colaboradores de cada empresa, ao tipo de contrato de trabalho, à distribuição por género, ao número de horas de formação e à taxa de absentismo e satisfação dos colaboradores. Os restantes dados são dados qualitativos que demonstram quais são as medidas de responsabilidade social empresarial para com os colaboradores e o tipo de certificação que as empresas têm ligada à RSE para com os colaboradores.

Através destes dados pretende-se verificar quais as políticas de responsabilidade social empresarial que cada empresa tem em relação aos seus colaboradores, em termos de formação, benefícios sociais e segurança e saúde no trabalho, fazendo ao mesmo tempo uma ligação aos tipos de contratos de trabalho e distribuição por género, para tentar verificar se a empresa tem verdadeiramente uma atitude responsável com os seus colaboradores, pois estas duas últimas variáveis também podem ser demonstrativas da política de responsabilidade que as empresas têm com os seus colaboradores.

Ao mesmo tempo pretende-se verificar, através das taxas de absentismo e satisfação, se realmente a responsabilidade social empresarial para com os colaboradores tem impacto nos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores das empresas e se as empresas que têm muitos certificados relacionados com a RSE para com os colaboradores são realmente as que têm uma melhor política de RSE.

Com a análise destas variáveis pretende-se chegar à conclusão de quais as empresas que têm uma melhor política de responsabilidade social direcionada aos colaboradores, quais as medidas comuns entre as empresas e, verificar se a RSE afeta os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores.

As limitações deste estudo são referentes à informação disponibilizada nos relatórios de sustentabilidade ou relatórios de contas, que nem sempre têm toda a informação disponível necessária para a realização deste estudo, ou se disponível, por vezes não muito clara, o que dificulta um pouco a elaboração deste estudo.

Por outro lado, como a informação é maioritariamente qualitativa e cada empresa ter planos de responsabilidade social diferentes o estudo não pode ser generalizado a todo o tecido empresarial português.

## **4.2 Perfil das Empresas/Grupos<sup>6</sup>**

### **ANA – Aeroportos de Portugal, SA**

Com duas décadas de funcionamento, o grupo ANA integra um conjunto de empresas do sector da aviação que têm como missão gerir de forma eficiente as infraestruturas aeroportuárias a seu cargo em Portugal.

### **Auchan**

Presente em doze países e dois continentes, o Grupo Auchan (especialista na área da distribuição) abriu em 1961 o primeiro hipermercado em França.

Em Portugal, o Grupo Auchan é herdeiro da experiência do Grupo Pão de Açúcar - o primeiro Grupo na área da distribuição moderna no nosso País. Atualmente, o Grupo Auchan assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar em Portugal, constituída por um parque de trinta e três lojas (vinte e três da insígnia Jumbo e dez da insígnia Pão de Açúcar), trinta Lojas BOX, vinte e três Gasolineiras Jumbo, vinte e três espaços Saúde e Bem-Estar, um Quiosque Parafarmácia, sete Óticas Jumbo e uma Loja Jumbo Natureza. Emprega cerca de 9 mil colaboradores.

### **Brisa**

A Brisa Autoestradas de Portugal foi fundada em 1972 e a principal área de negócio é a construção e a exploração de autoestradas com portagem, sendo os restantes negócios um complemento à área principal e consistem na prestação de serviços associados à segurança ou à comodidade da circulação rodoviária, em autoestrada e em circuito urbano.

Hoje, a Brisa além de exercer a sua atividade em Portugal exerce também nos Estados Unidos, Holanda e Índia, estando capitalizada na bolsa na ordem dos 3.000 milhões de euros. Além disso, faz parte da Euronext 100 (o índice que reúne as maiores empresas de França, Holanda, Bélgica e Portugal) e do FTSE4Good (o índice de referência em responsabilidade social).

### **Cepsa**

A Companhia Espanhola de Petróleos S.A. (CEPSA) é um grupo energético integrado que realiza atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural;

---

<sup>6</sup> As informações relativas às empresas foram retiradas dos relatórios de sustentabilidade e das páginas online das respetivas empresas.

refinação, transporte e comercialização de derivados petrolíferos e de gás; petroquímica; cogeração; e comercialização de biocombustíveis e de energia elétrica.

A CEPSA Portuguesa Petróleos, S.A. (CPP) foi constituída em 1963 e é uma das principais empresas petrolíferas a operar em Portugal, dedicada à comercialização de produtos petrolíferos, como combustíveis, betumes, lubrificantes, gás, combustíveis para marinha e aviação e outros derivados do petróleo, tendo em Portugal 300 postos de abastecimento.

### **Cimpor**

Com sede em Portugal e criada em 1976, a Cimpor está entre os dez maiores grupos cimenteiros a operar no mercado mundial.

A principal atividade da Cimpor é a produção e comercialização de cimento, mas a empresa também produz e comercializa também betões, agregados e argamassas.

A empresa dispõe de vinte e seis fábricas, dispersas por doze países, com uma capacidade instalada de produção de trinta e seis milhões de toneladas de cimento e onde emprega 8.500 colaboradores de trinta e três nacionalidades.

### **CTT - Correios de Portugal, S.A.**

Os CTT são um operador público com quase quinhentos anos, focalizado nas comunicações físicas, mas que também tem atividade na área dos serviços financeiros e em serviços de marketing onde disponibilizam soluções para campanhas publicitárias, que permitem às empresas contactar o mercado de forma personalizada e/ou seletiva.

### **Continental Mabor**

O grupo Continental teve início em 1871, na Alemanha, com o início da produção de artefactos de borracha flexível e pneus maciços para carruagens e bicicletas. Hoje em dia é um dos principais fornecedores mundiais da indústria automóvel com amplo “know-how” nas tecnologias de pneus e travões, controlo da dinâmica dos veículos, assim como de sistemas eletrónicos e de sensores, com filiais espalhadas por todo o mundo, inclusive em Portugal.

A empresa tem mais de 100 milhões de colaboradores espalhados por todo o mundo.

## **EDP – Energias de Portugal**

A EDP foi criada em 1976 através da fusão de treze empresas que tinham sido nacionalizadas em 1975, então com o nome "Electricidade de Portugal".

A Energias de Portugal (EDP) (antigamente Electricidade de Portugal) é uma empresa do sector energético com uma posição consolidada na Península Ibérica, quer ao nível de produção, distribuição e comercialização de eletricidade, como de gás.

O grupo EDP tem hoje uma presença forte no panorama energético mundial, estando presente em países como Portugal, Espanha, França, Estados Unidos, Reino Unido, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia e Brasil, contando com mais de 10 milhões de clientes e mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo.

## **Galp Energia**

A Galp Energia é uma empresa portuguesa com mais experiencia no sector energético, contando já com três séculos de história sendo hoje o único grupo integrado de produtos petrolíferos e gás natural de Portugal, com atividades que se estendem desde a exploração e produção de petróleo e gás natural, à refinação e distribuição de produtos petrolíferos, à distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica.

O grupo Galp Energia é constituído pela Galp Energia e empresas subsidiárias, entre elas, a Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A., a GDP – Gás de Portugal, SGPS, S.A., a Galp Power, SGPS, S.A. e a Galp Energia, S.A.

## **Jerónimo Martins**

Fundado em 1792, Jerónimo Martins é um Grupo português com projeção internacional na área alimentar, que opera nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços.

O sector da Distribuição é constituído por cadeias de retalho e grossistas com supermercados/ hipermercados (Pingo Doce) e cash & carry (Recheio) em Portugal e de lojas alimentares de proximidade (Biedronka) na Polónia.

No sector da Industria, a Jerónimo Martins detém 45% da multinacional anglo-holandesa Unilever que mantém posições de liderança nos mercados de margarinas, chá frio, gelados e detergentes para roupa, e detém a Gallo Worldwide, negócio de Azeites e Óleos Vegetais, que é líder, quer no mercado nacional quer no Brasil, Angola e Venezuela.

Relativamente ao sector de Serviços, o grupo Jerónimo Martins dedica-se também à distribuição, marketing e representação de marcas internacionais e ao desenvolvimento de projetos no sector da restauração.

### **Mota-Engil – Engenharia e Construção, S.A.**

Criada em 1946, a empresa é líder de mercado em Portugal no sector da construção civil e obras públicas.

O grupo Mota-Engil tem vindo a diversificar de forma crescente a sua presença noutras áreas de negócio e sectores da atividade económica como o Ambiente e Serviços, onde desenvolve atividades no sector dos resíduos e da limpeza urbana, no sector das águas e no sector da logística e na área de negócio de Concessões de Transportes, onde desenvolve parcerias público-privadas no segmento da construção de autoestradas e vias rápidas, ferrovias, pontes e metropolitano, reforçando paralelamente a sua intervenção nos mercados internacionais estando presente na Europa Central e de Leste, no continente americano e em Angola.

Além destas três áreas o grupo também atua na área de Indústria e Energia através da sua holding na Martifer SGPS, S.A e na área do Turismo nos sectores do desporto, lazer, hotelaria e restauração.

### **Portucel Soporcel**

O grupo Portucel Soporcel é um dos maiores produtores a nível mundial e líder europeu na produção de papéis finos de impressão, escrita não revestida e de pasta branqueada de eucalipto, sendo uma das mais fortes presenças de Portugal no mundo representando mais de 3% das exportações nacionais de bens.

O Grupo ocupa também uma posição de destaque no sector da energia, como primeiro produtor nacional de "energia verde" a partir de biomassa florestal e de resíduos de madeira, uma fonte renovável de energia, tendo em 2010 atingido uma produção bruta de energia elétrica de 1.696 GWh, o que correspondeu a 3,4% da produção total de energia elétrica em Portugal e 51% na produção deste tipo de energia no país.

O Grupo dispõe atualmente de uma capacidade anual instalada de 1,6 milhões de toneladas de papel, de 1,4 milhões de toneladas de pasta (das quais 1,1 milhões integradas em papel) e de 2,5 TWh/ano de energia elétrica, atingindo um volume de negócios anual

de aproximadamente 1 400 milhões de euros, em que as vendas de marcas próprias representam 60% das vendas de produtos transformados.

As vendas do Grupo têm como destino mais de 100 países nos cinco continentes, com destaque para a Europa e EUA.

### **PT – Portugal Telecom**

A Portugal Telecom é um operador global de telecomunicações fixas, móveis, multimédia, sistemas de informação e comunicações via satélite, tendo um portfólio de serviços que passa pelo serviço telefónico local, de longa distância e internacional, aluguer de circuitos, comunicações móveis, dados, internet, televisão por cabo, conteúdos e sistemas de informação, soluções empresariais e entretenimento.

Cotada nas bolsas de Lisboa e de Nova Iorque, a PT é uma das empresas mais transacionadas na Euronext Lisboa e conta hoje com milhões de clientes a nível nacional e internacional, estando presente no continente europeu, americano, asiático e africano, onde mantém uma forte presença em países como a China, Angola, Cabo Verde e Timor e Brasil.

### **REN – Rede Elétrica Nacional**

Criada em 1994, como uma subsidiária da EDP, a REN constitui-se como empresa independente em 2007. A Empresa atua em duas áreas de negócio principais: o transporte de eletricidade em muito alta tensão e a gestão técnica global do Sistema Elétrico Nacional (SEN+) e o transporte de gás natural em alta pressão e a gestão técnica global do Sistema Nacional de Gás Natural, a receção, armazenamento e regaseificação de GNL e o armazenamento subterrâneo de gás natural, sendo titular das respetivas concessões de serviço público.

No âmbito da concessão a REN desenvolve, em Portugal Continental, um serviço de utilidade pública que inclui a gestão técnica global do SEM, bem como o planeamento, a construção, a operação e a manutenção da SEN. Reflexo da aposta nacional no domínio das energias renováveis, o Estado Português atribuiu a concessão para a exploração de uma zona piloto destinada à produção de energia elétrica a partir das ondas do mar, em regime de serviço público por um prazo de 45 anos.

## **Repsol**

As origens da marca remontam a 1951, época em que se consolidava a Refinação em Espanha. O grupo tem a sua área de atividade ligada à exploração/ produção e venda de produtos petrolíferos, gás natural e energias renováveis e está presente em mais de trinta países.

## **Soares da Costa**

Criada em 1918, o grupo Soares da Costa é um dos maiores grupos do sector da construção e obras públicas em Portugal, que se alicerça em quatro sub-holdings, correspondentes a quatro áreas de negócio: Construção, Concessões, Indústria e Imobiliária.

A Soares da Costa tem uma forte componente internacional (cerca de 53% do seu volume de negócios teve origem externa), mantendo presença permanente na Florida (EUA), Angola Moçambique e Roménia e atividade pontual em vários outros países.

Em termos internacionais, a Soares da Costa posiciona-se entre os 100 maiores grupos de construção, classificando-se em 2010 no 47º lugar, de acordo com a publicação anual "Europeans Power of Construction" e em 2001 na posição 104º do ranking mundial realizado pela revista norte-americana ENR como "International Contractor".

## **Sonae**

A Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados) é uma empresa de retalho fundada em 1959, que ao longo dos anos se foi diversificando em diferentes áreas de negócio, atuando hoje em dia em quatro diferentes áreas de negócio: negócios core, parcerias core, negócios relacionados e Investimentos ativos.

Nos negócios core atuam duas empresas do grupo:

- A Sonae MC que é responsável pela área de retalho alimentar;
- A Sonae SR que detém insígnias dos seguimentos de vestuário, telecomunicações móveis e de equipamentos eletrónicos;

Nas parcerias core, atuam outras duas empresas:

- A Sonae Sierra, especialista em centros comerciais, e é detida 50% pela Sonae (Portugal) e os outros 50% pela Grosvenor (Reino Unido).
- A Sonaecom, parceria da Sonae na área das Telecomunicações, Software & Sistemas de Informação e Media.

Relativamente á área dos negócios partilhados faz parte a Sonae Retail Properties que tem por missão otimizar a gestão do património.

Por fim, a área de investimentos Ativos constituída pela Maxmat (bricolage e materiais de construção), a GeoStar (agências de viagens) e a MDS (corretagem de seguros).

### **TAP – Transportes Aéreos de Portugal**

Criada em 14 de março de 1945, institui-se como grupo TAP em 26 de Abril de 2003, através da constituição de uma sociedade gestora de participações sociais a TAP,SGPS. O grupo é constituído pelas empresas TAP, Transportes Aéreos Portugueses, SA, pela TAP – Manutenção e Engenharia Portugal e pela TAP – Manutenção e Engenharia Brasil.

A sua sede é em Lisboa, onde o aeroporto constitui o principal hub operacional (designação dada a aeroportos que são os principais centros de operações de voos comerciais) com acesso privilegiado com outros continentes, cobrindo setenta e cinco destinos em trinta e quatro países a nível mundial.

Eleita, em três anos consecutivos – 2009, 2010 e 2011 - a Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, pelos WTA, World Travel Awards. Foi também reconhecida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com a atribuição do Prémio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria Produto Sustentável Mais Inovador. A revista "Condé Nast Traveller" considerou a TAP, em Abril de 2010, como a Melhor Companhia Aérea e a prestigiada “Global Traveler” dos EUA elege-a como a melhor Companhia Aérea da Europa em 2011.

### **Unicer**

Criada a 7 de Março do ano de 1890, resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, a Unicer é uma empresa de capital maioritariamente português, detida em 56% pelo Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas) e em 44% pelo Grupo Carlsberg.

Esta presente de Norte a Sul do país com dez estabelecimentos e é a maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes com atividade nos negócios das Cervejas e das Águas engarrafadas, estando também presentes nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, detendo dois ativos de

referência na região de Trás-os-Montes: os Parques Lúdico-Termais de Vidago e Pedras Salgadas.

## **Vodafone**

O Grupo Vodafone é a Empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial com mais de 382 milhões de Clientes em mais de trinta países, estando a marca também presente em mais quarenta países através de redes parceiras. Em Portugal, a empresa entrou no mercado em 1992, numa altura em que mercado era exclusivo de um operador estatal, provocando uma profunda alteração no panorama das telecomunicações móveis em Portugal.

Em Portugal a empresa conta com uma base de mais de seis milhões de Clientes registados no serviço de telecomunicações móveis, o que corresponde a mais de um terço do total de Clientes de serviços móveis em Portugal.

A Vodafone Portugal é 100% detida pelo Grupo Vodafone. De Dezembro de 1996 a Maio de 2003, a Empresa esteve cotada na Euronext Lisbon, apresentando uma das maiores capitalizações da bolsa Portuguesa e uma das maiores valorizações desde a sua entrada em bolsa.

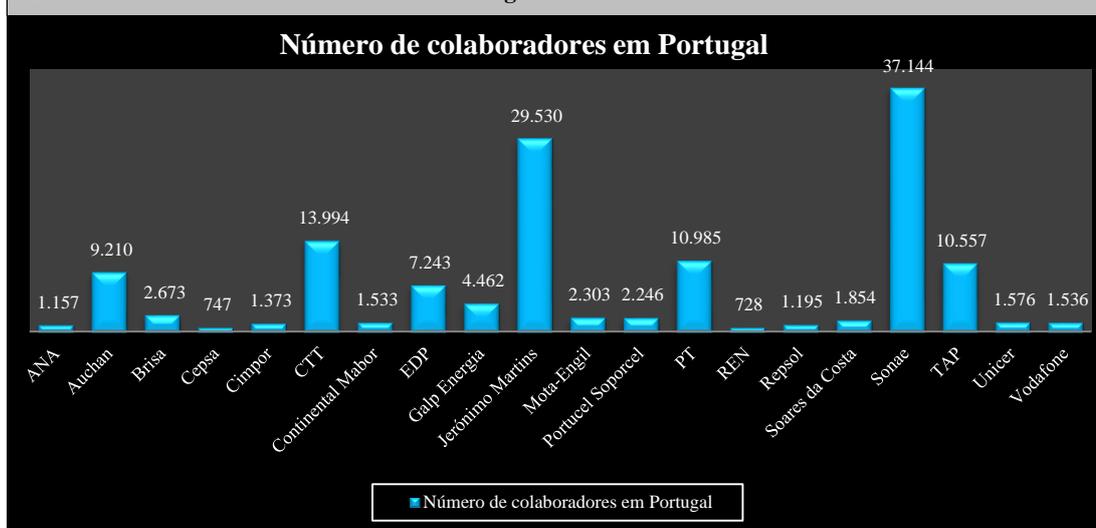
### **4.3 Análise dos Colaboradores das Empresas /Grupos**

Das vinte empresas analisadas, dezasseis delas tem colaboradores a trabalhar fora de Portugal (ver anexo C).

A Vodafone, o grupo Auchan, a Cepsa, a Continental Mabor e a Repsol são grupos/empresas externas internacionais que têm a sua atividade espalhada por todo o mundo inclusive em Portugal, as empresas/grupos ANA, Brisa, Cimpor, CTT, EDP, Galp Energia, Jerónimo Martins, Mota-Engil, Portucel Soporcel, PT, REN, Soares da Costa, Sonae, TAP, e Unicer são empresas nacionais que têm na sua maioria presença no estrangeiro ou através das exportações ou através da internacionalização.

No contexto global das empresas/grupos analisados, os seis que têm um maior número total de colaboradores são o grupo Auchan com 262 mil colaboradores, a Continental Mabor com 148.228 colaboradores, a Vodafone com 84.990 colaboradores, a Jerónimo Martins com 61.061 colaboradores e a Sonae com 43.268 colaboradores.

Gráfico 1. Número de colaboradores em Portugal- 2010

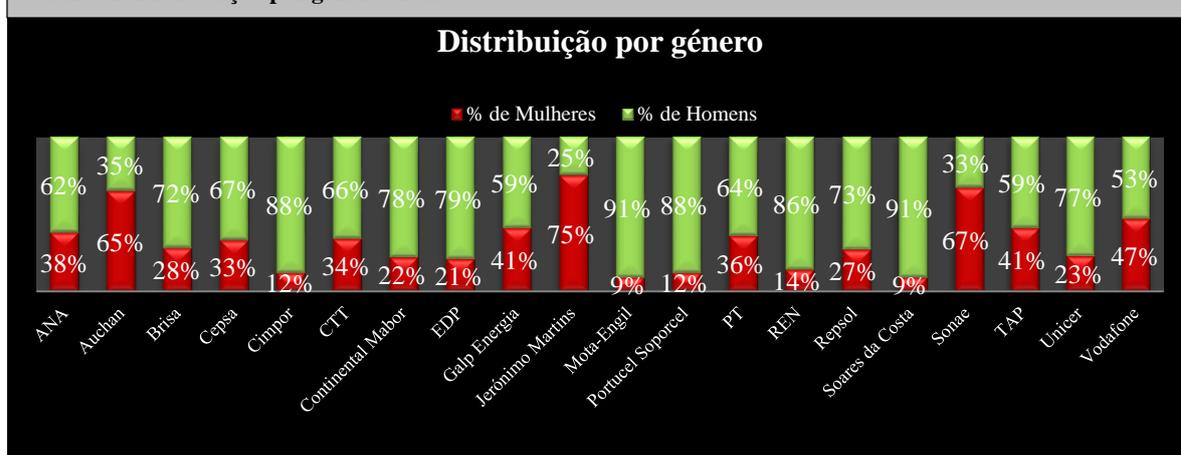


Fonte: Elaboração Própria

Já no contexto nacional as empresas/grupos com maior número de colaboradores são a Sonae com 37.144 colaboradores, a Jerónimo Martins com 29.530 colaboradores, o grupo CTT com 13.994 colaboradores, a PT com 10.985 colaboradores, a TAP com 10.557 colaboradores, o grupo Auchan com 9.210 colaboradores e a EDP com 7.243 colaboradores.

No que se refere à distribuição dos colaboradores por género, as empresas ligadas ao ramo da distribuição a retalho (Auchan, Jerónimo Martins e Soane) são as que concentram um maior número de mulheres como colaboradoras, mais de 50% dos colaboradores são mulheres.

Gráfico 2. Distribuição por género - 2010



Fonte: Elaboração Própria

Já as empresas que estão ligadas às áreas da construção, energias, telecomunicações e transportes, os seus colaboradores são maioritariamente homens, existindo em alguns casos uma discrepância elevada como no caso das empresas ligadas à construção.

As empresas com menor diferença entre o número de colaboradores masculinos e femininos são na TAP (41% de colaboradores femininos e 59% de colaboradores masculinos) e a Vodafone (47% de colaboradores femininos e 53% de colaboradores masculinos), uma empresa lidado ao ramo dos transportes e outra ao ramo das telecomunicações.

A diferença entre a percentagem de colaboradores femininos e masculinos pode ser explicada pelo tipo de atividade. Por exemplo no caso da construção em que são efetuados trabalhos em que é necessário pegar em material pesado, isto torna a área mais adequada para colaboradores masculinos.

Quanto ao tipo de contrato, todas as empresas privilegiam os contratos permanentes de trabalho, sendo que na maioria das empresas analisadas a percentagem de contratos permanentes de trabalho está acima dos 80%.



Fonte: Elaboração Própria

Das empresas analisadas, a média de contratos permanentes de trabalho é de 86% e a termo de 14%, o que demonstra a preocupação por parte das empresas em proporcionar uma vida profissional estável aos seus colaboradores, afetando de forma positiva a vida familiar dos mesmos.

A empresa/grupo que tem menor percentagem de colaboradores a contratos permanentes e maior percentagem de colaboradores a contratos a termo é a Mota-Engil, com 60% dos colaboradores a contratos permanentes de trabalho e 40% a contratos a termo. As empresas/grupos que têm maior percentagem de colaboradores a trabalhar a contratos permanentes são a ANA, a Portucel Soporcel e a Vodafone, com 98% de colaboradores a trabalhar a contratos permanentes.

#### **4.4 Benefícios Sociais Atribuídos aos Colaboradores**

Na avaliação dos benefícios atribuídos pelas empresas/Grupos apenas são contemplados os benefícios sociais não obrigatórios por lei. Os benefícios sociais obrigatórios por lei são o subsídio de alimentação, os subsídios de Natal e de Férias, o subsídio de alojamento para colaboradores deslocados da sua habitação e seguro para acidentes de trabalho (para uma melhor compreensão ver anexo B).

Os benefícios sociais atribuídos pelas empresas aos seus colaboradores diferem de empresa para empresa, mas os mais comuns são:

- Seguro de Saúde extensível ao agregado familiar;
- Apoio escolar aos filhos dos colaboradores;
- Fundo de Pensões;
- Apoio à realização de atividades de lazer, desporto e cultura.

O comprometimento das empresas em assegurar alguns benefícios sociais aos colaboradores não é igual nas vinte empresas/grupos analisados, havendo até empresas/grupos que não atribuem quase nenhum benefício social aos seus colaboradores, como é o caso da Sonae e da Galp, que apenas atribui prémios de desempenho no caso da Sonae, ou só apoia iniciativas desportivas e culturais no caso da Galp. Outras pelo contrário atribuem vários benefícios sociais que vão desde seguros de vida e de saúde, apoio a atividades de cultura, lazer e desporto, apoio a colaboradores com filhos a estudar, apoio financeiro, entre outros (ver anexo D).

É de destacar o envolvimento de uma parte das empresas analisadas em fornecer aos seus colaboradores opções que complementam o sistema nacional de pensões, apesar de em Portugal existir um sistema nacional de pensões. Uma boa parte das empresas

analisadas tem a preocupação de fornecer um sistema que complementa o sistema nacional de pensões e que dá uma maior segurança aos seus colaboradores na velhice.

Tabela 3. Empresas com planos de pensões																					
Empresas/Grupos	ANA	Auchan	Brisa	Cepsa	Cimpor	CTT	Continente Mabor	EDP	Galp Energia	Jerónimo Martins	Mota-Engil	Portucel Soporcel	PT	REN	Repsol	Soares da Costa	Sonae	TAP	Unicer	Vodafone	
Empresas com Fundo de Pensões				X			X	X		X		X		X					X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao lazer e desporto é de destacar a oportunidade que as empresas/grupos Jerónimo Martins, EDP e Vodafone dão aos seus colaboradores através dos programas de ginástica laboral e ginástica de correção postural, que incentivam os colaboradores a ter uma postura correta durante o horário de trabalho, que lhes trará uma melhor qualidade de vida. As empresas/grupos Jerónimo Martins, EDP e Vodafone são as únicas das empresas analisadas que tem programas de lazer e desporto diretamente relacionadas com o melhoramento da qualidade de vida dos colaboradores durante a jornada de trabalho. As restantes empresas/grupos analisadas, das que têm ou apoiam a realização de atividades de lazer e desporto, nenhuma tem atividades que estejam diretamente relacionadas com a melhoria da qualidade de vida durante a jornada de trabalho.

Dos benefícios que as empresas atribuem aos seus colaboradores muitos beneficiam diretamente os seus familiares mais próximos. As empresas que fazem parte deste estudo já contemplam nos seus programas de benefícios sociais, benefícios para os familiares dos seus colaboradores. As empresas atribuem seguros de saúde aos seus colaboradores que contemplam também os seus agregados familiares, atribuem bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores, organizam atividades desportivas, de lazer e culturais em que os seus colaboradores podem participar com os seus familiares, organizam colónias de férias para os tempos livres dos filhos dos seus colaboradores, algumas têm creches no local de

trabalho onde os seus colaboradores podem deixar os seus filhos, têm horários de trabalho flexíveis onde os colaboradores podem conciliar melhor a sua vida familiar e de trabalho.

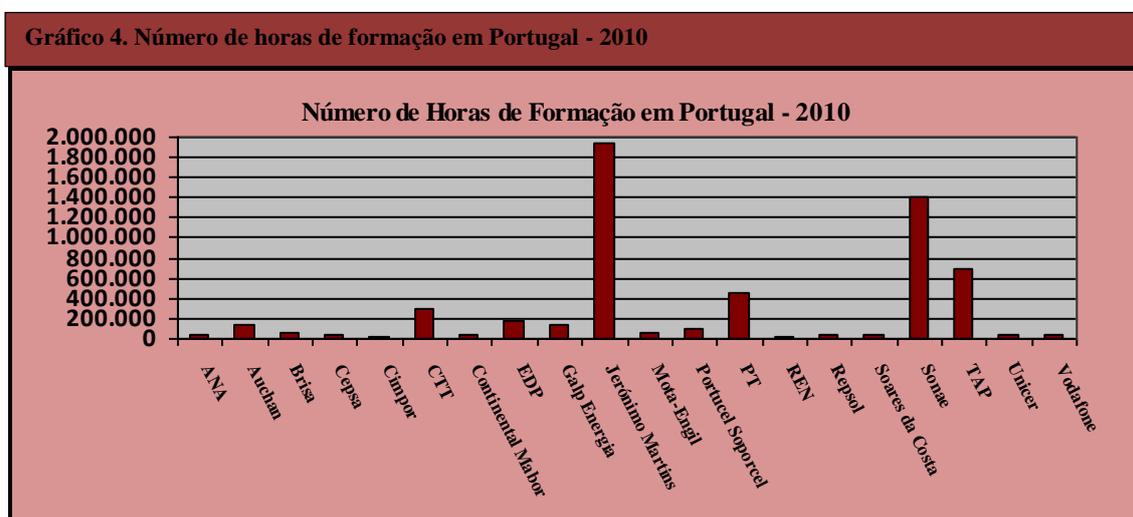
#### 4.5 Formação nas Empresas/Grupos Analisados

O empenho por parte das empresas na formação dos seus colaboradores é cada vez mais evidente. As empresas tomaram consciência de quanto é importante ter nos seus quadros pessoas qualificadas que incrementam valor ao produto e tornam a empresa mais competitiva num mercado globalizado.

No contexto das vinte empresas analisadas, todas dispõem de planos de formação que vão ao encontro das necessidades e objetivos das empresas, quer a formação seja dada pela própria empresa, quer por uma instituição externas (ver anexo E).

Para além de ir ao encontro das necessidades das empresas, em Portugal é obrigatório por lei o empregador assegurar no mínimo trinta e cinco horas de formação anuais a todos os seus colaboradores. No entanto, esta obrigação pode ser cumprida ao longo de três anos, sendo que, a obrigação de assegurar formação anual não é necessariamente para todos os colaboradores, basta garantir a formação anual de 10% dos colaboradores.

Em Portugal no ano de 2010, nas empresas analisadas, o número de horas de formação dadas aos seus colaboradores na sua grande maioria são abaixo das 200 mil horas de formação, tendo cinco empresas ultrapassado as 200 mil horas de formação como se pode verificar no gráfico e tabela seguintes.



Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 4. Número de horas de formação em Portugal - 2010**

Empresas/Grupos	Número de Horas de Formação
ANA	47.362
Auchan	146.272
Brisa	52.450
Cepsa	33.615
Cimpor	28.833
CTT	293.663
Continente Mabor	46.240
EDP	182.814
Galp Energia	130.320
Jerónimo Martins	1.948.980
Mota-Engil	64.194
Portucel Soporcel	106.685
PT	450.385
REN	14.118
Repsol	40.630
Soares da Costa	34.868
Sonae	1.400.329
TAP	684.862
Unicer	37.664
Vodafone	37.000

Fonte: Elaboração Própria

A empresa/grupo com maior número de horas de formação é a Jerónimo Martins com 1.948.980 horas, logo a seguir a Sonae com 1.400.329 horas e a TAP com 684.862 horas. O número total de horas de formação pode ter refletido o número de colaboradores, mas não é um fator determinante visto que por exemplo a TAP, em Portugal no ano de 2010 tinha 10.557 colaboradores, os CTT 14.451 colaboradores e a PT 10.985 colaboradores e o número de horas de formação é distinto nestas empresas.

**Tabela 5. Comparação entre o número de colaboradores e o número de horas de formação**

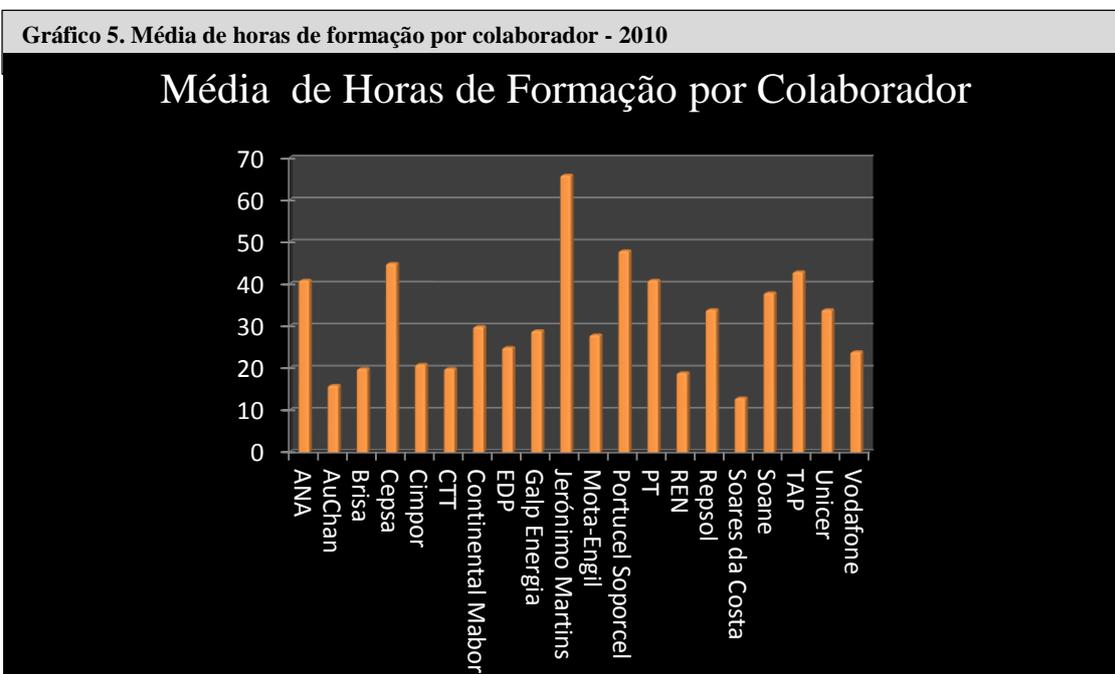
	CTT	PT	TAP
<b>Número de colaboradores</b>	<b>14.451</b>	<b>10.985</b>	<b>10.557</b>
<b>Número de Horas de Formação</b>	<b>293.663</b>	<b>450.385</b>	<b>684.862</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar na tabela anterior ter mais colaboradores pode não significar mais horas de formação. No exemplo das três empresas/grupos, a que tem mais colaboradores tem menos horas de formação do que a empresa/grupo com menos colaboradores das três em comparação.

A empresa/grupo que dá mais horas de formação em média por colaborador é a Jerónimo Martins com sessenta e seis horas anuais de formação por colaborador e a que dá

menos é a Soares da Costa com treze horas anuais por colaborador como se pode verificar no gráfico e tabela seguintes.



Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 6. Média de horas de formação por colaborador - 2010**

Empresas/Grupos	Média de Horas de Formação por Colaborador
ANA	41
Auchan	16
Brisa	20
Cepsa	45
Cimpor	21
CTT	20
Continente Mabor	30
EDP	25
Galp Energia	29
Jerónimo Martins	66
Mota-Engil	28
Portucel Soporcel	48
PT	41
REN	19
Repsol	34
Soares da Costa	13
Sonae	38
TAP	43
Unicer	34
Vodafone	24

Fonte: Elaboração Própria

Todas as empresas analisadas demonstraram empenhadas em dar formação aos seus colaboradores, sendo o seu investimento em muitos casos na ordem dos milhões de euros.

O tipo de formação é variável e vai desde a formação em Gestão até à formação operacional. A formação é dada ou através de instituições externas, ou dentro das empresas, através de aulas presenciais ou através de elementos multimédia disponíveis na

intranet que todas as corporações dispõem. Para uma melhor compreensão do tipo de formações que as empresas/grupos dão aos seus colaboradores consultar o anexo E.

Para além da formação, todas as empresas que fazem parte do estudo têm programas de avaliação de desempenho, em que os colaboradores são avaliados. A avaliação de desempenho serve para apurar o desempenho de cada colaborador e, é também uma forma para os colaboradores mostrarem a qualidade do seu trabalho para uma possível subida de posto de trabalho.

#### **4.6 Higiene e Segurança no Trabalho**

Por lei em Portugal, as empresas são obrigadas a assegurar boas condições de higiene saúde e segurança no trabalho, onde as mesmas devem disponibilizar os meios necessários de prevenção, disponibilizar a informação de segurança aos colaboradores e dar formação em SST.

Todas as empresas que fazem parte do estudo têm um sistema de higiene e segurança no trabalho de acordo com a OSHAS 18001, expresso no documento ILO-OSH 2001 e na convenção nº 155 relativa à segurança e saúde no trabalho, cumprindo assim a lei portuguesa. Segundo a informação que consta nos relatórios de sustentabilidade, todas as empresas apostam num sistema de prevenção que promove o bem-estar dos colaboradores, dispõem de um sistema de saúde no local de trabalho, dão formação aos seus colaboradores em higiene e segurança no trabalho, verificam periodicamente os seus equipamentos, testam o ruído, verificam as condições do ambiente de trabalho e fornecem aos colaboradores todos os equipamentos para a sua segurança.

As medidas de higiene, saúde e segurança no trabalho são adaptadas ao setor profissional e são verificadas por comissões internas, formadas por técnicos em higiene e segurança no trabalho, por grupos de trabalhadores ou por comissões externas que verificam se as normas de segurança estão a ser implementadas.

As empresas em termos de saúde no trabalho têm ao dispor dos colaboradores programas de saúde onde estes realizam “check-ups” médicos regularmente, fazem rastreios de várias doenças, exames cardíacos, consultas psicológicas, entre outras medidas preventivas destinadas a promover uma vida saudável e uma boa condição física aos colaboradores e, deste modo garantir a qualidade de vida dos colaboradores.

Segundo a lei portuguesa, as empresas estão obrigadas a realizar exames de diagnóstico como Eletrocardiogramas, Espirometrias, Testes de Visão, Audiogramas, bem como exames médicos de admissão, antes do colaborador começar a trabalhar, exames periódicos, anuais, bianuais ou trimestrais conforme a atividade profissional e, exames ocupacionais, sempre que haja alterações nos meios utilizados, no ambiente e na organização do trabalho ou no regresso ao trabalho depois de uma ausência superior a trinta dias, por motivo de doença ou acidente.

<b>Tabela 7. Medidas de saúde no trabalho</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Saúde no Trabalho</b>
<b>Ana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas de nutrição;</li> <li>• Consultas de higiene oral;</li> <li>• Informação disponível na intranet sobre: tabagismo, hipertensão arterial, paragens cardiorrespiratórias, entre outros assuntos.</li> </ul>
<b>Auchan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medições da Tensão Arterial, testes de Colesterol/ Triglicéridos, testes de Glicemia, medições de Peso, Perímetro Abdominal e Índice de Massa Corporal;</li> <li>• Aconselhamento nutricional.</li> </ul>
<b>Cimpor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de Contingência da Gripe;</li> <li>• Consultas antitabagismo;</li> <li>• Campanhas destinadas a promover uma alimentação saudável e o exercício físico;</li> <li>• Controlo da hipertensão arterial, obesidade e doenças cardiovasculares e diabetes.</li> </ul>
<b>CTT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastreios cardiovasculares, obesidade, stress e sono.</li> </ul>
<b>Continental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento psicológico.</li> </ul>
<b>EDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de desabituação tabágica, nutrição, prevenção e controlo de consumo de álcool e toxicod dependências e de correção postural.</li> </ul>
<b>Jerónimo Martins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento Psicológico;</li> <li>• Programa de prevenção das doenças Músculo-</li> </ul>

	<p>Esqueléticas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de rastreio da “Podologia Laboral”;</li> <li>• Sessões educacionais sobre nutrição, diabetes, pressão arterial, colesterol e stress laboral.</li> </ul>
<b>Mota-Engil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacinação antigripal;</li> <li>• Realização de exames preventivos;</li> <li>• Testes de alcoolemia.</li> </ul>
<b>Portucel Soporcel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas de medicina curativa</li> </ul>
<b>REN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de exames ao sangue.</li> </ul>
<b>Sonae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas de aconselhamento nutricional.</li> </ul>
<b>TAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de saúde: nutrição e exercício físico, saúde cardiovascular, oral, mental e reprodutiva;</li> <li>• Realização de rastreios oncológicos.</li> </ul>
<b>Unicer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção e controlo do consumo excessivo de bebidas alcoólicas</li> </ul>
<b>Vodafone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas de Nutrição e Dietéticas;</li> <li>• Eventos dedicados a doenças Cardiovasculares, e doenças Músculo-Esqueléticas.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

Das empresas analisadas, em termos de medidas de saúde seis apenas cumprem o que está determinado por lei (Brisa, Cepsa, Galp Energia, PT, Repsol e Soares da Costa). As empresas que implementam medidas de saúde que vão além das obrigatórias por lei, implementam diferentes medidas de saúde, mas a mais comum entre as medidas de saúde implementadas pelas empresas são as consultas de nutrição, demonstrando assim, o interesse por parte das empresas que os seus colaboradores tenham os melhores hábitos alimentares, o que contribui para o seu bem-estar.

## Capítulo V

### Discussão dos Resultados

#### 5.1 Visão das Empresas sobre a Responsabilidade Social

Nas empresas analisadas, a teoria defendida por Milton Friedman de que as empresas apenas devem, produzir bens e serviços, pagar impostos e gerar lucros para os acionistas (Friedman, 1970) está completamente ultrapassada. Hoje em dia, as empresas assumem responsabilidades que vão além de gerar lucros, assumem também responsabilidades sociais e ambientais que contribuem para um melhor bem-estar de vários stakeholders, respondendo e antecipando às exigências da sociedade onde estão inseridas, com sistemas de responsabilidade social institucionalizados nas políticas das empresas e implementados nas estratégias das mesmas, isto é, as empresas baseiam-se em termos da responsabilidade social assumida pelas empresas, nos pensamentos não neoliberais de Carroll, Freeman, Porter, Ackerman e Frederick.

Essas responsabilidades como fazem parte do desenvolvimento sustentável, como defende o WBCSD, são descritas nos relatórios de sustentabilidade das respectivas empresas, onde está demonstrada em linhas gerais a estratégia competitiva de cada empresa, pois como defende Michael E. Porter a estratégia competitiva das empresas está limitada por fatores internos e externos, onde as responsabilidades económicas, sociais e ambientais estão constantemente a ser avaliadas pelos vários stakeholders, e como tal, quanto melhor for a perceção por parte dos vários stakeholders do comportamento ético e filantrópico das empresas, que está implícito nas medidas de responsabilidade social empresarial, maior será a vantagem competitiva das mesmas (Porter, 1986). Neste sentido, é do interesse das empresas divulgar as medidas de responsabilidade social, através dos relatórios de sustentabilidade, para que os vários stakeholders tenham toda a informação necessária para que possam fazer o seu juízo de valor do comportamento ético da empresa. Apesar das empresas já disponibilizarem essa informação nos relatórios de sustentabilidade, essa mesma informação muitas vezes não aparece de forma clara ou simplesmente não é disponibilizada e nesse aspeto as empresas devem melhorar a elaboração dos mesmos.

As empresas, nos relatórios de sustentabilidade divulgam as informações do desempenho económico, social e ambiental que são os três pilares da sustentabilidade (Triple Bottom Line). No mundo empresarial a sustentabilidade é muitas vezes vista como

uma responsabilidade para com a sociedade que serve para eliminar os efeitos negativos da sua atividade e criar valor para a empresa e para a sociedade (Baumgartner, 2009).

Em Portugal, das responsabilidades sociais assumidas pelas empresas analisadas, umas são responsabilidades económicas, que são essenciais para a sobrevivência das empresas, outras são responsabilidades legais, impostas por lei, outras são responsabilidades éticas que tem a ver com o código ético das empresas e com os acordos coletivos das empresas e outras são responsabilidades filantrópicas, que tem a ver com a visão que os administradores das empresas têm de quais as responsabilidades sociais que as empresas devem assumir. Isto é, a aplicação do modelo de responsabilidade social empresarial defendido por Carroll e demonstrado na pirâmide da responsabilidade empresarial (Carroll & Buchholtz, 2009).

As medidas de responsabilidade social empresarial para com os colaboradores não são iguais no grupo de empresas analisado. Algumas medidas de responsabilidade empresarial já são obrigatórias por lei, como a formação dos colaboradores, a higiene, saúde e segurança no trabalho, os subsídios de férias e alimentação, mas outros benefícios já dependem da responsabilidade ética e filantrópica das empresas, isto é, do comprometimento e do interesse, por parte das empresas, em proporcionar melhores condições de vida aos seus colaboradores.

## **5.2 Desempenho das Empresas em Termos de Responsabilidade Social Interna**

Para analisar a postura das empresas em relação à responsabilidade social interna, isto é, responsabilidade social com os colaboradores, o foco da análise foi sobre as medidas de formação, higiene e segurança no trabalho e planos de benefícios sociais, que demonstram a linha de atuação das empresas em termos de responsabilidade interna. Estas medidas de responsabilidade social dirigida aos colaboradores fazem com que estes sejam trabalhadores mais assíduos, dedicados e motivados (Paetzold, 2010).

Com esta informação pretende-se saber se as empresas apenas cumprem os mínimos impostos por lei ou se pelo contrário têm uma postura proactiva e socialmente responsável com os seus colaboradores.

Em termos das responsabilidades sociais empresariais obrigatórias por lei, todas as empresas cumprem os mínimos obrigatórios por lei, sendo que algumas empresas de forma

voluntária vão além do obrigatório por lei como se pode verificar na tabela seguinte, onde está demonstrado em que dimensões da responsabilidade social corporativa para com os colaboradores, as empresas cumprem apenas os mínimos.

Tabela 8. Dimensões em que as empresas cumprem os mínimos em termos de responsabilidade social com os colaboradores																				
Empresas/Grupos	ANA	Auchan	Brisa	Cepsa	Cimpor	CTT	Continente Mabor	EDP	Galp Energia	Jerónimo Martins	Mota-Engil	Portucel Soporcel	PT	REN	Repsol	Soares da Costa	Sonae	TAP	Unicer	Vodafone
Mínimo em Formação		•	•		•	•	•	•	•		•			•	•	•			•	•
Mínimo em saúde laboral			•	•					•				•		•	•				
Poucos benefícios									•								•		•	

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela anterior verifica-se que as empresas analisadas em algumas dimensões da responsabilidade social apenas cumprem os mínimos e noutras vão além do obrigatório por lei. Nas três variáveis em análise, a variável em que a maior percentagem de empresas apenas cumprem os mínimos impostos por lei é a variável formação, nesta medida de RSE para com os colaboradores, 65% das empresas analisadas apenas cumprem o obrigatório por lei. As empresas/grupos que apenas cumprem as obrigações sociais impostas por lei, em termos de Formação dos colaboradores e saúde laboral, são a Brisa, a Galp, a Repsol e a Soares da Costa. Em termos de benefícios sociais não obrigatórios por lei, apenas a Galp, a Sonae e a Unicer têm um plano de benefícios sociais destinado aos seus colaboradores, relativamente reduzido. A única empresa que cumpre apenas o que é obrigatório por lei na formação dos colaboradores e saúde laboral e, tem um plano de benefícios sociais para os colaboradores reduzido é a Galp Energia.

As empresas que se destacam pela positiva e que não cumprem apenas os mínimos nas três dimensões da responsabilidade social com os colaboradores em análise são a ANA, a Jerónimo Martins, a Portucel Soporcel e a TAP. Estas empresas, além de cumprirem o que é imposto por lei em termos de formação, segurança e saúde no trabalho, fornecem aos seus colaboradores mais horas de formação e uma maior assistência na área da saúde laboral e, em termos de benefícios sociais também têm um bom plano de benefícios sociais para os colaboradores.

No que respeita à formação, sete empresas destacam-se pela positiva com uma média de formação por colaborador superior ao obrigatório por lei, sendo que é um valor médio e não um valor concreto, de qualquer forma parte-se do princípio que cada colaborador teve um número de horas de formação superior ao obrigatório, que são trinta e cinco horas de formação anuais que podem ser cumpridas ao longo de três anos.

Empresas	Média de Formação por Colaborador	Empresas	Média de Formação por Colaborador
Jerónimo Martins	66 Horas	ANA	41 Horas
Portucel Soporcel	48 Horas	PT	41 Horas
Cepsa	45 Horas	Sonae	38 Horas
TAP	43 Horas		

**Fonte:** Elaboração Própria

Em todas as empresas/grupos, os programas de formação são complementados por sistemas de avaliação de desempenho que possibilitam a progressão na carreira, a avaliação das capacidades individuais, a atribuição de prémios de desempenho, entre outros.

Para além da formação dos colaboradores, em Portugal, as empresas são obrigadas a implementar sistemas de segurança e de saúde laboral. No que respeita aos sistemas de segurança, todas as empresas têm sistemas de segurança implementados de acordo com a OSHAS 18001, no que respeita à saúde laboral todas cumprem a lei, havendo empresas que implementam medidas de saúde laboral além das obrigatórias como as consultas de nutrição.

Por outro lado, existem outras responsabilidades sociais assumidas pelas empresas que são de carácter ético e filantrópico como os benefícios sociais atribuídos aos colaboradores. Os mais comuns entre os benefícios atribuídos aos colaboradores pelas empresas analisadas são o seguro de saúde extensível aos familiares dos colaboradores, apoio escolar aos filhos dos colaboradores, fundo de pensões e apoios a iniciativas de lazer, desporto e cultura.

Tabela 10. Tipos de benefícios sociais atribuídos pelas empresas

Empresas/Grupos	ANA	Auchan	Brisa	Cepsa	Cimpor	CTT	Continente Mabor	EDP	Galp Energia	Jerónimo Martins	Mota-Engil	Portucel Soporcel	PT	REN	Repsol	Soares da Costa	Sonae	TAP	Unicer	Vodafone	
Assistenciais	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Recreativos	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					•
Supletivos		•				•					•				•	•			•		•

Fonte: Elaboração Própria

A tabela anterior foi elaborada segundo a classificação por objetivos dos tipos de serviços sociais, segundo a perspetiva de Idalberto Chavenato (2002), que classifica os tipos de benefícios sociais em assistenciais, recreativos e supletivos.

As empresas adaptam os seus planos de benefícios sociais ao perfil dos seus colaboradores, tendo umas planos de benefícios sociais melhores de que outras.

Empresas/ Grupos como Auchan, CTT, Mota-Engil, Repsol e Vodafone atribuem aos seus colaboradores os três tipos de benefícios sociais. Já as empresas Galp, Sonae e Unicer atribuem apenas benefícios de um tipo, sendo o plano de benefícios atribuídos pelas empresas fracas, conforme a informação disponibilizada nos relatórios de sustentabilidade.

Na maioria dos benefícios atribuídos pelas empresas analisadas aos colaboradores muitos já contemplam as famílias dos mesmos.

Todas estas responsabilidades assumidas pelas empresas fazem com que as estas obtenham certificações e sejam distinguidas com prémios e, ao mesmo tempo como defende Idalberto Chiavenato, melhoram a qualidade de vida dos colaboradores, facilitam o recrutamento e manutenção dos recursos humanos, reduzem o absentismo, melhoram o clima organizacional e aumentam a produtividade (Chiavenato, 2002).

Para além destas responsabilidades sociais outros fatores podem demonstrar o comprometimento das empresas em proporcionar aos seus colaboradores uma maior estabilidade financeira e uma maior estabilidade emocional. Os fatores que se podem considerar são os tipos de contratos de trabalho e a igualdade de género.

No que respeita ao tipo de contratos, todas das empresas têm uma percentagem de contratos de trabalho permanente maior do que a percentagem de contratos de trabalho a termo sendo a média entre as empresas no que respeita ao tipo de contrato permanente de 86%. Na amostra das empresas, dezasseis empresas têm uma percentagem de contratos de trabalho permanente superior a 80% e dez dessas empresas têm uma percentagem igual ou superior a 90%. As quatro restantes empresas, a percentagem de contratos de trabalho permanente situa-se entre os 60% e os 70%.

Por outro lado as políticas de igualdade entre géneros garantem também um melhor ambiente de trabalho e passam para a sociedade uma imagem de uma empresa socialmente responsável que não discrimina e garante uma igualdade entre sexos. Nas empresas analisadas, as que apresentam uma percentagem de colaboradores do sexo feminino superior à de colaboradores do sexo masculino são empresas/grupos do ramo da distribuição como a Jerónimo Martins, a Sonae e Auchan. As empresas/grupos que apresentam uma menor percentagem de colaboradores do sexo feminino são empresas do ramo da construção, dos cimentos, da pasta de papel e distribuição de eletricidade e seus componentes, isto é, empresas em que o tipo de trabalho não é muito atrativo para o sexo feminino e para o qual é necessário ter alguma capacidade física.

### 5.3 Impacto da Responsabilidade Social Empresarial na Satisfação dos Colaboradores

As políticas sociais das empresas para com os colaboradores, como defende Chiavenato (2002), têm um impacto no desempenho, na motivação e na satisfação dos colaboradores, que por sua vez, pode ser um fator positivo na competitividade das mesmas.

Segundo o modelo integrado da motivação individual que integra as teorias motivacionais, a motivação, o desempenho e a satisfação dos indivíduos, advêm das necessidades básicas, das recompensas intrínsecas e extrínsecas, do apoio organizacional, dos atributos individuais e do esforço individual de trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Desta forma, estas políticas organizacionais de responsabilidade social empresarial têm um impacto sobre os colaboradores, pois refletem as políticas empresariais que visam satisfazer as necessidades de apoio organizacional, recompensas e comparação de equidade.

Uma forma de analisar o impacto que as políticas de responsabilidade social têm sobre a satisfação dos colaboradores é através da taxa de absentismo, pois segundo o modelo integrado de motivação individual, a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada com o absentismo e a rotatividade no trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Tabela 11. Taxa de absentismo dos colaboradores em 2010	
Empresas/Grupos	Taxa de absentismo
ANA	5,8%
Auchan	6,61%
Brisa	5,0%
Cepsa	4,80%
Cimpor	N.D
CTT	7,6%
Continente Mabor	N.D
EDP	3,52%
Galp Energia	N.D
Jerónimo Martins	N.D
Mota-Engil	N.D
Portucel Soporcel	3,2
PT	3,30%
REN	2,2%
Repsol	3,10%
Soares da Costa	4,35%
Sonae	3,8%
TAP	N.D
Unicer	4,3%
Vodafone	4,65%
N.D – Não Disponível	

Fonte: Elaboração Própria

Analisando as taxas de absentismo nas empresas e conforme os dados disponíveis, pois nem todas as empresas têm informação relativa à taxa de absentismo dos seus

colaboradores, os níveis de absentismo são relativamente baixos, sendo o grupo CTT o que tem maior nível de absentismo com 7,6%, e o grupo REN o que tem uma menor taxa de absentismo com 2,2%, ambas à data referente dos dados, empresas públicas. Na taxa de absentismo estão também contabilizados a licenças de maternidade e parentalidade. Desta maneira pode-se concluir de uma forma geral que as taxas de satisfação dos colaboradores são elevadas, visto que a taxa de absentismo está diretamente relacionada com a taxa de satisfação.

Apesar de algumas empresas/grupos não terem disponível a informação nos relatórios de sustentabilidade relativamente à taxa de absentismo prevê-se que estas também sejam baixas. Prevê-se que sejam baixas devido ao facto dessas empresas terem implementadas medidas de responsabilidade social para com os colaboradores e, de essas medidas, como defende Chiavenato (2002), influenciarem a satisfação dos colaboradores, que por sua vez se reflete na taxa de absentismo.

Interessadas em medir a satisfação dos seus colaboradores, algumas empresas realizam questionários, onde pretendem obter informação sobre a satisfação dos seus colaboradores e informação sobre as necessidades e expectativas dos mesmos.

Tabela 12. Taxa de satisfação dos colaboradores - 2010		
Empresas/Grupos	Taxa de Satisfação	Média Nacional
ANA	59,3%	55,9%
Auchan	92%	
Brisa	N.D	
Cepsa	N.D	
Cimpor	N.D	
CTT	N.D	
Continente Mabor	N.D	
EDP	81%	
Galp Energia	N.D	
Jerónimo Martins	N.D	
Mota-Engil	N.D	
Portucel Soporcel	N.D	
PT	73%	
REN	77,9%	
Repsol	N.D	
Soares da Costa	N.D	
Sonae	N.D	
TAP	N.D	
Unicer	86,75%	
Vodafone	N.D	
N.D – Não Disponível		

Fonte: Elaboração Própria

Apesar de fornecerem a informação de que realizaram questionários a maior parte das empresas não disponibiliza a informação sobre a percentagem de satisfação dos colaboradores. Só cinco empresas disponibilizam a informação sobre a satisfação dos

colaboradores, as restantes ocultam essa informação nos relatórios de sustentabilidade, uma informação que é importante para medir o impacto das medidas de responsabilidade social com os colaboradores. Mas por via dos resultados da taxa de absentismo e devido ao facto desta taxa estar relacionada com a satisfação dos colaboradores pode-se concluir que os valores da taxa de satisfação dos colaboradores destas empresas devem ser iguais ou superiores à média nacional.

#### **5.4 Certificação e Participações em Instituições Ligadas à Sustentabilidade**

As empresas ao terem uma postura socialmente responsável com os seus colaboradores obtêm prémios e certificações (Chiavenato, 2002). Esses prémios e certificações são uma forma das empresas demonstrarem à sociedade a sua atitude socialmente responsável.

Em termos de certificações das empresas analisadas as três que têm mais prémios e certificações ligadas à responsabilidade social para com os colaboradores são a EDP com nove, a Repsol com sete e a Sonae com cinco (ver anexo F). No grupo das empresas analisadas a Ana, Auchan e Mota-Engil têm certificação SA8000 (certificação em responsabilidade Social) e a Repsol, a PT, a Brisa e a Jerónimo Martins são consideradas empresas mais familiarmente responsáveis. Estas empresas reconhecem que os colaboradores têm responsabilidades familiares e apoiam a conciliação entre a vida laboral e vida familiar, considerando importante que os seus colaboradores se sintam apoiados no momento de equilibrar estas duas esferas (Organização Internacional do Trabalho, 2009a).

As empresas estão também associadas a instituições ligadas à sustentabilidade e muitas delas apostam em fundos éticos e no investimento socialmente responsável, que coloca pressão sobre as empresas e seus gestores a adotarem comportamentos éticos e práticas de responsabilidade social, deixando pouco espaço para as empresas descurarem as ações socialmente responsáveis (Cunha et al, 2006).

Instituições ligadas à Sustentabilidade	Empresas
BCSD/WBCSD	ANA; Brisa; Cimpor; CTT; Continental; EDP; Jerónimo Martins; Mota-Engil; Portucel Soporcel; REN; Soares da Costa; Sonae; Unicer; Vodafone.
Global Compact	Brisa; EDP; Jerónimo Martins; PT; REN; Sonae.
GRACE	ANA; Auchan; Jerónimo Martins; Soares da Costa; Unicer; Vodafone
Dow Jones Sustainability	EDP; PT; Repsol.
FTS 4 Good	Brisa; EDP; PT; Repsol.

**Fonte:** Elaboração Própria

Na tabela anterior não estão todas as instituições e fundos, que as empresas que fazem parte do estudo têm participação, para verificar todos as instituições e fundos que as empresas analisadas participam ver anexo F.

Das empresas analisadas as que têm mais participações em instituições e fundos de sustentabilidade são a EDP com dez participações, a PT com Nove, a Soane com seis e a Repsol com cinco. No entanto existem empresas que não têm nenhuma participação nestes tipos de instituições e fundos como é o caso da Cepsa e da Galp Energia.

Empresas/Grupos	ANA	Auchan	Brisa	Cepsa	Cimpor	CTT	Continente Mabor	EDP	Galp Energia	Jerónimo Martins	Mota-Engil	Portucel Soporcel	PT	REN	Repsol	Soares da Costa	Sonae	TAP	Unicer	Vodafone
Número de Participações	2	4	4	0	3	1	4	10	0	4	1	3	9	3	5	2	6	1	3	2

**Fonte:** Elaboração Própria

Mas será que estas certificações e participações refletem o verdadeiro empenho por parte das empresas na responsabilidade social para com os colaboradores?

Pelos resultados obtidos no estudo destas vinte empresas, a certificação, os prémios ou as participações em instituições e fundos de sustentabilidade não dá aos vários stakeholders a informação completa para classificar a responsabilidade social das empresas para com os colaboradores.

Por exemplo, a Jerónimo Martins, que tem um bom sistema de responsabilidade interna a todos os níveis apenas tem um prémio e tem poucas participações em instituições e fundos de sustentabilidade.

Deste modo, os certificados e participações das empresas podem demonstrar de certa forma o empenho por parte destas em ter uma atitude sustentável e socialmente responsável, mas não pode ser a única variável a ter em conta para avaliar as empresas. Na análise das vinte empresas pode-se concluir que todas elas têm uma política de responsabilidade social implementada na sua estratégia empresarial e na sua maioria vão além do exigido por lei.

As empresas nacionais estão ao nível das empresas estrangeiras e não existe uma grande diferença entre empresas privadas e públicas.

As empresas que se destacam positivamente em todas as dimensões da responsabilidade social para com os colaboradores são a Jerónimo Martins, a TAP a Portucel Soporcel e a empresa que tem um plano de responsabilidade social mais fraco é a Galp Energia.

De um modo geral, as empresas estão sensibilizadas para as questões sociais, tendo implementado na estratégia competitiva das mesmas, políticas que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores. Sendo que as medidas de responsabilidade social podem ser de ordem filantrópica, ética, legal ou económica (Carroll & Buchholtz, 2009).

## Capítulo VI

### Conclusão

#### 6.1 Conclusões do estudo

O principal objetivo da presente dissertação é o estudo das medidas de responsabilidade social destinadas aos colaboradores, das empresas com maior volume de negócios em Portugal. Por consequência do estudo destas medidas de responsabilidade social outras questões se levantaram e enriqueceram esta dissertação.

O tema responsabilidade social empresarial ainda não é um tema consensual no mundo dos negócios havendo duas teorias opostas relativamente a este tema.

Uma das teorias é de que as empresas não têm responsabilidades sociais, pois essas responsabilidades pertencem ao estado. Nesta teoria as únicas responsabilidades é pagar salários criar empregos e gerar lucros para os acionistas, que são na realidade os únicos com quem os gestores têm uma responsabilidade.

A segunda teoria deste tema é que as empresas efetivamente têm responsabilidades sociais com os vários stakeholders da empresa, quer elas sejam de caráter económico, legal ético ou filantrópico, que devem estar institucionalizados na estratégia competitiva da empresa, teoria defendida por Carroll, Freeman, Ackerman, Porter, Frederick, entre outros. As empresas ao terem um compromisso com os vários stakeholders acabam por assumir responsabilidades económicas, sociais e ambientais que são os três pilares do desenvolvimento sustentável.

No que respeita à responsabilidade social interna das empresas, o compromisso é com os colaboradores e tem a ver com medidas de formação, de higiene e segurança no trabalho e com planos de benefícios sociais.

Ao terem uma atitude socialmente responsável com os seus colaboradores, as empresas estão a responder às exigências crescentes da sociedade e ao mesmo tempo a elevar os níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores.

A amostra utilizada nesta investigação é constituída por vinte empresas/grupos que no ano de 2010 tiveram dos maiores volumes de negócio em Portugal. Das vinte empresas/grupos, quinze são empresas nacionais privadas e públicas e cinco são empresas privadas estrangeiras.

A avaliação do desempenho das empresas em termos de responsabilidade social interna baseia-se na avaliação de três variáveis, formação, plano de benefícios sociais e

higiene e segurança no trabalho que podem ser explicativas dos níveis de satisfação e motivação os colaboradores.

Assim, através da avaliação destas 3 variáveis verificou-se que as empresas já têm institucionalizada na estratégia competitiva da empresa a responsabilidade social interna, que não se limita ao cumprimento do que é imposto por lei, tendo na sua grande maioria bons planos de responsabilidade social interna.

Na sua grande maioria, as empresas têm implementadas na sua estratégia competitiva um bom sistema de responsabilidade interna, que além de beneficiar os seus colaboradores também beneficia as famílias dos respetivos colaboradores.

No que respeita às medidas de responsabilidade social interna, estas diferem de empresa para empresa, e em algumas variáveis as empresas apenas cumprem os mínimos, mas noutras têm um bom desempenho.

As variáveis onde a maioria das empresas investem mais são na segurança e saúde no trabalho e nos planos de benefícios sociais, isto é, onde a maioria não cumpre apenas os mínimos determinados por lei. Em relação à variável formação, 65% da amostra apenas cumpre o determinado por lei e apenas sete empresas vão além do estipulado por lei, que são a Jerónimo Martins, Portucel Soporcel, Cepsa, TAP, ANA, PT e Sonae.

Entre os benefícios sociais que as empresas dão aos seus colaboradores os mais comuns são:

- Seguro de saúde extensível ao agregado familiar;
- Apoio escolar aos filhos dos colaboradores,
- Fundo de Pensões;
- Apoio à realização de atividades de lazer, desporto e cultura.

No seguimento da avaliação destas variáveis tentou-se verificar se estas variáveis tinham impactos nos níveis de satisfação dos colaboradores como muitos teóricos defendem. Assim através do índice de absentismo que está diretamente relacionado com a satisfação dos colaboradores verificou-se que as empresas apresentam um índice de absentismo baixo, abaixo dos 10%, que segundo a teoria integrada da motivação, significa que os índices de satisfação dos colaboradores são altos, provando-se assim, que a responsabilidade social empresarial interna tem impacto sobre a satisfação e consequentemente sobre a motivação dos colaboradores.

Por outro lado, verificou-se que a responsabilidade social empresarial faz com que as empresas tenham reconhecimento externo através dos certificados e prémios que

recebem pela sua atitude responsável, mas não pode ser o único elemento de avaliação das políticas sociais das empresas para com os colaboradores, pois como se demonstrou neste estudo, estes nem sempre refletem a verdadeira responsabilidade internas assumida pelas empresas, pois empresas que não têm muitas certificações e prémios e nem participam em muitas instituições e fundos de sustentabilidade têm boas políticas de responsabilidade social para com os colaboradores, como é o por exemplo, o caso da Jerónimo Martins.

Na análise global dos resultados a maior parte das empresas já vão tendo uma postura socialmente responsável com os seus colaboradores, a única empresa que nos três pontos da RSE em análise (formação, segurança e saúde no trabalho e plano de benefícios sociais) cumpre apenas os mínimos impostos por lei e que tem um plano de benefícios sociais pobre é a Galp Energia.

## **6.2 Limitações do estudo**

Com estes resultados, o objetivo definido para esta dissertação foi alcançado. No entanto este trabalho de investigação apresenta algumas limitações, tais como: dados incompletos, pois não existia referência a algumas variáveis que potencialmente seriam explicativas do impacto das medidas de responsabilidade social interna das empresas na satisfação e motivação dos colaboradores, tais como o absentismo, a satisfação dos colaboradores e a percentagem de trabalhadores com horário flexível, informação que não vinha disponível na maior parte dos relatórios de sustentabilidade.

Por outro lado, em alguns relatórios a informação não era muito clara, os dados não vinham separados por países, eram dados globais do grupo, o que dificultou a análise dos dados para o estudo, visto que, o estudo desta dissertação era referente à responsabilidade social das empresas que operam em Portugal. Neste sentido, alguns dados podem conter uma pequena margem de erro pois não tinha a informação só relativamente à atividade em Portugal.

Além das limitações já mencionadas, o estudo não pode ser generalizado a todo o tecido empresarial em Portugal, apenas se aplica no contexto das grandes empresas que estavam em estudo nesta dissertação. Se a amostra das empresas fosse diferente possivelmente, os resultados obtidos seriam totalmente diferentes. Por outro lado, a maioria das empresas que operam em Portugal são pequenas e médias empresas, que não

dispõem de capitais avultados onde possam investir no capital humano e que dificulta um pouco a enraizãõ da responsabilidade social empresarial nessas empresas, mas que não pode ser considerado um fator impeditivo.

As variáveis em estudo, como eram maioritariamente qualitativas fazem com que a análise do estudo seja um pouco subjetiva e que seja influenciada por preconceitos do autor, sendo possível que outras pessoas, com a mesma informação tenha uma leitura diferente da defendida neste estudo.

### **6.3 Investigações futuras**

Para investigaões futuras, talvez seria interessante utilizar uma amostra com um número superior de empresas, que englobe grandes e pequenas e médias empresas, para tentar demonstrar a realidade da responsabilidade social empresarial no tecido empresarial português, com um espaço temporal maior para poder analisar a tendência das empresas que operam em Portugal ao longo da última década. Seria também interessante analisar o comportamento social das empresas na sua totalidade e em todas as suas dimensões.

## Bibliografia

AGUILERA, Ruth V. [et al] - «*Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*». In *Academy of Management Review*, Vol.32. No. 3. USA, 2007, pp. 836-863

ANA – *Relatório de Sustentabilidade 10* [em linha] [consultado em 05 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.ana.pt/SiteCollectionDocuments/Sobre%20a%20ANA/RelatoriosSustentabilidade/SUSTENTABILIDADE\\_2010.pdf](http://www.ana.pt/SiteCollectionDocuments/Sobre%20a%20ANA/RelatoriosSustentabilidade/SUSTENTABILIDADE_2010.pdf)

ARAÚJO, Cidália [et al] – Estudo de Caso. Braga,2008. Trabalho académico na área de especialização em tecnologia educativa.

AUCHAN – *Relatório de Sustentabilidade 2010* [em linha] [consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://auchanmaissustentavel.com/pdf/relatoriosustentabilidade\\_auchan.pdf](http://auchanmaissustentavel.com/pdf/relatoriosustentabilidade_auchan.pdf)

ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia - «*Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma Análise Conceitual Comparativa 1*». In *ENANPAD* [em linha].Setembro de 2000 [consultado em 1 de outubro de 2011]; pp 1–17. Disponível na internet em [www: agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf](http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf)

BARAÑANO, Ana María – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manula de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Manual Robalo, 2008

BAUMGARTNER, Rupert J. - «*Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation*» In *Wiley InterScience* [em linha] March 2009 [consultado em 7 de março de 2011]; pp 102-113. Disponível na internet em: [www. Interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

BHATTACHARYA, C.B; SEN, Sankar; KORSCHUN, Daniel - «*Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*» In *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2. Winter 2008; pp. 37-45

BORGER, Fernanda Gabriela - *Considerações Teóricas sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial* [em linha]. 2007 [consultado em 1 de outubro de 2011]. Disponível na internet em: [www: nesa.org.br/pdf/Artigos%20Cient%20C3%ADficos/aula\\_Fernanda\\_03\\_04.pdf](http://www.nesa.org.br/pdf/Artigos%20Cient%20C3%ADficos/aula_Fernanda_03_04.pdf)

BRISA – *Relatório de sustentabilidade 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em:[http://www.brisa.pt/ResourcesUser/RespSocial/Relat%C3%B3rios%20de%20Sustentabilidade/RS\\_Brisa2010\\_PT.pdf](http://www.brisa.pt/ResourcesUser/RespSocial/Relat%C3%B3rios%20de%20Sustentabilidade/RS_Brisa2010_PT.pdf)

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente – *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª ed. Lisboa: D. Quixote, 2010.

CARROLL, Archie B. - «*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*» In *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4 [em linha]. Outubro 1979[consultado em 19 de junho de 2013]; pp. 497-505. Disponível na internet em: <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=2>

CARROLL, Archie B. - «*Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*» In *Business & Society* Vol. 38, No.3 [em linha]. Setembro 1999 [consultado em 27 de março de 2009]; pp 268-295. Disponível na internet em: <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>

CARROLL, Archie B; BUCHHOLTZ, Ann K - *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* [em linha]. USA: South-Western Cengage Learning, 2009 [consultado em 15 de dezembro de 2011]. Disponível na internet em: [http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X\\_UC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X_UC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

CEPSA – *Relatório anual e de responsabilidade corporativa 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.cepsa.com/cepsaPt/Quem\\_somos/Responsabilidade\\_Corporativa/Relatorio\\_Anual\\_e\\_de\\_Responsabilidade\\_Corporativa\\_CEPSA/Historico\\_Relatorio\\_Anual\\_e\\_de\\_Responsabilidade\\_Corporativa/Relatorio\\_Anual\\_e\\_de\\_Responsabilidade\\_Corporativa\\_CEPSA\\_2010/](http://www.cepsa.com/cepsaPt/Quem_somos/Responsabilidade_Corporativa/Relatorio_Anual_e_de_Responsabilidade_Corporativa_CEPSA/Historico_Relatorio_Anual_e_de_Responsabilidade_Corporativa/Relatorio_Anual_e_de_Responsabilidade_Corporativa_CEPSA_2010/)

CERTIFICAÇÃO, Associação Portuguesa

CIMPOR – *Relatórios de sustentabilidade 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.cimpor.pt/cache/bin/Rel\\_Sustentabilidade\\_CIMPOR\\_2010\\_PT-9806.pdf](http://www.cimpor.pt/cache/bin/Rel_Sustentabilidade_CIMPOR_2010_PT-9806.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto – *Recursos Humano: Edição Compacta*. 7ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

CÓDIGO DE TRABALHO (2009): aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Lisboa: Edições Sílabo.

CONTINENTAL MABOR – *Annual report 2011* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/csr/general/home/index\\_en.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/csr/general/home/index_en.html)

CORREIOS DE PORTUGAL – *Relatório de sustentabilidade* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.ctt.pt/fectt/export/download/grupoctt/respSocial/relatorio/relatoriosustentabilidade2011.pdf>

CUNHA, Miguel Pina [et al] – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª ed. Lisboa: RH, Lda, 2006.

DECLARAÇÃO DA OIT SOBRE OS PRÍNCÍPIOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS NO TRABALHO: Adotada na 86ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho, em Junho de 1998

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS: Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948.

DEVENPORT, Thomas O. – *O capital humano: O que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel S.A, 2001

EDP – *Relatório social 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/Book\\_RC%20EDP\\_PT\\_5Mai\\_O.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/Book_RC%20EDP_PT_5Mai_O.pdf)

ELKINGTON, John – *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*, Oxford: Capstone, 1997.

EUROPEIAS, Comissão das Comunidades – *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. (Livro Verde) [em linha]. Bruxelas:2001.[Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras - «*A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica*». In *Revista de Administração Pública* [em linha]. Janeiro e fevereiro de 2008 [consultado em 15 de outubro de 2011]; pp 07-33. Disponível na internet em: [www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf)

FREDERICK, William Crittenden - *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility* [em linha]. United States of America: Dog Ear Publishing, 2006 [consultado em 14 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Ct\\_cmD93PUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22William+Crittenden+Frederick%22&hl=pt\\_PT&ei=eUpiT8\\_kIonG8gOFrYC2CA&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDkQ6wEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=Ct_cmD93PUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22William+Crittenden+Frederick%22&hl=pt_PT&ei=eUpiT8_kIonG8gOFrYC2CA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDkQ6wEwAQ#v=onepage&q&f=false)

FREY, Irineu Afonso - «*Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores*». In *REDES*, v.12, n.2 [em linha]. Santa Cruz do Sul: maio a agosto de 2007 [consultado em 2 de novembro de 2011]; pp 145-162. Disponível na internet em: <http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/viewFile/274/217>

FRIEDMAN, Milton - «*The social responsibility of business is to increase its profits*». In *The New York Times Magazine* [em linha]. 13 de setembro de 1970 [consultado em 14 de novembro de 2011]. Disponível na internet em : [colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html)

FREEMAN, R. Edward - *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [em linha]. United States of America: Cambridge University Press, 2010 [consultado em 17 de dezembro de 2011]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=strategic+management:+a+stakeholder+Approach&hl=pt-PT&ei=IbYET9TiMML98gPejL3PAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=strategic%20management%3A+a+stakeholder+Approach&f=false](http://books.google.pt/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&dq=strategic+management:+a+stakeholder+Approach&hl=pt-PT&ei=IbYET9TiMML98gPejL3PAQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=strategic%20management%3A+a+stakeholder+Approach&f=false)

GALP ENERGIA – *Em busca de mais e melhor energia: Relatório de sustentabilidade Galp Ennergia 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.galpenergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Galp\\_Sustentabilidade\\_PT\\_2010.pdf](http://www.galpenergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Galp_Sustentabilidade_PT_2010.pdf)

HERZBERG, Frederick - «*One more time: How do you motivate Employees?*» In *Harvard Business Review* [em linha]. September-October 1987 [consultado em 26 de junho de 2013]; pp. 5-16. Disponível na internet em: [http://www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf)

HUGHES, Phil; FERRETT, Ed – *Introduction to International Health and Safety at Work* [em linha]. Amsterdam [etc]: Butterworth-Heinemann, 2010 [consultado em 12 de abril de 2012]. Disponível na internet em:

[http://books.google.pt/books?id=\\_mnh8ipZUdMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=_mnh8ipZUdMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

INTERNACIONAL, Social Accountability

JERÔNIMO MARTINS – *Relatório & Costas 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na Internet em: [http://ir2.flife.de/data/jeronimo\\_martins/igb\\_html/index.php?bericht\\_id=1000001&lang=POR](http://ir2.flife.de/data/jeronimo_martins/igb_html/index.php?bericht_id=1000001&lang=POR)

KREITLON, Maria Priscilla - «*A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*». In *XXVIII ENANPAD* [em linha]. 2004 [consultado em 1 de outubro de 2011]; pp 1-13. Disponível na internet em [www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf](http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf)

LEE, Min-Dong Paul - «*A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*». *International Journal of Management Reviews*. USA, March 2008, pp. 53-73

LISBOA, João [et al] - *Introdução à Gestão de Organizações*, 2ª ed. Barcelos: Grupo Editorial Vida Económico, outubro de 2008.

MASLOW, Abraham – *Hierarchy of needs*, apud SCHERMERHORN, John R Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. – *Fundamentos de Comportamento Organizacional* [em linha]. Brasil: Bookman, 1999 [consultado em 16 de maio de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs\\_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false](http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false)

MCCLELLAND, David I. - «*The Projective Expression of Needs: I. the Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Perception*, apud SCHERMERHORN, John R Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. – *Fundamentos de Comportamento Organizacional* [em linha]. Brasil: Bookman, 1999 [consultado em 16 de maio de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs\\_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false](http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false)

MOTA-ENGIL – *Relatório e Contas Consolidadas 2010: 5. Caderno de sustentabilidade* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.mota-engil.pt/images/content/2082\\_1\\_G.pdf](http://www.mota-engil.pt/images/content/2082_1_G.pdf)

NEWMAN, Isadore; BENS, Carolyn R. - *Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum* [em linha]. USA: SIU Press, 1998 [consultado em 6 de junho de 2013]. Disponível na internet em: <http://books.google.pt/books?id=xumf1ABFz8cC&printsec=frontcover&dq=quantitative+research&hl=pt-PT&sa=X&ei=ud-xUfrlLMO57AbEpoHwDA&sqi=2&ved=0CDkQ6AEwAQ>

OFFICE, International Labour – *Occupational safety and health: Synergies between security and productivity* [em linha]. Geneva: March 2006 [consultado em 7 de maio de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-3.pdf>

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de – *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo* [em linha]. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002 [consultado em 5 de junho de 2013]. Disponível na internet em: <http://books.google.pt/books?id=GriBYsi9JtgC&pg=PA165&dq=teoria+da+motiva%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT&sa=X&ei=dpCwUbTEMIvfONjugeAK&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=teoria%20da%20motiva%C3%A7%C3%A3o&f=false>

PAETZOLD, Kolja – *Corporate Social Responsibility (CSR): An International Marketing Approach* [em linha]. Hamburgo: Diplomica Verlag GmbH, 2010 [consultado em 15 de maio de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Xsl5wn5LU98C&printsec=frontcover&dq=csr&hl=pt-PT&sa=X&ei=7GeyT6fJKum90QXI8OjUDw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=csr&f=false](http://books.google.pt/books?id=Xsl5wn5LU98C&printsec=frontcover&dq=csr&hl=pt-PT&sa=X&ei=7GeyT6fJKum90QXI8OjUDw&redir_esc=y#v=onepage&q=csr&f=false)

PORTER, Michael E. – *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 1986.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. - « *The Big Idea Creating Shared Value* » In *Harvard Business Review* [em linha]. January-February 2011 [consultado em 15 de setembro de 2012]; pp 1-17. Disponível na internet em: [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive\\_Advantage.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive_Advantage.pdf)

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. - « *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* » In *Harvard Business Review* [em linha]. December 2002 [consultado em 30 de abril de 2012]; pp 1-15. Disponível na internet em: [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive\\_Advantage.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive_Advantage.pdf)

PORTUGAL SOPORCEL – *Relatório de sustentabilidade 10/11* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.portucelsoporcel.com/emag/relatorio-sustentabilidade-2011-pt/>

PORTUGAL TELECOM – *Relatório de sustentabilidade 2011* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/CD07293D-B922-4B25-923F-7FA762AD75B6/1460499/Sustentabilidade1.pdf>

PORTUGAL, Associação Empresarial – *Manual formação pme: Higiene e Segurança no Trabalho* [em linha]. [Consultado 30 de abril de 2012]. Disponível na internet em: [http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documents/Uploads/2004-10-15\\_16-29-37\\_AEP-HIGIENE-SEGURANCA.pdf](http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documents/Uploads/2004-10-15_16-29-37_AEP-HIGIENE-SEGURANCA.pdf)

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille – *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth* [em linha]. USA: Stanford University Press, 2002 [consultado em 3 de dezembro de 2011]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=1ezIFiUBn2kC&printsec=frontcover&dq=preston+and+post&source=bl&ots=r7031iNmES&sig=d6T\\_CgvTpSsIR199rbFUNN0hhqI&hl=pt-PT&sa=X&ei=ai13UOjTNIaAhQeG1oHwAQ&redir\\_esc=y](http://books.google.pt/books?id=1ezIFiUBn2kC&printsec=frontcover&dq=preston+and+post&source=bl&ots=r7031iNmES&sig=d6T_CgvTpSsIR199rbFUNN0hhqI&hl=pt-PT&sa=X&ei=ai13UOjTNIaAhQeG1oHwAQ&redir_esc=y)

REMOALDO, Paula; DOMINGUES, Ivo – *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Portugal: Humus 2012

REN – *Relatório de sustentabilidade 2010: O nosso compromisso* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.ren.pt/vPT/GrupoREN/Sustentabilidade/Documents/Relat%C3%B3rio%20Sustentabilidade%202010.pdf>

REPSOL – *Informe de Responsabilidad Corporativa 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.repsol.com/imagenes/pt\\_pt/rojo\\_tcm21-591941.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/pt_pt/rojo_tcm21-591941.pdf)

SCHERMERHORN, John R Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. – *Fundamentos de Comportamento Organizacional* [em linha]. Brasil: Bookman, 1999 [consultado em 16 de maio de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs\\_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false](http://books.google.pt/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA34&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=wSi0T8OjDIjX8QOs_IdaDw&ved=0CEQQ6AewAg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho&f=false)

SOARES DA COSTA – *Relatório de sustentabilidade 2011* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.soaresdacosta.pt/documents/sustentabilidade/relat%C3%B3rio\\_sustentabilidade\\_2011\\_grupo\\_sdc.pdf](http://www.soaresdacosta.pt/documents/sustentabilidade/relat%C3%B3rio_sustentabilidade_2011_grupo_sdc.pdf)

SONAE – *Relatório de sustentabilidade 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.ipapers.sonae.pt/Sonae/RIMC/RelSustentabilidadePT/Relatorio2010/>

STANDARDIZATION, International Organization

STANDARDS, British

STEURER, Reinhard - «*Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business–Society Relations*» *Business Strategy and the Environment* [em linha]. 2006 [consultado em 19 de junho de 2013]; pp 55-59. Disponível na internet em: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA Antônio Alfredo Mello – *Gestão com pessoa: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* [em linha]. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006 [consultado em 3 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=y3EojfSfZnkC&pg=PA229&dq=higiene+e+seguran%C3%A7a+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=HiueT\\_vSNpKdHqfE45yRDw&ved=0CFMQ6AewAg#v=onepage&q=higiene%20e%20seguran%C3%A7a%20no%20trabalho&f=false](http://books.google.pt/books?id=y3EojfSfZnkC&pg=PA229&dq=higiene+e+seguran%C3%A7a+no+trabalho&hl=pt-PT&sa=X&ei=HiueT_vSNpKdHqfE45yRDw&ved=0CFMQ6AewAg#v=onepage&q=higiene%20e%20seguran%C3%A7a%20no%20trabalho&f=false)

TAP – *Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: [http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/TAP\\_RGSS\\_2010.pdf](http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/TAP_RGSS_2010.pdf)

TENÓRIO, Fernando Guilherme [et al] – *Responsabilidade Social Empresaria: Teoria e Prática* [em linha]. Brasil: FGV, 2006. [Consultado em 1 de janeiro de 2012]. Disponível na internet em:

<http://books.google.pt/books?id=Ba2MgcYAdSoC&printsec=frontcover&dq=ten%C3%B3rio&hl=pt-PT&sa=X&ei=5ESnUa6ZF-Gu7AaUroCoCw&ved=0CEQQ6AEwAw>

TENÓRIO, Fernando Guilherme - *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais* [em linha]. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005 [consultado em 9 de abril de 2012]. Disponível na Internet em: <http://books.google.pt/books?id=S1Vr3scF8W0C&printsec=frontcover&dq=ten%C3%B3rio&hl=pt-PT&sa=X&ei=5ESnUa6ZF-Gu7AaUroCoCw&ved=0CD8Q6AEwAg>

TRABALHO, Organização Internacional – *Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho-família* [em linha]. Brasil: 2009a. [consultado em 3 de abril de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br\\_nota\\_3\\_697.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br_nota_3_697.pdf)

TRABALHO, Organização Internacional – *Alternativas que podem facilitar a conciliação entre o trabalho e família* [em linha]. Brasil: 2009b. [consultado em 3 de abril de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br\\_nota\\_5\\_699.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br_nota_5_699.pdf)

UNICER – *Relatório de sustentabilidade de 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=856>

VISSER, Wayne – *Revisiting Carroll's CSR Pyramid an African Perspective*. In *Corporate Citizenship in Developing Countries: New Partnership Perspectives*, dirigido por Mahad Huniche, Esben Rahbek Pedersen. Copenhagen Business School Press DK, 2006, pp. 29-56

VODAFONE – *Relatório de sustentabilidade 2010* [em linha]. [Consultado em 5 de março de 2012]. Disponível na internet em: <http://prologica.ipapercms.dk/Vodafone/RelatoriosdeResponsabilidadeSocial/RelatriodeResponsabilidadeSocial/>

WALLICH, H.C.; MCGOWAN, J.J. – *Stockholder interest and the corporation's role in social policy*, apud LEE, Min-Dong Paul - «*A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*». *International Journal of Management Reviews*. USA, March 2008, pp. 53-73

WINDSOR, Duane - «*Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*». *Journal of Management Studies*. USA, January 2006, pp. 93-114.

YIN, Robert K. – *Applications of case study research* [em linha]. 2ªed. United States of America: Sage Publications, Inc, 2003 [consultado em 02 de junho de 2013]. Disponível na internet em: [http://books.google.pt/books?id=Ht8m44CA3YIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=Ht8m44CA3YIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

«1000 Maiores Empresas». *Diário Económico*. (06. Dez.2011)

# **Anexos**

## **Anexo A**

### **DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III)  
da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948

#### Preâmbulo

Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e dos seus direitos iguais e inalienáveis constitui o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo;

Considerando que o desconhecimento e o desprezo dos direitos do homem conduziram a atos de barbárie que revoltam a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os seres humanos sejam livres de falar e de crer, libertos do terror e da miséria, foi proclamado como a mais alta inspiração do homem;

Considerando que é essencial a proteção dos direitos do homem através de um regime de direito, para que o homem não seja compelido, em supremo recurso, à revolta contra a tirania e a opressão;

Considerando que é essencial encorajar o desenvolvimento de relações amistosas entre as nações;

Considerando que, na Carta, os povos das Nações Unidas proclamam, de novo, a sua fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres e se declararam resolvidos a favorecer o progresso social e a instaurar melhores condições de vida dentro de uma liberdade mais ampla;

Considerando que os Estados membros se comprometeram a promover, em cooperação com a Organização das Nações Unidas, o respeito universal e efetivo dos direitos do homem e das liberdades fundamentais;

Considerando que uma conceção comum destes direitos e liberdades é da mais alta importância para dar plena satisfação a tal compromisso:

## A Assembleia Geral

Proclama a presente Declaração Universal dos Direitos do Homem como ideal comum a atingir por todos os povos e todas as nações, a fim de que todos os indivíduos e todos os órgãos da sociedade, tendo-a constantemente no espírito, se esforcem, pelo ensino e pela educação, por desenvolver o respeito desses direitos e liberdades e por promover, por medidas progressivas de ordem nacional e internacional, o seu reconhecimento e a sua aplicação universais e efetivos tanto entre as populações dos próprios Estados membros como entre as dos territórios colocados sob a sua jurisdição.

### Artigo 1.º

Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.

### Artigo 2.º

Todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou do território da naturalidade da pessoa, seja esse país ou território independente, sob tutela, autónomo ou sujeito a alguma limitação de soberania.

### Artigo 3.º

Todo o indivíduo tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.

### Artigo 4.º

Ninguém será mantido em escravatura ou em servidão; a escravatura e o trato dos escravos, sob todas as formas, são proibidos.

### Artigo 5.º

Ninguém será submetido a tortura nem a penas ou tratamentos cruéis, desumanos ou degradantes.

#### Artigo 6.º

Todos os indivíduos têm direito ao reconhecimento em todos os lugares da sua personalidade jurídica.

#### Artigo 7.º

Todos são iguais perante a lei e, sem distinção, têm direito a igual proteção da lei. Todos têm direito a proteção igual contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.

#### Artigo 8.º

Toda a pessoa tem direito a recurso efetivo para as jurisdições nacionais competentes contra os atos que violem os direitos fundamentais reconhecidos pela Constituição ou pela lei.

#### Artigo 9.º

Ninguém pode ser arbitrariamente preso, detido ou exilado.

#### Artigo 10.º

Toda a pessoa tem direito, em plena igualdade, a que a sua causa seja equitativa e publicamente julgada por um tribunal independente e imparcial que decida dos seus direitos e obrigações ou das razões de qualquer acusação em matéria penal que contra ela seja deduzida.

#### Artigo 11.º

1. Toda a pessoa acusada de um ato delituoso presume-se inocente até que a sua culpabilidade fique legalmente provada no decurso de um processo público em que todas as garantias necessárias de defesa lhe sejam asseguradas.
2. Ninguém será condenado por ações ou omissões que, no momento da sua prática, não constituíam ato delituoso à face do direito interno ou internacional. Do mesmo modo, não será infligida pena mais grave do que a que era aplicável no momento em que o ato delituoso foi cometido.

#### Artigo 12.º

Ninguém sofrerá intromissões arbitrárias na sua vida privada, na sua família, no seu domicílio ou na sua correspondência, nem ataques à sua honra e reputação. Contra tais intromissões ou ataques toda a pessoa tem direito a proteção da lei.

#### Artigo 13.º

1. Toda a pessoa tem o direito de livremente circular e escolher a sua residência no interior de um Estado.
2. Toda a pessoa tem o direito de abandonar o país em que se encontra, incluindo o seu, e o direito de regressar ao seu país.

#### Artigo 14.º

1. Toda a pessoa sujeita a perseguição tem o direito de procurar e de beneficiar de asilo em outros países.
2. Este direito não pode, porém, ser invocado no caso de processo realmente existente por crime de direito comum ou por atividades contrárias aos fins e aos princípios das Nações Unidas.

#### Artigo 15.º

1. Todo o indivíduo tem direito a ter uma nacionalidade.
2. Ninguém pode ser arbitrariamente privado da sua nacionalidade nem do direito de mudar de nacionalidade.

#### Artigo 16.º

1. A partir da idade núbil, o homem e a mulher têm o direito de casar e de constituir família, sem restrição alguma de raça, nacionalidade ou religião. Durante o casamento e na altura da sua dissolução, ambos têm direitos iguais.
2. O casamento não pode ser celebrado sem o livre e pleno consentimento dos futuros esposos.
3. A família é o elemento natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção desta e do Estado.

#### Artigo 17.º

1. Toda a pessoa, individual ou coletivamente, tem direito à propriedade.
2. Ninguém pode ser arbitrariamente privado da sua propriedade.

#### Artigo 18.º

Toda a pessoa tem direito à liberdade de pensamento, de consciência e de religião; este direito implica a liberdade de mudar de religião ou de convicção, assim como a liberdade de manifestar a religião ou convicção, sozinho ou em comum, tanto em público como em privado, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pelos ritos.

#### Artigo 19.º

Todo o indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão, o que implica o direito de não ser inquietado pelas suas opiniões e o de procurar, receber e difundir, sem consideração de fronteiras, informações e ideias por qualquer meio de expressão.

#### Artigo 20.º

1. Toda a pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacíficas.
2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.

#### Artigo 21.º

1. Toda a pessoa tem o direito de tomar parte na direção dos negócios públicos do seu país, quer diretamente, quer por intermédio de representantes livremente escolhidos.
2. Toda a pessoa tem direito de acesso, em condições de igualdade, às funções públicas do seu país.
3. A vontade do povo é o fundamento da autoridade dos poderes públicos; e deve exprimir-se através de eleições honestas a realizar periodicamente por sufrágio universal e igual, com voto secreto ou segundo processo equivalente que salvaguarde a liberdade de voto.

#### Artigo 22.º

Toda a pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social; e pode legitimamente exigir a satisfação dos direitos económicos, sociais e culturais indispensáveis, graças ao esforço nacional e à cooperação internacional, de harmonia com a organização e os recursos de cada país.

#### Artigo 23.º

1. Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego.

2. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual.
3. Quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana, e completada, se possível, por todos os outros meios de proteção social.
4. Toda a pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para a defesa dos seus interesses.

#### Artigo 24.º

Toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas.

#### Artigo 25.º

1. Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda quanto aos serviços sociais necessários, e tem direito à segurança no desemprego, na doença, na invalidez, na viuvez, na velhice ou noutros casos de perda de meios de subsistência por circunstâncias independentes da sua vontade.
2. A maternidade e a infância têm direito a ajuda e a assistência especiais. Todas as crianças, nascidas dentro ou fora do matrimónio, gozam da mesma proteção social.

#### Artigo 26.º

1. Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental. O ensino elementar é obrigatório. O ensino técnico e profissional deve ser generalizado; o acesso aos estudos superiores deve estar aberto a todos em plena igualdade, em função do seu mérito.
2. A educação deve visar à plena expansão da personalidade humana e ao reforço dos direitos do homem e das liberdades fundamentais e deve favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e todos os grupos raciais ou religiosos, bem como o desenvolvimento das atividades das Nações Unidas para a manutenção da paz.
3. Aos pais pertence a prioridade do direito de escolher o género de educação a dar aos filhos.

#### Artigo 27.º

1. Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam.
2. Todos têm direito à proteção dos interesses morais e materiais ligados a qualquer produção científica, literária ou artística da sua autoria.

#### Artigo 28.º

Toda a pessoa tem direito a que reine, no plano social e no plano internacional, uma ordem capaz de tornar plenamente efetivos os direitos e as liberdades enunciados na presente Declaração.

#### Artigo 29.º

1. O indivíduo tem deveres para com a comunidade, fora da qual não é possível o livre e pleno desenvolvimento da sua personalidade.
2. No exercício destes direitos e no gozo destas liberdades ninguém está sujeito senão às limitações estabelecidas pela lei com vista exclusivamente a promover o reconhecimento e o respeito dos direitos e liberdades dos outros e a fim de satisfazer as justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar numa sociedade democrática.
3. Em caso algum estes direitos e liberdades poderão ser exercidos contrariamente aos fins e aos princípios das Nações Unidas.

#### Artigo 30.º

Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada de maneira a envolver para qualquer Estado, agrupamento ou indivíduo o direito de se entregar a alguma atividade ou de praticar algum ato destinado a destruir os direitos e liberdades aqui enunciados.

## **Anexo B**

### **Código de trabalho Português**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Disposições gerais**

##### **SECÇÃO VII - Direitos, deveres e garantias das partes**

##### **SUBSECÇÃO I- Disposições gerais**

##### **Artigo 127.º - Deveres do empregador**

1 – O empregador deve, nomeadamente:

- a) Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade;
- b) Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- c) Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
- d) Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;
- e) Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça actividade cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- f) Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;
- g) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a protecção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
- h) Adoptar, no que se refere a segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho;
- i) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;
- j) Manter actualizado, em cada estabelecimento, o registo dos trabalhadores com indicação de nome, datas de nascimento e admissão, modalidade de contrato, categoria, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da retribuição ou diminuição de dias de férias.

2 – Na organização da actividade, o empregador deve observar o princípio geral da adaptação do trabalho à pessoa, com vista nomeadamente a atenuar o trabalho monótono

ou cadenciado em função do tipo de actividade, e as exigências em matéria de segurança e saúde, designadamente no que se refere a pausas durante o tempo de trabalho.

3 – O empregador deve proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da actividade profissional com a vida familiar e pessoal.

4 – O empregador deve comunicar ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral, antes do início da actividade da empresa, a denominação, sector de actividade ou objecto social, endereço da sede e outros locais de trabalho, indicação da publicação oficial do respectivo pacto social, estatuto ou acto constitutivo, identificação e domicílio dos respectivos gerentes ou administradores, o número de trabalhadores ao serviço e a apólice de seguro de acidentes de trabalho.

5 – A alteração dos elementos referidos no número anterior deve ser comunicada no prazo de 30 dias.

6 – Constitui contra-ordenação leve a violação do disposto na alínea j) do n.º 1 ou nos n.os 4 ou 5.

## **SUBSECÇÃO II -Formação profissional**

### **Artigo 131.º - Formação contínua**

1 – No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;

b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante acções desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;

c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;

d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

2 – O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

3 – A formação referida no número anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

- 4 – Para efeito de cumprimento do disposto no n.º 2, são consideradas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.
- 5 – O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.
- 6 – O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efectivação da formação anual a que se refere o n.º 2, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.
- 7 – O período de antecipação a que se refere o número anterior é de cinco anos no caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, ou de formação que confira dupla certificação.
- 8 – A formação contínua que seja assegurada pelo utilizador ou pelo cessionário, no caso de, respectivamente, trabalho temporário ou cedência ocasional de trabalhador, exonera o empregador, podendo haver lugar a compensação por parte deste em termos a acordar.
- 9 – O disposto na lei em matéria de formação contínua pode ser adaptado por convenção colectiva que tenha em conta as características do sector de actividade, a qualificação dos trabalhadores e a dimensão da empresa.
- 10 – Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.os 1, 2 ou 5.

### **CAPÍTULO III**

#### **Retribuição e outras prestações patrimoniais**

#### **SECÇÃO I - Disposições gerais sobre retribuição**

##### **Artigo 260.º -Prestações incluídas ou excluídas da retribuição**

1 – Não se consideram retribuição:

- a) As importâncias recebidas a título de ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte, abonos de instalação e outras equivalentes, devidas ao trabalhador por deslocações, novas instalações ou despesas feitas em serviço do empregador, salvo quando, sendo tais deslocações ou despesas frequentes, essas importâncias, na parte que exceda os respectivos montantes normais, tenham sido previstas no contrato ou se devam considerar pelos usos como elemento integrante da retribuição do trabalhador;
- b) As gratificações ou prestações extraordinárias concedidas pelo empregador como recompensa ou prémio dos bons resultados obtidos pela empresa;

c) As prestações decorrentes de factos relacionados com o desempenho ou mérito profissionais, bem como a assiduidade do trabalhador, cujo pagamento, nos períodos de referência respectivos, não esteja antecipadamente garantido;

d) A participação nos lucros da empresa, desde que ao trabalhador esteja assegurada pelo contrato uma retribuição certa, variável ou mista, adequada ao seu trabalho.

2 – O disposto na alínea a) do número anterior aplica-se, com as necessárias adaptações, ao abono para falhas e ao subsídio de refeição.

3 – O disposto nas alíneas b) e c) do n.º 1 não se aplica:

a) Às gratificações que sejam devidas por força do contrato ou das normas que o regem, ainda que a sua atribuição esteja condicionada aos bons serviços do trabalhador, nem àquelas que, pela sua importância e carácter regular e permanente, devam, segundo os usos, considerar-se como elemento integrante da retribuição daquele;

b) Às prestações relacionadas com os resultados obtidos pela empresa quando, quer no respectivo título atributivo quer pela sua atribuição regular e permanente, revistam carácter estável, independentemente da variabilidade do seu montante.

#### **Artigo 263.º - Subsídio de Natal**

1 – O trabalhador tem direito a subsídio de Natal de valor igual a um mês de retribuição, que deve ser pago até 15 de Dezembro de cada ano.

2 – O valor do subsídio de Natal é proporcional ao tempo de serviço prestado no ano civil, nas seguintes situações:

a) No ano de admissão do trabalhador;

b) No ano de cessação do contrato de trabalho;

c) Em caso de suspensão de contrato de trabalho por facto respeitante ao trabalhador.

3 – Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto neste artigo.

#### **Artigo 264.º - Retribuição do período de férias e subsídio**

1 – A retribuição do período de férias corresponde à que o trabalhador receberia se estivesse em serviço efectivo.

2 – Além da retribuição mencionada no número anterior, o trabalhador tem direito a subsídio de férias, compreendendo a retribuição base e outras prestações retributivas que sejam contrapartida do modo específico da execução do trabalho, correspondentes à duração mínima das férias, não contando para este efeito o disposto no n.º 3 do artigo 238.º

3 – Salvo acordo escrito em contrário, o subsídio de férias deve ser pago antes do início do período de férias e proporcionalmente em caso de gozo interpolado de férias.

4 – Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto neste artigo

### **SECÇÃO III - Retribuição mínima mensal garantida**

#### **Artigo 274.º - Prestações incluídas na retribuição mínima mensal garantida**

1 – O montante da retribuição mínima mensal garantida inclui:

a) O valor de prestação em espécie, nomeadamente alimentação ou alojamento, devida ao trabalhador em contrapartida do seu trabalho normal;

b) Comissão sobre vendas ou prémio de produção;

c) Gratificação que constitua retribuição, nos termos da alínea a) do n.º 3 do artigo 260.º

2 – O valor de prestação em espécie é calculado segundo os preços correntes na região e não pode ser superior aos seguintes montantes ou percentagens do valor da retribuição mínima mensal garantida, total ou do determinado por aplicação de percentagem de redução a que se refere o artigo seguinte:

a) 35 % para a alimentação completa;

b) 15 % para a alimentação constituída por uma refeição principal;

c) 12 % para o alojamento do trabalhador;

d) 27,36 € por divisão assoalhada para a habitação do trabalhador e seu agregado familiar;

e) 50 % para o total das prestações em espécie.

3 – O valor mencionado na alínea d) do número anterior é actualizado por aplicação do coeficiente de actualização das rendas de habitação, sempre que seja aumentado o valor da retribuição mínima mensal garantida.

4 – O montante da retribuição mínima mensal garantida não inclui subsídio, prémio, gratificação ou outra prestação de atribuição accidental ou por período superior a um mês.

**CAPÍTULO IV**  
**Prevenção e reparação de acidentes de trabalho**  
**e doenças profissionais**

**Artigo 281.º - Princípios gerais em matéria de segurança e saúde no trabalho**

- 1 – O trabalhador tem direito a prestar trabalho em condições de segurança e saúde.
- 2 – O empregador deve assegurar aos trabalhadores condições de segurança e saúde em todos os aspectos relacionados com o trabalho, aplicando as medidas necessárias tendo em conta princípios gerais de prevenção.
- 3 – Na aplicação das medidas de prevenção, o empregador deve mobilizar os meios necessários, nomeadamente nos domínios da prevenção técnica, da formação, informação e consulta dos trabalhadores e de serviços adequados, internos ou externos à empresa.
- 4 – Os empregadores que desenvolvam simultaneamente actividades no mesmo local de trabalho devem cooperar na protecção da segurança e da saúde dos respectivos trabalhadores, tendo em conta a natureza das actividades de cada um.
- 5 – A lei regula os modos de organização e funcionamento dos serviços de segurança e saúde no trabalho, que o empregador deve assegurar.
- 6 – São proibidos ou condicionados os trabalhos que sejam considerados, por regulamentação em legislação especial, susceptíveis de implicar riscos para o património genético do trabalhador ou dos seus descendentes.
- 7 – Os trabalhadores devem cumprir as prescrições de segurança e saúde no trabalho estabelecidas na lei ou em instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, ou determinadas pelo empregador.

**Artigo 283.º - Acidentes de trabalho e doenças profissionais**

- 1 – O trabalhador e os seus familiares têm direito à reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional.
- 2 – As doenças profissionais constam da lista organizada e publicada no Diário da República.
- 3 – A lesão corporal, perturbação funcional ou a doença não incluídas na lista a que se refere o número anterior são indemnizáveis desde que se prove serem consequência, necessária e directa, da actividade exercida e não representem normal desgaste do organismo.
- 4 – A lei estabelece as situações que excluem o dever de reparação ou que agravam a

responsabilidade.

5 – O empregador é obrigado a transferir a responsabilidade pela reparação prevista neste capítulo para entidades legalmente autorizadas a realizar este seguro.

6 – A garantia do pagamento das prestações que forem devidas por acidentes de trabalho que não possam ser pagas pela entidade responsável, nomeadamente por motivo de incapacidade económica, é assumida pelo Fundo de Acidentes de Trabalho, nos termos da lei.

7 – A responsabilidade pela reparação dos danos emergentes de doenças profissionais é assumida pela segurança social, nos termos da lei.

8 – O empregador deve assegurar a trabalhador afectado de lesão provocada por acidente de trabalho ou doença profissional que reduza a sua capacidade de trabalho ou de ganho a ocupação em funções compatíveis.

## Anexo C

### Número de Colaboradores em 2010

<b>Empresas/Grupos</b>	<b>Número de Colaboradores em Portugal</b>	<b>Número de Colaboradores Total</b>
<b>ANA</b>	1.157	1.157
<b>Auchan</b>	9.210	262.000
<b>Brisa</b>	2.673	2.682
<b>Cepsa</b>	747	11.814
<b>Cimpor</b>	1.373	8.493
<b>CTT</b>	13.994	14.451
<b>Continental Mabor</b>	1533	148.228
<b>EDP</b>	7.243	11.989
<b>Galp Energia</b>	4.462	7.311
<b>Jerónimo Martins</b>	29.530	61.061
<b>Mota-Engil</b>	2.303	3.028
<b>Portucel Soporcel</b>	2.246	2.331
<b>PT</b>	10.985	33.524
<b>REN</b>	728	728
<b>Repsol</b>	1.195	36.323
<b>Soares da Costa</b>	1.854	2.569
<b>Sonae</b>	37.144	43.268
<b>TAP</b>	10.557	13.113
<b>Unicer</b>	1.576	1.536
<b>Vodafone</b>	1.536	84.990

## Anexo D

### Plano de Benefícios Sociais

Empresas/ Grupos	Planos de Benefícios Sociais
<b>ANA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complemento de Abono de Família: comparticipação da mensalidade da creche ou escola de ensino pré-escolar;</li><li>• Subsídio para material escolar;</li><li>• Benefícios financeiros aquando o nascimento ou adoção de crianças;</li><li>• Bolsas de estudo para frequência em doutoramentos para filhos de colaboradores;</li><li>• Planos de desporto, lazer e cultura: workshops de culinária, organização de torneios, passeios de barco, aulas de dança e teatro, entre outros;</li><li>• Consultas de nutrição e higiene oral.</li></ul>
<b>Auchan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguro de Vida para efetivos;</li><li>• Seguro de Acidentes Pessoais;</li><li>• Seguro de Saúde para colaboradores e famílias;</li><li>• Desconto de 5% em compras com o cartão Jumbo;</li><li>• Protocolos com instituições (inclui instituições desportivas);</li><li>• Programa início de ano; com atribuição de bolsas de apoio escolar, livros e material escolar para filhos dos colaboradores;</li><li>• Campos de férias: para os filhos dos colaboradores;</li><li>• Fundação Pão de Açúcar: apoia os colaboradores mais desfavorecidos;</li><li>• Cresce no local de trabalho: para crianças dos 4 meses aos 6 anos;</li><li>• Prémios de Mérito;</li><li>• Cantinas e cafetarias no local de trabalho;</li><li>• Locais de lazer, com livros e jogos para os colaboradores.</li></ul>
<b>Brisa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complementos aos subsídios sociais;</li><li>• Atribuição de subsídios a colaboradores com filhos deficientes;</li><li>• Subsídio de refeição acima do valor praticado na função pública;</li><li>• Pagamento das ausências por assistência familiar;</li><li>• Apoio a atividades de cariz recreativo e cultural: apoio ao grupo desportivo,</li></ul>

	<p>elaboração de festas de Natal com oferta de prendas aos filhos dos colaboradores até aos doze anos.</p>
<b>Cepsa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Pensões;</li> <li>• Subsídios escolares;</li> <li>• Seguros e bolsas de estudo para colaboradores e familiares.</li> </ul>
<b>Cimpor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colónias de férias para filhos dos colaboradores;</li> <li>• Programas de apoio à aquisição de casa própria, equipamento informático e outros;</li> <li>• Clubes desportivos organizados pelas empresas.</li> </ul>
<b>CTT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abono de Família, bonificação por deficiência, subsídio por frequência de ensino especial;</li> <li>• Subsídio mensal vitalício;</li> <li>• Subsídio por assistência à terceira pessoa;</li> <li>• Subsídio de funeral;</li> <li>• Ação Social: apoio à carência económica, subsídio escolar, subsídio de infantário, subsídio de amas, subsídio de aleitação, apoio nas áreas da saúde mental, toxicoddependência, alcoologia, terceira idade e integração social;</li> <li>• Ajudas de custo e transporte;</li> <li>• Seguro de saúde com cobertura dos membros do agregado familiar;</li> <li>• Proteção à maternidade: em que as consultas, tratamentos, cirurgias e assistência ao parto são comparticipadas integralmente;</li> <li>• Comparticipação das consultas dos filhos dos colaboradores;</li> <li>• Centro de desporto, cultura e recreio da empresa.</li> </ul>
<b>Continental Mabor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bónus: para os colaboradores que contribuam diretamente no sucesso da empresa;</li> <li>• Planos de Saúde: para os colaboradores e seus agregados familiares;</li> <li>• Plano de Pensões;</li> <li>• Programas de desporto: protocolos com ginásios;</li> <li>• Festa de Natal com distribuição de presentes pelos colaboradores e filhos.</li> </ul>
<b>EDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de Acidentes Pessoais;</li> <li>• Seguro de vida para Crédito Habitação;</li> <li>• Seguro de Saúde;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Pensões, invalidez e sobrevivência;</li> <li>• Despesas com Creche/Infantário;</li> <li>• Despesas de Educação;</li> <li>• Passe social;</li> <li>• Plano de Eletricidade;</li> <li>• Subsídio de Morte e Funeral;</li> <li>• Colónias de Férias;</li> <li>• Programa + conciliar: inclui acordos com entidades desportivas, culturais e hoteleiras que beneficiam os colaboradores com descontos e condições especiais;</li> <li>• Licença pós-parto para gestantes além do período determinado por lei;</li> <li>• “Vouchers” para compras de supermercado para pensionistas da empresa;</li> <li>• Prémio cidadania júnior: para os filhos dos colaboradores com melhores resultados escolares.</li> </ul>
<b>Galp Energia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações culturais, desportivas, recreativas e de lazer para os seus colaboradores e seus respetivos familiares (caminhadas, torneios almoços, entre outros);</li> <li>• Atividades para os filhos dos colaboradores em tempo de férias.</li> </ul>
<b>Jerónimo Martins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas creches para os filhos dos colaboradores;</li> <li>• Campos de férias para os filhos dos colaboradores;</li> <li>• Programas de Ginástica Laboral e Ginástica de Correção Postural;</li> <li>• Medicina curativa e consultas de Psicologia;</li> <li>• Oferta de manuais escolares para famílias numerosas com baixos rendimentos;</li> <li>• Desconto em material escolar;</li> <li>• Fundo de Emergência Social: tem o objetivo de auxiliar os colaboradores em situação de necessidade extrema;</li> <li>• Seguro de Vida para trabalhadores com antiguidade igual ou superior a cinco anos;</li> <li>• Oferta de Kits de bebé: para colaboradores que passam pela experiência da maternidade/paternidade;</li> <li>• Vales de Natal para os filhos dos colaboradores;</li> <li>• Fundo de Pensões;</li> <li>• Prémios de antiguidade: atribuição de prémios monetários quando os colaboradores atingem os quinze e os vinte anos e antiguidade dentro da</li> </ul>

	<p>empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselhamento jurídico;</li> <li>• Ajuda alimentar.</li> </ul>
<b>Mota-Engil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de Acidentes Pessoais a quadros médios e superiores, da estrutura técnica/administrativa e chefias de produção;</li> <li>• Seguro de Saúde: para colaboradores com antiguidade igual ou superior a trinta e seis anos;</li> <li>• Complementos de subsídio de doença e acidentes de trabalho aos colaboradores do quadro permanente até ao limite de tinta dias/ano;</li> <li>• Bolsas de estudo para filhos dos colaboradores;</li> <li>• Distribuição de Prémios de Antiguidade;</li> <li>• Atribuição de Prémios de Segurança;</li> <li>• Disponibilização de veículos pesados de transporte de colaboradores;</li> <li>• Protocolo com o Banco Espírito Santo, permitindo aos colaboradores da Mota-Engil Engenharia usufruírem de condições mais vantajosas no crédito à habitação;</li> <li>• Incentivo ao desporto e lazer: protocolo com vários ginásios e Spas no sentido de permitir aos seus colaboradores condições mais vantajosas de acesso, isenção de pagamento de inscrição e usufruto das instalações em qualquer parte do país;</li> <li>• Oferta cultural ou condições especiais: bilhetes para a Casa da Música, espetáculos, cartões para a Fundação Serralves, realização de Festas de Natal, entre outros;</li> <li>• Protocolos e acordos com agências de viagens: pacotes turísticos com desconto de 5%;</li> <li>• Aquisição de medicamentos com desconto, no âmbito de um protocolo estabelecido com uma Farmácia.</li> </ul>
<b>Portucel Soporcel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos culturais e desportivos com atividades alargadas às famílias dos colaboradores;</li> <li>• Protocolos com empresas externas que permitem que os colaboradores da empresa usufruam de serviços a preços mais atrativos (telecomunicações móveis e combustíveis);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de Saúde;</li> <li>• Seguro de Vida;</li> <li>• Fundo de Pensões: complemento de pensões de reforma por velhice ou invalidez e pensões de sobrevivência.</li> </ul>
<b>PT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de saúde;</li> <li>• Plano de descontos em aquisição de serviços;</li> <li>• Apoio no final de carreira</li> <li>• Espaços culturais, lazer e restauração;</li> <li>• Associação de apoio social;</li> <li>• Subsídios e prémios;</li> <li>• Apoio aos estudos dos filhos dos colaboradores;</li> <li>• Campos de férias para os filhos dos colaboradores;</li> <li>• Celebrar nascimentos: kit utensílios para bebé;</li> </ul>
<b>REN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Saúde;</li> <li>• Colónias e campos de Férias;</li> <li>• Seguro de Vida (não abrange todos os colaboradores);</li> <li>• Fundo de pensões apenas para colaboradores da REN Eléctrica ACT;</li> <li>• Eletricidade a preços reduzidos apenas para colaboradores REN Eléctrica ACT.</li> </ul>
<b>Repsol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência médica;</li> <li>• Ajuda alimentar;</li> <li>• Ajudas nos estudos;</li> <li>• Seguro de acidentes e falecimento;</li> <li>• Transporte pessoal;</li> <li>• Subsídio de empréstimo;</li> <li>• Apoio a atividades sociais, culturais e desportivas, extensivas para as famílias dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Soares da Costa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de Saúde para colaboradores e familiares;</li> <li>• Seguro de Vida;</li> <li>• Atribuição de viaturas e telefones móveis (consoante o nível hierárquico);</li> <li>• Bolsas de estudo para filhos dos colaboradores;</li> <li>• Colónias de férias para filhos dos colaboradores;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torneios que incentivam a prática de desporto;</li> <li>• Festa de Natal com distribuição de presentes pelos filhos dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Sonae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémios de desempenho.</li> </ul>
<b>TAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio Social: através das equipas de assistentes sociais pretende-se apoiar e aconselhar os colaboradores;</li> <li>• Fundo de Solidariedade: traduz-se na concessão de empréstimos monetários reembolsáveis para colaboradores com carências económicas;</li> <li>• Infantário: localizado nas instalações da empresa e aberto, vinte e quatro horas todos os dias, acolhe cerca de 260 crianças dos quatro meses aos cinco anos;</li> <li>• Refeitório: com 1.200 lugares, onde serve cerca de 3.200 refeições/dia;</li> <li>• Seguros: seguro de vida e planos de saúde para colaboradores no ativo e pré-reformados. O plano de saúde é extensível a familiares diretos;</li> <li>• Plano de Pensões: complemento de pensão para colaboradores reformados que foram admitidos até trinta e um de maio de 1993 no quadro permanente;</li> <li>• Subsídios complementares: subsídios de reeducação para filhos de colaboradores que carecem de educação especial e subsídios para material escolar;</li> <li>• Protocolos: protocolos estabelecidos com diversas entidades, nomeadamente com entidades bancárias, unidades hoteleiras, rent-a-car, companhias de aviação, entre outros, que beneficiam os colaboradores e seus familiares;</li> <li>• Facilidades de passagens aéreas: com tarifas gratuitas ou descontos especiais;</li> <li>• Estacionamento grátis no parque da TAP.</li> </ul>
<b>Unicer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundo de Pensões: é um complemento de pensões de velhice, invalidez e pensões de sobrevivência que tem uma contribuição mensal com uma percentagem fixa de 2% da remuneração normal de cada participante;</li> <li>• Fundo Complementar: tem como objetivo assegurar benefícios adicionais associados à reforma.</li> </ul>
<b>Vodafone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Pensões: disponibilidade de um leque de Fundos de Pensões para onde os colaboradores podem canalizar as suas contribuições. A empresa compromete-se a efetuar contribuições no valor de 1% e 5,75% da massa salarial;</li> <li>• Plano de atribuição de equipamentos e serviços: oferta de telemóveis e uma assinatura mensal com um valor trimestral associado, em que as chamadas dentro da rede são a custo zero;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguro de saúde: alargado ao agregado familiar;</li><li>• Incentivos de longo prazo: atribuição de ações da empresa a quadros de gestão da empresa;</li><li>• Restaurantes e cafetarias: nos edifícios sede de Lisboa e do Porto ao dispor dos colaboradores a preços acessíveis;</li><li>• Programas de correção da postura no trabalho.</li></ul>
--	---

## Anexo E

### Formação para os colaboradores em Portugal

Empresas/Grupos	Tipo de Formação
<b>ANA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, no âmbito da Gestão de Projetos;</li><li>• Programas Formativos em parceria com o ISEC – Pós-Graduação/Especialização em Gestão Aeroportuária;</li><li>• Projeto ANA Forward: tem como finalidade a criação de um ambiente propício à troca de experiências, de conhecimentos e à promoção duma cultura de inovação e pró-atividade;</li><li>• Formação em Responsabilidade e Sustentabilidade;</li><li>• Formação em Responsabilidade Ambiental.</li></ul>
<b>Auchan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação em Responsabilidade Social;</li><li>• Formação ao longo da carreira para desenvolvimento de competências;</li><li>• Secção Escola: integra um plano de especialização de funções dos colaboradores mais operacionais;</li><li>• Formação em Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho obrigatória para todos os colaboradores;</li><li>• Formação em Gestão e Línguas;</li><li>• Estágios;</li><li>• Outros.</li></ul>
<b>Brisa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patrocínio de formação com suporte de custos das ações de formação nas áreas comportamental, económica financeira, gestão, liderança e gestão de equipas, línguas, qualidade e ambiente, segurança, técnica e tecnologia da informação;</li><li>• Projeto “We are mcall”: composto por três workshops com temas diferentes como o teambuilding, stress, controlo emocional e realidade atual;</li><li>• Formação na área de condução defensiva;</li><li>• Programa “GPS – Garantir a Plena Satisfação”: formação para colaboradores da Assistência Rodoviária, tendo como o objetivo o</li></ul>

	<p>autoconhecimento e a satisfação das necessidades dos colaboradores para um melhor atendimento dos clientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em Higiene Saúde e Segurança no Trabalho;</li> <li>• Curso Europeu de Primeiros Socorros.</li> </ul>
<b>Cepsa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação contínua ao longo da carreira;</li> <li>• Programa de desenvolvimento para quadros de chefia da área de produção: destina-se aos quadros de chefia e visa desenvolver as competências para desempenhar tarefas de liderança e gestão;</li> <li>• Modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competências: este modelo dá resposta às diferentes necessidades de formação;</li> <li>• Cursos de segurança e saúde no trabalho.</li> </ul>
<b>Cimpor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de estágios internacionais na área de negócios “Inov Contacto 2010-2011”, proporciona estágios na Turquia, Moçambique, Marrocos e China;</li> <li>• Incentivo para os trabalhadores melhorarem as suas qualificações profissionais através do sistema nacional de ensino;</li> <li>• Formação em Saúde Ocupacional e Segurança.</li> </ul>
<b>CTT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de base;</li> <li>• Formação na área das operações no formato teambuilding;</li> <li>• Formação sobre a condução segura, defensiva e ecológica;</li> <li>• Formação em segurança e higiene no trabalho que inclui formação em primeiros socorros e combate a incêndios;</li> <li>• Formação interna/externa sobre gestão de qualidade e certificação;</li> <li>• Formação para responsáveis do serviço ao cliente, chefias de estação e chefias de centros de distribuição postal;</li> <li>• Formação sobre igualdade de oportunidades, assédio e outros;</li> <li>• Formação sobre competências comportamentais e enquadramento na empresa;</li> <li>• Formação em sistemas de informação;</li> <li>• Formação sobre o novo acordo ortográfico;</li> <li>• Workshops motivacionais;</li> <li>• Projeto GEO 10: formação de coordenadores, técnicos e operadores de</li> </ul>

	<p>projeto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Terra: sensibilização e envolvimento de trabalhadores para iniciativas ambientais;</li> <li>• Kit Chefias: programa de desenvolvimento de dirigentes e quadros superiores, com programas de pós-graduação e cooperação internacional;</li> <li>• Centro Novas Oportunidades: inteiramente financiado pelos CCT;</li> <li>• Programa de estágios.</li> </ul>
<b>Continental Mabor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários e workshops para colaboradores recém contratados;</li> <li>• Treinamento sobre técnicas e métodos de trabalho;</li> <li>• Formação em Liderança;</li> <li>• Cursos de Idiomas;</li> <li>• Programas Trainee para recém-formados;</li> <li>• Treinamentos Comportamentais;</li> <li>• Programa de Desenvolvimento Executivo: para desenvolver as capacidades de futuros líderes;</li> <li>• Política de mestrado Executivo: programas de mestrado a tempo parcial.</li> </ul>
<b>EDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de estágios de Verão: escolares ou curriculares. A empresa tem parcerias com associações e comunidades nacionais e internacionais, nomeadamente com o Best – Board of European Students of Technology e o CEMS – Community of European Management School;</li> <li>• Formação nas áreas de Projeto/Cultura da empresa e Ética;</li> <li>• Formação em Prevenção e Segurança e Sistemas de Informação;</li> <li>• Formação em Gestão, Gestão de Pessoas, Gestão Comportamental, Liderança, Relações Interpessoais e Comunicação;</li> <li>• Formações Técnicas;</li> <li>• Apoio ao Programa Novas Oportunidades;</li> <li>• Universidade EBP: desenvolve a sua atividade através de cinco Escolas Funcionais de negócio (Escola de Produção, Distribuição, Comercial, Gás e Renováveis) e duas Escolas Transversais (Escola EDP e Escola</li> </ul>

	<p>de Desenvolvimento de Diretrizes);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia do Líder EDP: manual prático que reúne informação sobre o perfil do líder e os principais processos de Recursos Humanos. Em 2010 foi iniciada a formação “ Ser um Líder EDP” direcionada para todas as hierarquias do grupo;</li> <li>• Formação em Segurança e Saúde no Trabalho.</li> </ul>
<b>Galp Energia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e coaching nas áreas de segurança, saúde e ambiente;</li> <li>• Formação em condução defensiva;</li> <li>• Ciclo de conferências “Terças Temáticas”: evento quinzenal realizado através de videoconferência;</li> <li>• Programa Generation Galp: existe à doze anos e tem como objetivo preparar jovens com potencial para no médio prazo integrarem quadros estratégicos da empresa. Os estagiários são acompanhados por um orientador do quadro sénior que lhe fornece os meios para o trabalho e assegura a sua formação;</li> <li>• Academia Galp Energia: as formações da Academia estendem-se em várias áreas do conhecimento que são indispensáveis para o desenvolvimento do Know-how, tendo como parceiros um conjunto de instituições de referência no meio universitário português; Fazem parte da formação dada pela Academia o curso de Formação Avançada de Gestão e o EnglQ – Programa de Doutoramento em Meio Empresarial em Engenharia da Refinação, Petroquímica e Química;</li> <li>• Programa Integra: criado para acompanhar e integrar novos operadores no aparelho refinador. Tem uma duração de vinte e quatro meses, onde são realizados reuniões individuais de enquadramento e desenvolvimento das suas capacidades.</li> </ul>
<b>Jerónimo Martins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em Boas Práticas de Higiene e Segurança Alimentar para os colaboradores;</li> <li>• Escola de Formação Jerónimo Martins: criada para aumentar as competências dos colaboradores nas áreas de Distribuição e Serviços;</li> <li>• Escola de Frescos: criada para formar os colaboradores do setor da Distribuição, Take Away e Restauração;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de executivos: através de estabelecimento de parcerias com universidades conceituadas do país e da participação de Master Business Administration (MBA) e de cursos de pós-graduação;</li> <li>• Participação de quadros médios e superiores de Distribuição e Serviços em Programas Executivos em universidades de prestígio mundial e em seminários, congressos e conferências;</li> <li>• Ciclo de conferências para quadros intermédios de Distribuição;</li> <li>• Reuniões de Senior Management para quadros executivos;</li> <li>• Aposta no Programa Novas Oportunidades;</li> <li>• Programa de formação em competências profissionais e setoriais;</li> <li>• The ULJM Leadership Series: destinada à aquisição de competências de gestão e liderança para quadros superiores;</li> <li>• The ULJM Management Series: tem como objetivo desenvolver as competências gerais e pessoais da generalidade dos management;</li> <li>• The ULJM Future Leaders Modules: como complemento ao percurso inicial na companhia dos management Trainees onde a promoção de estágios nas áreas de Operações, Comercial, Marketing, Logística, Financeira, Recursos Humanos, Qualidade e Segurança Alimentar e Segurança e Higiene no Trabalho é uma constante.</li> </ul>
<p><b>Mota-Engil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Star@ME: Programa de Acolhimento e Trainees em várias áreas;</li> <li>• Mota-Engil Active School: assegura o desenvolvimento do conhecimento na área de gestão e liderança dos quadros do grupo;</li> <li>• Formação em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Formação técnica, comportamental, informática, conhecimento e inovação;</li> <li>• Associação ao programa Novas Oportunidades.</li> </ul>
<p><b>Portucel Soporcel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação nas áreas de produção e manutenção;</li> <li>• Participação no programa Young Managers Team (YMT), promovida pela BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável): que dá oportunidade formativa aos quadros jovens da empresa;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em qualidade, sustentabilidade, ambiente e segurança;</li> <li>• Estágios profissionais a recém-licenciados.</li> </ul>
<b>PT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Trainees: promoção de estágios em várias áreas;</li> <li>• Formações nas áreas de Gestão, Sistemas de Informação, Tecnologia, Ambiente, Idiomas, Comportamental, Comercial e Marketing;</li> <li>• Programa de Formação em Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Formação social e orçamental: secções sobre a segurança das crianças, gestão de orçamentos familiares em tempo de crise, noções básicas de socorrismo.</li> </ul>
<b>REN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação interna;</li> <li>• Apoio financeiro para formação externa;</li> <li>• Formação nas áreas de Ambiente, Gestão, Línguas, Informática; Segurança; Qualidade; Técnica; Comportamental; Administrativa; entre outras;</li> <li>• Apoio ao programa Novas Oportunidades.</li> </ul>
<b>Repsol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formação online;</li> <li>• Formação técnica e operativa;</li> <li>• Formação na área de Gestão;</li> <li>• Formação em Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Formação ambiental;</li> <li>• Formação e sensibilização em torno do código de ética da empresa.</li> </ul>
<b>Soares da Costa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação nas áreas: Administrativa, Marketing, Direito, Engenharia; Gestão, Informática, Recursos Humanos, Línguas Estrangeiras, Qualidade, Ambiente e Segurança;</li> <li>• Estágios em Engenharia;</li> <li>• Workshops temáticos de Engenharia e Gestão;</li> <li>• Encontros de quadros de alta direção: palestras de oradores credenciados para trabalhar os temas liderança e inovação empresarial;</li> <li>• Gestão de Projetos: Programa Avançado de Gestão de Projetos, em parceria com a Católica Executive Education Lisbon, que tem como destinatários diretores de obras coordenadores de orçamentos e diretores de projetos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academia do Conhecimento: modelo de universidade corporativa com parcerias com várias escolas de negócios nacionais ao nível do desenvolvimento de programas formativos.</li> </ul>
<b>Sonae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao Programa Novas Oportunidades;</li> <li>• Soane Learning Centre (SLC): estrutura dedicada à formação executiva de gestores seniores através de seminários, workshops, cursos de curta e média duração, eventos e exposições;</li> <li>• FINOV: um fórum dedicado à inovação, com o propósito de estimular e apoiar uma cultura orientada para inovação na Sonae;</li> <li>• Fórum de Sustentabilidade: com o propósito de partilhar conhecimentos de sustentabilidade e das melhores práticas;</li> <li>• Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo de Gestão;</li> <li>• Fórum Legal: para partilhar experiências e conhecimentos entre equipas jurídicas;</li> <li>• Fórum de Comunicação e Marketing: com o propósito de partilhar as melhores práticas na área de Marketing e coordenar negociações com empresas de média;</li> <li>• Fórum de Engenharia, Construção e Segurança: para discutir a implementação das melhores práticas em assuntos relacionados com a saúde e segurança;</li> <li>• Fórum de Negociação: para apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação;</li> <li>• Grupos Consultivos (Recursos Humanos, Gestão de Risco e Tecnologias de Informação e Comunicação): organizam durante todo o ano seminários, workshops e cursos de formação internos;</li> <li>• Sonae Retail School: fazem parte desta Escola a Escola de Perecíveis, a Escola Worten, a Escola de Liderança e a Escola de Gestão, onde os colaboradores frequentam as mais prestigiadas Escola de Negócios para estudos e pós-graduações;</li> <li>• Programas de formações que abrangem a área comercial e vendas, os processos e sistemas, fornecedores e produtos, gestão ambiental e higiene e segurança no trabalho.</li> </ul>

<b>TAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Ambiental;</li> <li>• Centro de formação profissional interno: desenhado com o propósito de desenvolver competências e capacidades que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa;</li> <li>• Estágios Curriculares;</li> <li>• Formação em Prevenção e Segurança (Higiene e Segurança Alimentar, Segurança Aeroportuária, Prevenção e Segurança no Trabalho e Socorrismo);</li> <li>• Formação em transporte de cargas perigosas;</li> <li>• Formação nas áreas: Liderança e Gestão de Equipas, Redução de Riscos Profissionais e Informática;</li> <li>• Formação em Medicina Aeronáutica e Medicina das Viagens.</li> </ul>
<b>Unicer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Formação de equipas comerciais;</li> <li>• Formação no âmbito da qualidade: auto-controlo; análise de causas; análise sensorial de água e cerveja; auditorias integradas;</li> <li>• Formação na área de Gestão.</li> </ul>
<b>Vodafone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação nas áreas técnicas, de gestão e comportamental;</li> <li>• Formação em Saúde e Segurança.</li> </ul>

## Anexo F

### Certificações das empresas ligadas à Responsabilidade Social para com os colaboradores e participações em instituições ligadas à sustentabilidade

Empresas / Grupos	Certificações	Participações / Membro
<b>ANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificada em Responsabilidade Social (norma SA8000);</li> <li>• Certificação OSHAS 18001;</li> <li>• Prémio Cidadania das Empresas e Organizações atribuído pela AESE e pela PricewaterhouseCoopers.</li> <li>• Classificação no rating Great Place to Work;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>
<b>Auchan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificada em Responsabilidade Social (norma SA8000);</li> <li>• Top 21 do Prémio Desenvolvimento Sustentável da Heidrick &amp; Struggles e Expresso;</li> <li>• Um dos três lugares da 2ª edição dos Prémios Nacionais de Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Prémio Igualdade é Qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• Igualdade de Género da Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (RSO PT);</li> <li>• Comissão Técnica, CT 179: Organizações familiarmente responsáveis da APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial);</li> <li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.</li> </ul>
<b>Brisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” atribuído pela Deloitte e pela AESE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTSE4Good – Financial Times Stock Exchange 4 Good Index;</li> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• United Nations Global Compact,</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>

<b>Cepsa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001:2007.</li> </ul>	
<b>Cimpor</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• Cement Sustainability Initiative;</li> </ul>
<b>CTT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>
<b>Continental Mabor</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ECPI Ethical EMU Equity;</li> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• Assinatura da declaração de Luxemburgo sobre a promoção da saúde no local de trabalho na União Europeia;</li> <li>• Assinatura da Diversity Charter.</li> </ul>
<b>EDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001;</li> <li>• Prémio em Excelência e Comunicação da APCE;</li> <li>• Prémios “As Empresas Mais” da empresa onde as pessoas mais gostariam de trabalhar e empresa que tem maior espírito de equipa;</li> <li>• Líder do setor elétrico nos índices Dow Jones Sustainability Index;</li> <li>• Empresa “Prime” pela Oekon;</li> <li>• “Best in the class” environmental and social performance, atribuído pela Storebrand;</li> <li>• Número um ibérico no Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow Jones Sustainability World Indexes;</li> <li>• FTSE4Good – Financial Times Stock Exchange 4 Good Index;</li> <li>• ESI Index Sustainability - Índices Ethibel de Sustentabilidade;</li> <li>• ECPI Index;</li> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• World Safety Declaration;</li> <li>• LBG – London Benchmarking</li> </ul>

	<p>Rating atribuído pela Sair da Casca e Revista Exame;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio Cidadania das empresas e organizações atribuído pela AESE em parceria com a PricewaterhouseCoopers;</li> <li>• Distinguida com a GOLD CLASS da SAM.</li> </ul>	<p>Group;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.</li> </ul>
<b>Galp Energia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001</li> </ul>	
<b>Jerónimo Martins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio “Empresa Familiarmente Responsável” atribuído pela AESE e pela Deloitte;</li> <li>• Certificação de Formação atribuído pela DGERT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial;</li> <li>• Consumer Goods Forum.</li> </ul>
<b>Mota-Engil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação NP EN 4397 / OSHAS 18001:2007</li> <li>• Certificada em Responsabilidade Social (norma SA8000);</li> <li>• Certificado de formação atribuído pela DGERT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>
<b>Portucel Soporcel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001 e NP 4397 – segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas.</li> </ul>
<b>PT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” atribuído pela Deloitte e pela AESE;</li> <li>• Top Performers Ouro para Melhor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• Dow Jones Sustainability World Indexes;</li> </ul>

	<p>Campanha e Recrutamento atribuído pela World Awards;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top Performers Bronze para Melhor Espírito Comunitário;</li> <li>• Reforço da presença no Dow Jones Sustainability World Indexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTSE4Good – Financial Times Stock Exchange 4 Good Index;</li> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• Investment Register Ethibel Excellence;</li> <li>• Corporate Responsibility Prime rated by Oekom Reserch;</li> <li>• World’s Most Ethical Companies;</li> <li>• ECPI - Sence in Sustainability;</li> <li>• LBG - London Benchmarking Group.</li> </ul>
<b>REN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001:2007;</li> <li>• Segundo lugar da Europa e líder Ibérica em Responsabilidade Social Corporativa, no setor das utilities de eletricidade e gás natural, segundo o relatório de rating de responsabilidade social corporativa elaborado pela VIGEO;</li> <li>• Empresa da década em Portugal, com menção expressa às medidas no domínio da sustentabilidade atribuído pela World Finance Awards.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• APEE – associação portuguesa de ética empresarial.</li> </ul>
<b>Repsol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001:2007;</li> <li>• Prémio de integração social e laboral de pessoas com capacidades diferentes;</li> <li>• Selo da Igualdade;</li> <li>• Prémio “para uma empresa familiarmente responsável” atribuído pela Fundação Proyeto Padres;</li> <li>• Prémio de Responsabilidade Social na categoria Grandes Empresas atribuído pela SOFOFA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow Jones Sustainability World Indexes;</li> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• ESI - Ethibel Excellence Investment Register;</li> <li>• FTSE4Good – Financial Times Stock Exchange 4 Good Index;</li> <li>• ASPI Indexes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguida com a Gold Class atribuído pela SAM;</li> <li>• “Best in Class” no setor do petróleo e do gás atribuído pela Dow Jones Sustainability World Indexes.</li> </ul>	
<b>Soares da Costa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001:2007 / NP 4397:2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.</li> </ul>
<b>Sonae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação OSHAS 18001:2007;</li> <li>• Prémio Europeu de Boas Práticas na Prevenção de Riscos no Posto de Trabalho atribuído pela ACT;</li> <li>• European Good Practice Award atribuído pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>• Prémio Eficácia e Prémio Reputação;</li> <li>• Prémio Cidadania das Empresas e Organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• United Nations Global Compact;</li> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• WBCSD – World Business Council for Sustainable Development;</li> <li>• World Safety Declaration;</li> <li>• Retail Forum for Sustainability;</li> <li>• Global Business Oath.</li> </ul>
<b>TAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” atribuído pela Deloitte e pela AESE;</li> <li>• Acreditação da TAP como Entidade Formadora DGERT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações.</li> </ul>
<b>Unicer</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> <li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial;</li> <li>• EPIS – Empresários pela Inclusão Social.</li> </ul>
<b>Vodafone</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCSD Portugal – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.</li></ul>
--	--	--