



Instituto Superior de Línguas e Administração

Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis

Rosa Maria Queirós Gonçalves

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Profa. Doutora Maria Paula Campos

Vila Nova de Gaia

2012

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Profa. Doutora Maria Paula Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o despacho nº 16961/2010 da DGES, publicado no nº 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.

Dedicatória: Aos meus pais e irmãos, por toda a dedicação, compreensão e apoio ao longo de todo o meu percurso académico.

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado constituiu o auge da concretização de um sonho que encetou com a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, e que pôs à prova a minha força de vontade, a minha capacidade de luta e contribuiu para o enriquecimento dos meus conhecimentos e acima de tudo foi decisiva no incremento da minha autoestima e realização pessoal.

Desta forma, o meu primeiro agradecimento é dirigido à minha coordenadora de mestrado e orientadora Profa. Doutora Maria Paula Campos pela partilha do seu conhecimento e experiência. Pela orientação e apoio concedido, que contribuiu para a elaboração desta dissertação de mestrado;

Quero agradecer à Doutora Elisete Martins pelos temas abordados no âmbito da unidade curricular lecionada, que me proporcionaram uma visão holística, assim como, pelos desafios que me proporcionou, não esquecendo a cultura geral com que me abrilhantou;

A todos os meus professores pelos seus ensinamentos;

Agradeço aos colegas de mestrado, que sempre me apoiaram, e em equipa conseguimos realizar um sonho adiado...

Um agradecimento especial à Carla Carvalho pelas palavras de incentivo e pelo seu companheirismo nos momentos difíceis desta etapa.

Agradeço à minha família que são a minha *âncora*, por acreditarem nas minhas capacidades e pelo seu incondicional apoio, paciência e companheirismo, que me permitiram chegar a *bom porto*;

Agradeço a todos os meus amigos pelas palavras de incentivo proferidas ao longo destes anos e por terem acreditado na minha proficiência.

Agradeço à Dra. Luísa Albuquerque que muito contribuiu para que este sonho se tornasse realidade.

Agradecimento especial ao Montepio, nas pessoas do Sr. Presidente Dr. António Tomás Correia e Dra. Paula Guimarães, pelo apoio concedido e respetiva autorização para elaboração da parte prática nesta Instituição.

Agradeço ao Dr. Joaquim Caetano pelas suas sábias palavras no prefácio da dissertação e por todo o apoio que me concedeu.

Agradeço aos colegas do Montepio pela sua disponibilidade e colaboração no desenvolvimento do estudo prático.

Agradeço mesmo aqueles que me tentaram travar, pois apenas me deram mais força para continuar...

Resumo

A presente dissertação consiste num trabalho de investigação, descritivo e exploratório, cujo objetivo foi abordar o conceito de responsabilidade social, enfatizando a sua vertente organizacional.

Teve como principal desafio, por um lado, compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações, por outro lado, avaliar as motivações das organizações no que respeita às práticas de responsabilidade social.

Com base no estudo de caso realizado, concluiu-se que na organização estudada a adoção de políticas socialmente responsáveis está diretamente relacionada com o seu modelo de gestão, que é baseado na sua visão, missão e valores.

Com o culminar deste trabalho, pode-se aferir que as organizações cuja gestão é baseada em valores estão mais comprometidas com o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Responsabilidade social, organização, projetos, compromisso, sustentabilidade.

Abstract

This dissertation consists of a piece of research, descriptive and exploratory, aimed at addressing the concept of social responsibility, emphasizing its organizational aspect.

The main challenge was to, on one hand, understand the dynamics of the implementation of socially responsible measures by organizations, on the other hand, assessing the motivations of organizations with regard to social responsibility practices.

Based on the case study conducted, it was concluded that in the organization studied, the adoption of socially responsible policies is directly related to its management model, which is based on its vision, mission and values.

With the culmination of this work, we might infer that organizations whose management is based on values are more committed to sustainable development.

Keywords: social responsibility, organization, projects, commitment, sustainability.

Prefácio

Não é fácil escrever sobre Responsabilidade Social nas organizações, ou se calhar até se pode revelar uma tarefa fácil, depende do contexto em análise e da temática em discussão.

Quando a Rosa Gonçalves, me convidou para fazer o preâmbulo da sua dissertação, a primeira questão que lhe coloquei foi: porquê eu?

Apresentou-me milhentas razões, umas validas, outras nem tanto assim, mas uma pequena frase foi o suficiente para me ter convencido: “...gostaria que o Joaquim fizesse também referência ao valor da nossa Instituição e ao seu papel na sociedade portuguesa”. Confesso que esta frase, foi o clip para ter aceite tão honroso e singelo convite, mas também, um convite carregado de responsabilidade afetiva e efetiva.

Afetiva, porque partilho com a Rosa Gonçalves uma história de 172 anos, de Associação Mutualista. Não é essa propriamente a nossa idade (mesmo somadas as nossas idades, ficamos muito aquém desse valor), mas o sentimento que nos une em prol desta Instituição, é um peso que partilhamos com mais de cerca de 550 000 associados.

Efetiva, porque é a nossa “segunda casa”, a nossa “segunda família”, vivemos intensamente tudo o que esta organização nos proporciona e disponibiliza à Sociedade Civil. Por vezes não é fácil expressar o sentimento de união que nos liga a esta Associação, o seu carisma, a sua força, a sua intensidade de intervenção e as pessoas que por lá passam e têm passado ao longo da sua história. As pessoas de hoje, as figuras de ontem e aquelas que hão de vir amanhã.

As “organizações são pessoas”, é um velho chavão que aprendemos nos bancos das escolas, mas as organizações são mais que pessoas, são organismos vivos, que mexem, respiram e que precisam de mimos e de carinhos, como qualquer um de nós.

E por vezes torna-se difícil explicar por palavras (poucas no essencial), o que move esta Instituição, qual a sua missão e os valores que representa?

Estávamos nesta dissertação filosófica quando surge de imediato a segunda questão: qual é o tema da tese e qual a relação com o conceito de responsabilidade social organizacional?

Resposta pronta da nossa amiga Rosa Gonçalves:

A tese denomina-se: “Responsabilidade Social nas Organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis”.

O mote estava dado, os dados estavam lançados. Tudo tinha a ver com tudo. Avaliar as motivações das organizações em relação à prática de projetos de responsabilidade social; Correlacionar a cultura organizacional e a liderança por valores com a implementação de

práticas socialmente responsáveis por parte das organizações; Percepcionar quais os valores pelos quais se pautam as organizações que promovem estas medidas; Compreender quais os verdadeiros interesses que levam as organizações a comprometerem-se perante a sociedade; Conhecer as opiniões dos responsáveis pela prática da RS, foram estes os objetivos concretos definidos pela mestranda e que seriam os objetos de estudo a serem trabalhados nesta dissertação.

Mas começemos pelo princípio. Na minha modesta perspetiva uma organização só pode ser entendida como “socialmente responsável”, quando intrínseca nas suas Linhas de Orientação Estratégicas as seguintes premissas:

Responsabilidade Empresarial ou Organizacional, que comporta a sua relação com todos os públicos internos que circulam à sua volta e que dão vida à própria organização. O fator “relação humana” é preponderante para uma estável relação entre os Colaboradores e os Dirigentes.

Uma organização em “perfeita harmonia”, consegue rentabilizar todos os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, ou outros que tais.

Cidadania Empresarial ou Organizacional, que assenta na relação existente entre a organização e a sua comunidade de referência, seja ela de âmbito local ou nacional. É importante que as organizações olhem para as comunidades num sentido mais lato da sua vivência conjunta. São as comunidades que fazem as organizações pulsarem e estas devem saber reconhecer as dádivas que tão gentilmente recebem dos seus concidadãos.

Portanto, há que saber receber, mas também há que saber distribuir ou devolver o “mais” que se recebe.

E por último o voluntariado empresarial ou corporativo, eixo único que consegue movimentar e motivar os seus colaboradores, para trabalharem em conjunto para uma causa social, em prol da sua comunidade de referência.

Este é um modelo que defendo já há muitos anos, mas acredito igualmente, noutros modelos que funcionam com outras variáveis. Mais complexos, mais simplificados, no entanto, na minha ótica, o importante é a organização saber partilhar com a sua comunidade de referência, princípios básicos de sobrevivência, porque nessa comunidade de referência, estão também, a sua mão-de-obra e a matéria-prima que necessita para conseguir ir mais além, ir mais longe, quer em termos empresariais, quer em termos sociais.

E é aqui que “entra” o Montepio e falar no Montepio para mim não é fácil.

Pela história, pela cultura, pelo contributo social que tem dado desde a sua formação. É um sentimento estranho entre admiração e fascinação.

Vou tentar ser imparcial e limitar-me a descrever alguns programas de responsabilidade social desenvolvidos ao longo da última década.

A literacia financeira é um problema social com o qual nos deparamos diariamente. Cada vez mais, é aflitivo o modo como as pessoas fazem a gestão, ou melhor, a “não gestão” do seu dinheiro. Nesse sentido, o Montepio desenvolveu e implementou um Programa de Educação Financeira, destinado a Crianças e Adultos, nomeadamente, beneficiários do RSI, de modo, a “educar” crianças e adultos, com baixos rendimentos financeiros, para aprenderem a gerir os seus parques dividendos.

O Programa Frota Solidária, nasceu da possibilidade da sociedade civil, através da consignação fiscal, contribuir para um projeto que visa, fundamentalmente, dotar as organizações mais carenciadas do 3º setor, de um veículo que permita corresponder às necessidades mais básicas das suas atividades sociais.

O Prémio Escolar é um programa destinado a distinguir o bom desempenho dos estabelecimentos de ensino, espalhados ao longo do mapa continental e ilhas. Pretende-se estimular a apresentação de projetos educativos que sejam inovadores e disseminadores de boas práticas pedagógicas.

E por fim referir o Programa de Voluntariado Corporativo, que foi lançado em Dezembro de 2006, na data de celebração do "Dia do Voluntário", e já reúne mais de 900 colaboradores aos quais a Instituição concede tempo para que, durante o horário de trabalho, se dediquem a projetos solidários.

O número de iniciativas voluntárias realizadas já ultrapassa as seis dezenas e, da recuperação de espaços à construção de uma biblioteca, da plantação de árvores à limpeza de matas ou à recolha de bens alimentares e materiais para oferta a instituições, muito foi feito pelos colaboradores-voluntários do Montepio. Acresce a este ponto os formandos-voluntários do Programa de Educação Financeira e as ações de formação destinadas aos Associados, da Associação Mutualista.

Este Programa, que permite a concretização de projetos que várias instituições de solidariedade social desejam realizar mas para os quais nem sempre têm os meios humanos ou financeiros, promove, também, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adicionais junto dos voluntários, aumenta os níveis motivacionais e aproxima ainda mais o Montepio e as suas equipas das iniciativas solidárias desenvolvidas pelo País.

As organizações precisam de ter a capacidade de recriarem novos paradigmas de governação. É necessário urgentemente que se transformem em “cidadãs” e que o exercício da cidadania seja parte integrante da sua génese estruturante. A sociedade encontra-se num processo irreduzível de mudança e as organizações têm que ter a capacidade de contribuir para a reconstrução de uma nova sociedade global!

Imagino que esta dissertação não deva ter sido fácil de compilar, visto que se debruça em detalhe sobre os variadíssimos aspectos desta complexa disciplina.

Além do mais, quero desde já dar os meus parabéns à autora, pela coragem que teve em abordar em profundidade um tema tão difícil e polémico quanto apaixonante.

E para terminar deixo uma mensagem de esperança nesta sociedade em constante mudança: “é bom ver que ainda existem organizações que resistem ao tempo, às convulsões sociais e geográficas. É bom recordar que ainda existem organizações que conseguem comemorar dois séculos de vida e ainda, têm a capacidade de se projetarem no futuro. É bom saber que ainda existem pessoas que têm a capacidade de olharem para essas organizações centenárias e fazerem das mesmas, belíssimos casos de estudo. E por tudo isto, é importante não esquecer que somos simplesmente seres HUMANOS.”

Obrigado Rosa Gonçalves.

Joaquim Caetano

Junho, 2012

Índice

Introdução	1
Parte I - Revisão da literatura.....	5
1. A organização	5
1.1 A visão a missão e os valores.....	6
2. A cultura organizacional	9
3. A gestão por valores.....	12
4. O conceito de responsabilidade social	18
4.1 A responsabilidade social no contexto organizacional	21
4.2 A Dimensão interna e externa da responsabilidade social	26
4.3 Nova definição do conceito de RSE	29
5. O desenvolvimento sustentável das organizações	30
6. As motivações da adoção de práticas socialmente responsáveis	32
7. Evidências empíricas da responsabilidade social.....	35
Parte II – Estudo empírico	41
8. Desenvolvimento/Aplicação	41
8.1 Estudo de caso.....	41
8.2 Estrutura do grupo Montepio	41
8.3 Objetivos de investigação tendo em conta os colaboradores e líderes da organização .	48
Perceção dos colaboradores	48
Perceção dos líderes	49
8.4 Metodologia	49
8.5 Tipo de amostragem e descrição sócio-demográfica da amostra	50
8.6 Resultados	51
8.7 Análise e discussão de resultados	75
Conclusão.....	79
Principais conclusões	79
Limitações do estudo	81
Sugestões para investigação futura	81

Referências Bibliográficas	83
Referências da Internet.....	85
Anexos	87
Anexo 1 - Guião da entrevista aos colaboradores.....	87
Anexo 2 - Guião da entrevista aos líderes.....	89
Anexo 3 - Entrevistas modelo.....	91

Lista de figuras

Figura 1 - Os vários grupos de públicos de interesse (<i>Stakeholders</i>)	8
Figura 2 - Os quatro quadrantes dos sistemas humanos.	14
Figura 3 - Responsabilidades sociais da empresa	22

Lista de quadros

Quadro 1 - Dimensões da responsabilidade social das empresas	28
Quadro 2 - Síntese das respostas dos colaboradores.....	54
Quadro 3 - Síntese das respostas dos colaboradores.....	57
Quadro 4 - Síntese das respostas dos colaboradores.....	59
Quadro 5 - Síntese das respostas dos colaboradores.....	62
Quadro 6 - Síntese das respostas dos colaboradores.....	64
Quadro 7 - Síntese das respostas dos líderes.....	68
Quadro 8 - Síntese das respostas dos líderes.....	70
Quadro 9 - Síntese das respostas dos líderes.....	71
Quadro 10 - Síntese das respostas dos líderes.....	73
Quadro 11 - Síntese das respostas dos líderes.....	74

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Perfil da amostra quanto à antiguidade	50
Gráfico 2 - Perfil da amostra quanto à formação académica	51
Gráfico 3 - Género	52
Gráfico 4 - Antiguidade/género	52
Gráfico 5 - Valores da organização nas práticas de RS	53
Gráfico 6 - Grupos das respostas	54
Gráfico 7 - Valores da Instituição quanto ao género	54
Gráfico 8 - Preocupações sociais quanto ao género.....	55
Gráfico 9 - Valores mais referenciados nas respostas dos colaboradores.....	55
Gráfico 10 - Valores mais referenciados quanto à antiguidade	56
Gráfico 11 - Perceção da sincronia entre os valores dos colaboradores e os da Instituição	56
Gráfico 12 - Motivações da Instituição na promoção de medidas de RS	58
Gráfico 13 - Grupos quanto ao género.....	58
Gráfico 14 - Grupos de projetos de RS indicados pelos colaboradores.....	60
Gráfico 15 - Reconhecimento quanto ao género.....	60
Gráfico 16 - Identificação dos colaboradores	61
Gráfico 17 - Sincronia dos colaboradores.....	61
Gráfico 18 - Grupos de vantagens para a Instituição, da promoção de práticas socialmente responsáveis	63
Gráfico 19 - Impacto do voluntariado na Instituição	65
Gráfico 20 - Género	66
Gráfico 21 - Antiguidade	66
Gráfico 22 - Visão, missão e valores da Instituição.....	69
Gráfico 23 - Conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição.....	72
Gráfico 24 - Motivações da Instituição na promoção de medidas de RS	73
Gráfico 25 - Impacto do voluntariado na Instituição	75

Lista de abreviaturas e siglas

CEOs - É o cargo que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa.

CES - Conselho Económico e Social

CSR - Responsabilidade Social das Empresas (Termo na língua inglesa)

ETHOS - Instituto de Empresas e Responsabilidade Social

EU - União Europeia

FSM - Fórum Social Mundial

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

IPSS'S - Instituições Particulares de Solidariedade Social

MBV- *Manage by value* (Gestão por valores)

ONU - Organização Nações Unidas

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SDC - Sair da Casca

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

TRÊS P'S - *Planet, People, Profit* (Planeta, Pessoas e Lucros)

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

Introdução

O tema da responsabilidade social é um tema dotado de complexidade e em constante evolução. Tem vindo a ganhar particular relevância na última década, no campo da gestão.

A forma de olhar para as organizações alterou significativamente. Presentemente são vistas como entidades com natureza económica, mas também com uma vertente social e responsável perante os *stakeholders*, onde as preocupações com o ambiente estão na ordem do dia.

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso de uma organização perante a sociedade. Assim, as organizações assumem obrigações de carácter moral, cujo objetivo é a cooperação para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

As organizações que aplicam medidas socialmente responsáveis estão empenhadas em apoiar a implementação dos princípios do desenvolvimento sustentável como parte ativa da solução, ajudando a promover o desenvolvimento mais justo e equitativo em todas as suas vertentes: crescimento económico, proteção ambiental e bem-estar social.

A escolha do tema prende-se com o intuito de compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações.

Perceber quais as motivações inerentes à adoção de uma política integrada de qualidade, ao desenvolvimento e apoio a inúmeros projetos na área da solidariedade social, saúde, ambiente, economia social, educação, formação, na política de investimento, na qualificação e formação dos seus recursos humanos, assim como, na forma como operam e realizam os seus negócios.

Procura-se compreender os verdadeiros interesses que levam as organizações a comprometerem-se perante a sociedade, a desenvolver e apoiar projetos que promovam uma forte ligação quer com as comunidades envolventes, quer com a sociedade em geral, através, do desenvolvimento de parcerias e de atividades que visam estreitar relações.

Tendo estas medidas em termos económicos impactos muito relevantes, quais as motivações que estão subjacentes a esta tomada de decisão?

Com o intuito de dar resposta à pergunta de partida, fundamentada em autores-chave como Filipe Almeida (2010), Richard Barrett (2011), Simon Dolan & Salvador Garcia (2006), Mario Raich & Simon Dolan (2008), Ana Leal, Joaquim Caetano, Nuno Brandão, Sofia Duarte & Tiago Gouveia (2011), pretende-se enquadrar esta temática, assim como, apresentar um estudo empírico realizado numa organização.

Deste modo, apresenta-se a organização do trabalho:

O trabalho é constituído por duas partes. A parte I - onde é efetuado o enquadramento teórico, designado por revisão da literatura e a parte II - dedicada ao desenvolvimento do estudo empírico.

A parte I é constituída pelo primeiro capítulo, onde se procede à caracterização e enquadramento do tema, com especial ênfase a temas que estão diretamente relacionados com a responsabilidade social das organizações, como é o caso do conceito de organização, dado que as organizações são o “palco” onde a responsabilidade social “atua” e os seus intervenientes são os “atores” que representam a organização.

Sendo a visão, a missão e os valores a estrutura base da organização, é essencial abordar os seus conceitos de forma a compreender a sua importância no sucesso de qualquer organização.

No entanto, a organização não sobrevive sem os seus parceiros, isto é, pessoas ou organizações com participação direta ou indireta no sucesso do negócio, também designados *Stakeholders*, mas, não se pode falar em organizações sem fazer referência à sua cultura.

Assim, atendendo à sua relevância na dinâmica organizacional, faz todo o sentido que o tema cultura organizacional seja abordado.

Sendo os valores inerentes à cultura de qualquer organização, pretende-se pois, perceber quais os valores pelos quais se pautam as organizações, quais as suas características e a forma como estes valores convergem com a sua missão, quer em termos de filosofia, quer em termos de estratégia organizacional.

É importante compreender até que ponto pode a gestão por valores ser considerada uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações.

Após um levantamento do estado da arte, é elaborada a revisão da literatura alusiva ao tema responsabilidade social, explanando as diversas perspetivas de autores-chave nesta área.

Contudo, e atendendo aos objetivos do trabalho, interessa essencialmente abordar o conceito de RS na sua vertente organizacional, assim como definir as suas dimensões: interna e externa.

Tendo em conta que o desenvolvimento sustentável está diretamente associado ao conceito de RSE, as organizações devem perseguir três tipos de objetivos: económicos, sociais e ambientais, por forma a garantir quer o presente, quer o seu futuro.

De forma a dar resposta à pergunta de partida, pretende-se enfatizar as principais motivações para a adoção de práticas socialmente responsáveis.

Por último, apresentam-se alguns estudos na área da responsabilidade social que evidenciam a importância da mesma e o seu desenvolvimento nas organizações portuguesas.

A parte II é constituída pelo segundo capítulo, onde é apresentado um estudo empírico numa organização portuguesa que é um marco nesta área e representa a verdadeira essência da responsabilidade social empresarial.

Neste capítulo para além da apresentação da organização em estudo, são patentes os objetivos da investigação, de forma a compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da organização alvo do estudo.

Paralelamente faz-se referência à metodologia utilizada, ao perfil da amostra e sua descrição sociodemográfica. Por último, revelam-se os resultados obtidos no estudo de caso, elaboram-se a análise e discussão dos resultados, assim como são apresentadas as respetivas conclusões.

Parte I - Revisão da literatura

1. A organização

O tema do trabalho prende-se com a responsabilidade social das organizações, nomeadamente a compreensão da dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações e a avaliação das motivações subjacentes a esta implementação.

Tendo em conta que todo o processo de responsabilidade social se desenvolve em torno das organizações, quer interna, quer externamente, envolvendo os seus *stakeholders*, conceber-se-á em primeiro lugar, uma abordagem ao conceito organização, na perspetiva de alguns autores.

Assim, as organizações podem ser definidas como “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p. 38).

Esta ideia é reforçada por Almeida (2010) que afirma que as empresas são organizações coletivas, com objetivos económicos específicos, dirigidas por indivíduos que não se representam apenas a si enquanto cidadãos e cujas decisões originam efeitos que afetam os interesses e o bem-estar de diversos grupos sociais.

As organizações têm a capacidade de alcançar os seus objetivos e de permitir que todos os que nelas trabalham possam igualmente alcançar os seus próprios objetivos.

“Uma organização somente existe quando:

1. há pessoas capazes de se comunicarem e que
2. estão dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta,
3. a fim de alcançarem um objetivo comum” (Chiavenato, 2009, p. 8).

Segundo o mesmo autor e tendo em conta uma abordagem mais vasta, as organizações são unidades sociais, propositadamente concebidas e reorganizadas, para atingir objetivos concretos. Denota-se que as organizações são concebidas de uma forma planeada e para atingir resultados. Mas também são reorganizadas e redefinidas assim que se atinge os objetivos ou se encontram novos recursos que permite atingi-los de uma forma mais eficiente. Desta forma, Chiavenato (2009) alude que a organização é um organismo social vivo, sujeito a constantes mudanças, pelo que, nunca constitui uma unidade pronta e acabada.

As organizações promovem a satisfação de diversos tipos de necessidades das pessoas, sejam elas emocionais, espirituais, intelectuais e económicas.

Assim, como forma de conclusão e indo ao encontro de Chiavenato (2009) as organizações são criadas para cumprir objetivos que os indivíduos de forma isolada não conseguem conquistar, devido às suas limitações individuais.

Não se pode falar do conceito de organização, sem fazer referência à visão, à missão e aos valores, tendo em conta a sua importância na organização.

1.1 A visão a missão e os valores

Para melhor se compreender o conceito de visão, dá-se a conhecer algumas das perspectivas da investigação neste domínio:

Segundo Ansoff (1965, cit. in Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 766) “A **Visão** é a perspectiva de longo prazo da Empresa, é aquilo que esta pretende ser, ou estar, num determinado horizonte temporal (período) no qual a empresa procura otimizar a eficiência do processo de transformação e recursos”.

Quando se fala em visão, está-se sem dúvida a falar não só do futuro da organização (o que ela ambiciona ser) mas também da sua estratégia e forma de atuação.

Nesta linha de pensamento, Ferreira, Santos e Serra (2010) vêem a visão como um mapa que orienta o futuro da organização, em termos de tecnologia-produto-cliente, de posicionamento nos mercados geográficos, no desenvolvimento das capacidades e competências, assim como, o tipo de gestão que a organização procura implementar.

Pode constatar-se que existem várias designações de visão:

Visão de negócios, visão organizacional e visão de futuro, dado que se trata do sonho adormecido pela organização. Mas mais importante que a própria designação é a imagem com que ela se vê no futuro (Chiavenato e Sapiro, 2010).

A visão deve ser o retrato do futuro que se deseja para a organização, esta deve contemplar o longo prazo, deve ter uma descrição clara dos objetivos subjacentes da organização, ser inspiradora a fim de promover a criatividade e estar alinhada com os valores perfilhados pela organização.

Com o mesmo intuito, Camara et al., (2007) referem que a visão de futuro deve ser ambiciosa com propósitos futuros, com capacidade de motivar e alinhar os interesses dos *stakeholders*.

Sendo a mesma de crucial importância, Cunha et al., (2007) argumentam que a visão deve ser precisa, de forma a transmitir a toda a organização uma mensagem de força, tendo impacto na vida e no trabalho dos seus membros, e pode-se acrescentar de forma a culminar no sucesso e longevidade da organização.

Assim sendo, parece existir um consenso relativo à visão como a razão de existir de qualquer organização, aquilo que lhe dá identidade.

No que se refere à missão, ela é definida como:

“A **missão** é a razão da existência da Empresa e deve ser o principal objectivo a ser perseguido por todos. Deve também delimitar o âmbito de actuação e representar um instrumento orientador dos esforços de todos os colaboradores” (Camara et al., 2007, p. 766).

Quando se define a missão de uma organização deve-se previamente efetuar uma análise da envolvente externa, uma segmentação do mercado que interessa à organização, deve-se igualmente compreender as necessidades dos clientes, de forma a definir o seu propósito.

Para Chiavenato e Sapiro (2010) a missão deve observar determinados aspetos, que se consideram importantes para o desenvolvimento da atividade da organização, nomeadamente, a razão de ser da organização, o seu papel na sociedade, a natureza do seu negócio, o valor que a organização concebe para os seus públicos de interesse, assim como, o tipo de atividade em que a organização deve concentrar os seus esforços no futuro.

Sendo a missão de uma organização o principal argumento da sua existência, esta deve abranger o projeto da organização e estar coordenada com os seus valores. Neste sentido, aludem que:

A missão é uma tradução da estratégia da empresa expressando o propósito da sua própria existência (...) a missão expressa a finalidade (a razão de ser), a estratégia (objectivos e posicionamento no mercado), os valores (princípios éticos que orientam a actuação da empresa) e os padrões de actuação da empresa (a forma como se espera que os colaboradores actuem) (Ferreira et al., 2010, p. 153).

Como se pode constatar, não se pode dissociar a missão dos valores, dado que esta está alicerçada em valores e estes retratam as convicções, crenças e os princípios que deverão ser tidos em consideração e que constituem a base orientadora do comportamento de todos nas ações que a organização desenvolve (Camara et al., 2007).

Os autores referem ainda que, os valores devem ser claros e bastante difundidos por todos os que interagem com a organização, nomeadamente os colaboradores que neles devem acreditar e valorizá-los.

Assim sendo, os valores, são designados por Chiavenato (2010) como crenças, atitudes básicas cujo objetivo é auxiliar a determinação do comportamento individual.

Os valores são uma componente essencial na formação da identidade individual e influenciam as atitudes e os comportamentos dos membros da organização, tendo um impacto direto na própria organização.

Por seu lado, Niven (2003, cit. in Cunha et al., 2007) define os valores organizacionais como princípios intemporais que conduzem uma organização, pois retratam as convicções da organização e são colocados em prática pelos seus membros no seu dia-a-dia.

Quando se fala em organizações, para além de ser primordial falar da visão, da missão e dos valores, torna-se imperativo falar sobre os seus parceiros.

Chiavenato (2009) alude que os participantes ou parceiros das organizações eram tradicionalmente os seus proprietários, administradores e colaboradores, considerados participantes internos. Atualmente a organização é concebida como um processo composto por diferentes parceiros que interagem para atingirem os objetivos e que estão em constante e recíproca interação.

Com o objetivo de ampliar o conceito de organização muitos são os autores que denominam como *stakeholders*, os parceiros da organização. Assim, a organização é um sistema que reúne diversos grupos de stakeholders com os quais estabelece relações.

“*Stakeholders* são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos, que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio” (Mano, 2004, cit. in Chiavenato, 2009, p. 22).

Os diversos grupos de *stakeholders* são ilustrados na figura que se segue:

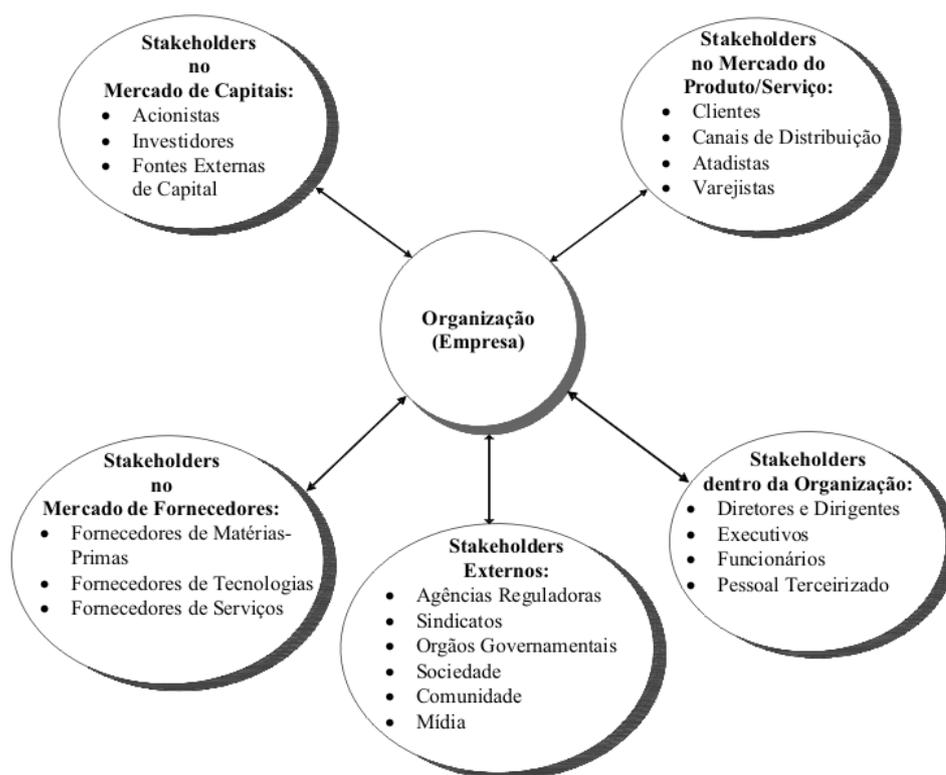


Figura 1 - Os vários grupos de públicos de interesse (*Stakeholders*)

Fonte: Adaptado de Chiavenato & Sapiro (2010, p. 91).

Em síntese, Chiavenato (2009) alude que cada organização é um sistema complexo e humano, dotada de características, cultura e valores próprios.

Debateu-se o tema organização, com o objetivo de compreender qual a sua visão, missão e os valores que perfilha. Procurou-se dar ênfase às organizações, atendendo que não se pode

abordar a cultura organizacional, sem primeiro compreender o conceito de organização, o que vai ao encontro da perspectiva de Chiavenato (2010) que ressalta que a cultura organizacional é um elemento comum a todas as organizações e para melhor se conhecer uma organização é necessário primeiro conhecer a sua cultura.

2. A cultura organizacional

A cultura organizacional tem um papel primordial na eficácia das organizações, uma vez que, é a base da organização, contribuindo para o seu sucesso, aliada aos valores que, quando são partilhados pelos seus membros, trazem mais-valias para a mesma.

Assim, pretende-se enfatizar a importância da cultura organizacional baseada nas perspectivas de vários autores-chave nesta temática.

Para Tavares (2004) a cultura organizacional é definida como o padrão de valores dominantes, das atitudes, crenças, assunções, expectativas, atividades, interações frequentes, normas, sentimentos e artefactos.

Esta definição é partilhada por Chiavenato (2010) que alude que a cultura organizacional é constituída por hábitos, crenças, valores, atitudes, expectativas, mas acrescenta que existe uma partilha pelos membros da organização.

Assim, Chiavenato (2005, cit. in Chiavenato, 2010) exhibe seis características principais da cultura organizacional, nomeadamente:

Regularidades nos comportamentos observados - as interações entre os intervenientes caracterizam-se pela utilização de uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com comportamentos e deferências;

Normas - padrões de comportamento e que incluem orientações da forma da organização atuar;

Valores dominantes - principais valores que a organização defende e espera que os intervenientes compartilhem, nomeadamente a qualidade do produto, redução do absentismo e a alta eficiência;

Filosofia - a política no que concerne à forma de tratar os colaboradores e clientes;

Regras - orientações relacionadas com o comportamento na organização, as quais devem ser apreendidas pelos novos membros, de forma a serem aceites no grupo;

Clima organizacional - sentimento transmitido na organização, a forma como os intervenientes interagem, o tratamento dado aos clientes e fornecedores.

A cultura organizacional é determinante no desempenho organizacional, na satisfação laboral, assim como, na produtividade organizacional, contudo, quando se aborda o tema da cultura

organizacional, não se pode ignorar o facto de os valores estarem inerentes à mesma, dado que são um instrumento de grande importância na compreensão da cultura e dos objetivos da organização.

A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade no indivíduo e transmite a forma como as pessoas numa organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções (Teixeira, 2004, p. 173).

Da bibliografia consultada pode-se aferir que é unânime a importância dada pelos diversos autores à cultura organizacional, exemplo disso é a afirmação efetuada por Dolan e Garcia (2002, cit. in Raich e Dolan, 2008, p. 235) “a cultura da empresa é a sua personalidade” com a qual se está completamente de acordo.

Quando uma organização é criada, os valores do seu fundador são transmitidos aos novos membros, para que estes se identifiquem com a cultura organizacional e se sintam membros ativos da mesma, tornando-se numa mais-valia para a organização.

Esta ideia é reforçada por Tavares (2004) que equipara a vivência organizacional a uma fonte donde emana a cultura de cada organização. A autora refere ainda, que se trata de um processo dinâmico que converte a cultura inicial sugerida pelos seus fundadores e recriada, sendo disseminada pelos seus gestores.

É de crucial importância a identificação dos novos membros da organização com a sua cultura, quer para o seu processo de identificação, quer para a sua contribuição para o sucesso da mesma.

Na opinião de Raich e Dolan (2008) a cultura é considerada “forte” quando os trabalhadores reagem a estímulos dado que, se encontram alinhados com os valores da organização. Uma cultura é considerada “fraca” quando o alinhamento é “ténue”.

Por sua vez, French e Bell (cit. in Tavares, 2004) afirmam que o sucesso das organizações está dependente da interligação da cultura com as metas e o contexto da atividade, devendo a cultura estar alinhada com a estrutura, a estratégia e estas com os objetivos da organização.

Neste contexto, Camara et al., (2007) complementa que a eficácia de uma organização não pode ser analisada de uma forma superficial, sem que haja uma analogia com a cultura.

Pois, só a partir dessa analogia e na opinião de Raich e Dolan (2008) é possível criar estabilidade a partir do interior da organização e integrá-la na cultura, de forma a preservar o melhor do passado e paralelamente desenvolver novas formas de pensar e agir.

Atendendo ao que foi já referenciado sobre a cultura organizacional, nomeadamente a sua importância no sucesso organizacional, é importante complementar com o contributo de

Chiavenato (2010) que alude que a cultura organizacional espelha o modo através do qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, dado que se trata de uma complexa combinação de pressupostos, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias, que em conjunto revelam o modo particular do funcionamento da organização e da sua forma de trabalhar.

Contudo, como referenciado por Chiavenato (2009) a cultura de uma organização não é estática e permanente, ao longo do tempo, vai sofrendo alterações, em função de condições internas ou externas. A melhor forma de mudar uma organização é mudar a sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

Da revisão bibliográfica efetuada sobre a cultura organizacional, parece estar-se em condições de afirmar que embora seja notória a sua importância na eficácia e sucesso organizacional, a cultura deve ser vista de uma forma holística, o que vai ao encontro da perspectiva de Veloso (2005, cit. in Leal, et al., 2011) que considera que as organizações têm de ter um conceito abrangente de cultura, e que esta deve ser vista de forma mais sistemática e profunda.

Segundo esta linha de pensamento, Ferreira (2005, cit. in Leal, et al., 2011) sustenta que o conceito de cultura organizacional está adaptado às novas formas de gestão, que estão orientadas para a procura justificada da “performance financeira”, mas ao mesmo tempo, de forma a conjugar os princípios da “performance social”.

No entanto, Leal et al., (2011) acrescenta que a “performance organizacional” só é, desta forma conseguida, se se associar e desenvolver os melhores recursos financeiros com as preocupações sociais com a comunidade.

Adotando esta linha de pensamento, pode-se aferir que esta nova forma de pensar e agir é um princípio para que as organizações incluam na sua estratégia e na sua cultura as práticas de responsabilidade social. É neste sentido, que importa destacar a abordagem seguinte:

Não há muito tempo, a Empresa era vista por critérios exclusivamente económicos. Reconhecer a Empresa como uma realidade social coexistente com a económica é o primeiro passo para uma nova política de relações humanas, de organização e métodos de produção, de repartição de responsabilidades e de expressão do pessoal (Camara et al., 2007, p. 159).

Esta abordagem é complementada por Cunha et al., (2007) que considera que as organizações não devem limitar os seus interesses apenas à melhoria dos seus resultados financeiros e produtivos, atribuindo importância a outros resultados. Assim, devem constituir resultados centrais da sua atividade organizacional, os de carácter humano (motivação, satisfação) e o desenvolvimento social.

Zenone (2006, cit. in Leandro e Rebelo, 2011) alude que a responsabilidade social é vista como

algo que a organização desenvolve e coloca em prática voluntariamente um conjunto de valores, que embora possam fazer parte de um código de ética, altera consensualmente a cultura interna, originando uma forma de ação que é comum a todos, pelo que, faz todo o sentido estabelecer uma analogia entre a cultura organizacional e a responsabilidade social, uma vez que a RS deve ser disseminada por toda a organização e adotada como cultura de gestão.

Assim, parece existir um consenso no se concerne à analogia existente entre a eficácia das organizações e a sua cultura e paralelamente uma outra, entre a cultura e a responsabilidade social.

Contudo, para ir ao encontro desta analogia, parece importante refletir em primeiro lugar sobre qual é a pertinência dos valores na cultura organizacional e empresarial.

“A resposta a esta questão resulta da afirmação de que a comprovação da Cultura Organizacional passa pela identidade social e que esta passa pelo conceito de valor” (Camara, et al., 2007, p. 169).

Assim sendo, seguidamente vai-se abordar a gestão por valores e tentar compreender até que ponto esta pode ser considerada uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações.

3. A gestão por valores

Para assegurar a sustentabilidade das organizações é essencial ter condutas éticas que valorizem o ser humano e a sociedade, pelo que se torna perentória a gestão por valores.

Pode a gestão por valores ser considerada uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações?

Pretende-se compreender o que são os valores, mas acima de tudo compreender a importância da gestão por valores, o seu impacto na organização quer interna, quer externamente, e a sua influência na implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações.

Segundo as perspetivas dos autores que se seguem pretende-se revelar o que são os valores:

Para Dolan e Garcia (2006) os valores não são somente palavras. Estes orientam e dirigem o nosso comportamento e influenciam as nossas experiências diárias. Raich e Dolan (2008) aludem que se trata do “esqueleto” da organização, por seu lado, Camara et al., (2007) clarificam que os valores dizem respeito aos preceitos éticos que regulam a conduta da empresa e podem resumir-se em:

- Integridade: atuar sempre em exata conformidade com os preceitos legais e morais vigentes no meio em que atua.

- Proporcionar valor aos clientes: fornecer-lhes bens ou serviços de boa qualidade e praticar preços ajustados, evitando as margens de lucro especulativas.
- Tratar com justiça e equidade os colaboradores: não os diferenciar com base na raça, sexo, crença religiosa ou ideologia política e premiá-los baseado em critérios uniformes, na justa medida da sua contribuição para o sucesso da organização.

Os valores brotam do núcleo mais profundo daquilo que significa o ser humano. Os valores mantêm juntas as famílias, as comunidades e culturas, contudo, as organizações ignoraram este facto durante décadas. Só agora começamos a constatar que o fundamento para novos modelos organizacionais tem de ser a maneira como os valores da empresa são desenvolvidos e implementados (Laszlo, 2003, p. 76).

Após o relato das várias definições dadas pelos autores acima referenciados, é importante agora ressaltar a importância dos valores na gestão da organização.

Neste sentido, Almeida (2010) salienta que a filosofia de gestão perfilhada por cada gestor está interligada às suas crenças no que respeita ao mundo, à vida e às pessoas.

Assim sendo, os valores que integram o referencial de cada gestor são um fator fundamental para entender a sua visão pessoal do papel que as organizações devem ter na comunidade, partindo da visão pessoal que tem do mundo.

Contudo, muitas decisões empresariais nem sempre estão estatuídas pela legislação, pelo que os gestores tomam decisões baseados nas crenças individuais e nas normas sociais que orientam as suas escolhas.

De acordo com a linha de pensamento do autor, o estudo dos valores humanos básicos que guiam as crenças individuais dos gestores pode contribuir para o entendimento da natureza das motivações éticas que inspiram as práticas e políticas empresariais.

Segundo Raich e Dolan (2008) o trabalho de um líder é impor à organização uma ação alinhada com a estratégia e com os seus valores básicos, concebendo uma cultura de criação de valor que orienta os colaboradores nas suas atividades diárias, em todos os níveis e em todas as funções.

Os autores sustentam que os gestores outrora, consideravam os valores como algo “demasiado suave”, pelo que, não eram tidos em conta na estratégia de gestão, presentemente são considerados uma mais-valia.

A prática demonstra que quando os valores individuais colidem ou não estão em harmonia com os valores da organização, causam descontentamento, stress, alienação, influenciando o desempenho e o bem-estar geral, quer do indivíduo quer da própria organização.

Também é de crucial importância no sucesso de qualquer organização, que se reconheça o valor individual e coletivo dos colaboradores, pode mesmo afirmar-se, que passou de uma opção a uma obrigação.

Daí a necessidade de efetuar mudanças na gestão das organizações e pautá-las por uma gestão por valores. Neste sentido, propõe-se apresentar ao longo do desenvolvimento deste tema dois autores que defendem a gestão por valores.

Barrett (2011) revela que o processo de gestão por valores pode contribuir para apoiar a melhoria contínua do desempenho organizacional e na promoção do desenvolvimento da sustentabilidade de longo prazo.

O autor começa por nos apresentar os quatro quadrantes que representam as diferentes perspetivas que se pode ter sobre os sistemas humanos:

- **A perspectiva do interior do indivíduo** – consciência individual – valores e crenças individuais
- **A perspectiva do exterior do indivíduo** – ações e comportamentos pessoais
- **A perspectiva do interior do coletivo** – consciência de grupo – valores e crenças culturais
- **A perspectiva do exterior do coletivo** – estruturas sociais, sistemas, processos, ações e comportamentos do grupo (Barrett, 2011, p. 3).

Os quatro quadrantes dos sistemas humanos estão representados na figura seguinte:

	Interno	Externo
Individual	<i>Personalidade</i> Valores Crenças Pessoais	<i>Caráter</i> Ações e Comportamentos Pessoais
Colectivo	<i>Cultura</i> Valores Crenças do Grupo	<i>Estruturas Sociais</i> Ações e Comportamentos do Grupo

Figura 2 - Os quatro quadrantes dos sistemas humanos.

Fonte: Adaptado de Ken Wilber (1996, cit. in Barrett, 2011, p. 2)

Este modelo permite-nos concluir que da mesma forma que os indivíduos mudam os seus valores e crenças, também as suas ações e comportamentos se alteram. Assim, quando um grupo de indivíduos muda os seus valores e crenças no mesmo sentido, também alteram as

suas ações e comportamentos coletivos. Para que este fenômeno aconteça é essencial existir uma mudança em simultâneo em todos os quadrantes.

Designada por “mudança integral do sistema”, esta ocorre quando começa por uma mudança da consciência individual e termina com alterações nas ações e comportamentos do grupo.

Barrett (2011) alude que apenas as pessoas se transformam, nunca as organizações.

O intuito da gestão por valores é mensurar e verificar de forma ativa os valores e comportamentos da organização, de forma a realizar os devidos ajustamentos à cultura, com o propósito de promover o desempenho sustentável.

Deste modo, a gestão por valores é definida como:

o processo através do qual uma organização mede, monitoriza e responde de forma efetiva aos seus indicadores causais de desempenho, ajustando a sua cultura e comportamentos de forma a operar com base em elevados níveis de desempenho (efeitos) e desta forma atingir os seus objetivos (resultado) (Barrett, 2011, p. 147).

A mudança integral do sistema deve partir da mudança pessoal do grupo que lidera a organização. Os líderes devem estar comprometidos e servir de exemplo tendo em conta a visão, missão, valores e comportamentos. Assim, Barrett (2011) sustenta que a tomada de decisão deve estar alinhada com a visão, a missão, os valores, assim como os comportamentos que os suportam. No que concerne aos valores e comportamentos, estes devem incidir no recrutamento dos colaboradores, gestores e diretores, no teor dos programas de orientação aos novos colaboradores, no âmbito dos programas de desenvolvimento de gestão e decisão, na forma de seleção e desenvolvimento de novos talentos, nos critérios adotados nas promoções, nos programas de desenvolvimento da liderança e gestão do desempenho.

Por outro lado, Barrett (2011) afirma que a cultura deve ser totalmente observada através da avaliação de indicadores de desempenho “causais” (valores e comportamentos) individuais e coletivos para assegurar um elevado desempenho sustentável.

Em suma, para que a mudança integral do sistema obtenha sucesso, os valores têm de estar presentes em tudo o que diz respeito à organização. Devem dirigir todas as tomadas de decisão e estar espelhados em todos os sistemas e processos.

Assim, os valores devem refletir os comportamentos individuais dos líderes, gestores e colaboradores, assim como os comportamentos coletivos da organização. Devem pois, estar incluídos no “ADN” da cultura organizacional.

A MBV ou gestão por valores é segundo Raich e Dolan (2008) uma filosofia e uma prática de gestão, concentrando a atenção de uma organização nos seus valores principais e alinhados com os objetivos estratégicos.

Assim a gestão por valores “deve ser empregue na reflexão e na formulação da estratégia pessoal, além de constituir uma filosofia e uma prática de gestão. Quando analisados de uma forma específica, os valores podem e devem ser usados como um instrumento de gestão” (Garcia e Dolan, 1997, cit. in Raich e Dolan, 2008, p. 240).

É importante recordar que as organizações são compostas por pessoas que levam consigo um conjunto de valores apreendidos ao longo do seu percurso de vida, nomeadamente, no contexto familiar e escolar, pelo que, quando integra a organização vai receber outros valores, próprios da instituição e que podem colidir com os seus valores pessoais, influenciar as suas atitudes e comportamentos na organização.

Deste modo, Camara, et al., (2008) referem que numa organização existem conjuntos de indivíduos, ou grupos que se orientam por um conjunto de valores. Nesta realidade, o sujeito ou se adapta, identificando-se com os valores que guiam o grupo, encontrando desta forma a sua identidade social, ou se marginaliza (é marginalizado) ou abandona a organização.

Assim, Raich e Dolan (2008) argumentam que a vantagem da partilha de valores manifesta-se no sentimento de compromisso, satisfação, diminuição da vontade de deixar a organização, menor rotação das pessoas. Simplifica a mudança organizacional, influi nas relações de poder e reduz o cansaço.

Os autores sustentam que esta partilha sintonizada dos valores acontece quando os indivíduos são atraídos, selecionados e permanecem em organizações que detêm valores, atitudes e personalidade que se adequam à sua.

Pelo contrário, diz-se que há falta de correspondência quando o indivíduo percebe que os valores da organização não correspondem às suas intenções, o que origina conflitos frequentes e desinteresse por parte do trabalhador.

Para Raich e Dolan (2008) a harmonia das crenças e dos valores entre os líderes e os colaboradores é uma vantagem competitiva de capital importância. No entanto, as organizações nem sempre conseguem colocar os valores em prática.

Assim, a disparidade entre os valores proclamados e os praticados internamente podem criar um desajuste, uma vez que, são os valores praticados que exercem maior influência no comportamento.

A partilha de valores proporciona aos membros da organização absorver e processar os estímulos externos de uma forma idêntica e deste modo, também o comportamento se torna idêntico. Assim sendo, a gestão por valores está-se a tornar no principal impulsor de uma cultura sustentável, competitiva e humana.

Presentemente uma organização que não alinhe os valores dos seus colaboradores com a sua missão e objetivos poderá não perdurar a longo prazo.

A MBV perfolha que a essência da autêntica liderança sempre foi distinguida pelos valores humanos. Raich e Dolan (2008) afirmam que ao “humanizar” a visão estratégica, a organização pode sustentar a sua sobrevivência e crescimento, aumentando os retornos económicos através do compromisso de todos os parceiros, externos e internos.

Os líderes e os gestores necessitam de desenvolver a capacidade de gerir a complexidade considerando a gestão dos valores básicos, quer a nível individual, quer organizacional.

Desta forma, Dolan e Garcia (2006) opinam que a gestão por valores se esteja a tornar velozmente no principal guia do “como” desenvolver uma cultura mais sustentável, competitiva e humana.

Dolan e Garcia (2006) conceberam o modelo triaxial, com o objetivo de melhor se compreender a gestão por valores e dividem os valores em três dimensões de um sistema de valores de uma organização - os valores económico-pragmáticos, valores ético-sociais e valores emocionais-desenvolvimento. A gestão por valores pode ser observada e aplicada à generalidade das organizações e pode ser resumida da seguinte forma:

- Os valores económico-pragmático - abarcam valores relativos à eficácia, padrões de desempenho e disciplina. Estes valores dirigem atividades como a contabilidade, planeamento e qualidade.
- Os Valores ético-Sociais - abarcam a forma como as pessoas se comportam em grupo e como devem atuar em público, no trabalho e nas relações. Estão aliados a valores sociais tais como a honestidade, a congruência, respeito e lealdade. Os valores ético-sociais vão influir no comportamento aquando da vivência com os valores pessoais económico-pragmáticos e dos valores emocionais-desenvolvimento.
- Valores emocionais-desenvolvimento - Estão relacionados com a realização pessoal, confiança, liberdade e felicidade. A criatividade/imaginação, vida/realização pessoal, auto asserção/frontalidade e adaptação/flexibilidade são exemplos disso.

Deste modo, este modelo triaxial da gestão por valores demonstra-nos que as organizações possuem na sua essência três dimensões de valores, onde a cultura organizacional reflete como estas dimensões são vividas. A gestão por valores é a ligação e expansão ou adaptação a estas dimensões por forma a alinhá-las com os objetivos da organização.

Fundamentado em autores de referência no tema, destacou-se a importância da gestão das organizações firmada em valores, salientando as mais-valias que essa gestão implica em termos internos, na própria cultura organizacional e que são refletidas externamente em termos de sustentabilidade.

Termina-se o desenvolvimento deste tema com a citação de um dos autores referenciados e acérrimo defensor da gestão por valores: “empresas geridas por valores são, sem dúvida, as empresas mais bem sucedidas do planeta” (Barrett, 2011, p. 1).

Como se pôde constatar, diferentes autores referenciam a importância dos valores partilhados num contexto organizacional, pelo que as organizações que adotam esta gestão estão mais propensas a integrar na sua estratégia a responsabilidade social como um ato de gestão e não pura filantropia.

Atendendo à sua capital importância o conceito de responsabilidade social vai ser abordado de uma forma mais holística e fundamentado em autores-chave nesta matéria.

4. O conceito de responsabilidade social

A responsabilidade social é tendencialmente um pressuposto de atuação por parte das organizações, funciona como um fio condutor, transversal e inspirador das várias áreas de atuação.

A responsabilidade social deve ser inerente à própria organização, fazendo parte da sua estratégia, dos seus princípios e valores, tendo a ética como aliada e envolvendo os *stakeholders*, assim como as suas preocupações atuais e futuras, no âmbito da sua qualidade de vida, tornando as organizações socialmente responsáveis e sustentáveis.

Na opinião de Monteiro (2009) a responsabilidade social apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objetivos, estratégias e no próprio significado de empresa.

Segundo o mesmo autor, o conceito de RS pode ter várias interpretações: responsabilidade social empresarial (RSE), responsabilidade social das organizações (RSO) e responsabilidade social corporativa (RSC). Esta variedade de conceitos, está relacionada com a controvérsia empresa/organização, no qual o conceito de empresa está associado a uma lógica de mercado, de oferta e procura, onde o mais importante é a obtenção do lucro e a satisfação dos acionistas e o conceito de organização é perspetivado como um todo interdependente no qual as variáveis clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, acionistas, entre outros são considerados na elaboração e definição da sua estratégia.

Pese embora as diversas interpretações existentes, fruto das várias linhas de pensamento é essencial ter em conta que se referem apenas a um único conceito – Responsabilidade Social. A responsabilidade social é uma “obrigação moral das organizações que reflete o contributo das suas iniciativas para o desenvolvimento da comunidade envolvente” (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2008, p. 140).

Segundo os mesmos autores, a responsabilidade social emerge como um conceito inerente a todo o tipo de organização, na medida em que estas são constituídas por indivíduos socialmente integrados numa comunidade que acolhe a sua vida privada e onde incrementam a sua atividade profissional.

No âmbito organizacional, a responsabilidade social diz respeito ao conjunto de ações que visam o interesse e o desenvolvimento da sociedade, no entanto, não têm uma relação direta com os resultados organizacionais.

Segundo os mesmos autores, os destinatários da responsabilidade social desenvolvida por uma organização, encontram-se agrupados em quatro dimensões: os consumidores, os colaboradores, o ambiente e a sociedade.

No que concerne aos consumidores, constituem a razão de existência de uma organização, sendo diretamente afetados pela conduta da empresa, face aos produtos desenvolvidos.

Desta forma, podem considerar-se como políticas socialmente responsáveis as que incentivam a segurança, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a prática de preços justos e o recurso a publicidade transparente e verdadeira para promoção destes produtos.

No que se refere aos colaboradores, considerados o recurso mais estratégico da organização e de gestão mais exigente, são a força viva que possibilita que ela se conserve ativa e se desenvolva.

Neste âmbito, pode-se considerar ações de responsabilidade social as preocupações com a higiene e segurança no posto de trabalho, pôr em prática políticas adequadas de remuneração e de incentivos, promover a não discriminação dos trabalhadores com base no género, na raça ou na religião, a observância de políticas ativas de formação e o desenvolvimento dos colaboradores, a existência de uma relação íntegra com os colaboradores e a partilha de informação relevante sobre perspectivas de emprego e condições de trabalho.

Relativamente ao ambiente, esta dimensão diz respeito à qualidade do meio envolvente da organização e dos espaços abrangidos pela sua ação (o ambiente natural ou o espaço urbano). Neste domínio, destacam-se as preocupações com a higiene e segurança dos processos, as

medidas de combate à poluição, a utilização de embalagens biodegradáveis ou recicláveis e o tratamento de detritos e produtos perigosos.

Em relação à sociedade, esta representa a comunidade envolvente na qual se refletem os efeitos das práticas empresariais. São vulgarmente consideradas ações de responsabilidade social as que se encontram aliadas ao apoio às artes, à educação, à saúde, ao desenvolvimento social, participar em ações comunitárias, nomeadamente a intervenção em ações sociais voluntárias, a prática de doações e a participação em campanhas de sensibilização com o objetivo de contribuir para a resolução de um determinado problema social.

Como pode constatar-se, a prática da responsabilidade social possui várias facetas, atendendo ao número de *stakeholders* envolvidos, originando diferentes abordagens.

Assim, a responsabilidade social deverá estar integrada na estratégia da organização e não ser apenas vista como um mero cumprimento legal.

Deste modo e segundo Monteiro (2009) uma organização que adote estratégias de RS patenteia as seguintes características:

- Propósito, visão e valores perfilados de forma consistente com as suas práticas de negócio-integração estratégica no modelo de negócio;
- Partilha e vivência pela liderança e a equipa de gestão dos valores pautados pela organização, com o envolvimento da gestão de topo;
- Comunicação continuada e ativa dos propósitos, visão e valores através da organização e aos seus *stakeholders*;
- Propósitos, visão e valores constantemente fortalecidos através da cultura organizacional, processos e recompensas, nomeadamente:
 - Recrutamento e seleção;
 - Formação da equipa de gestão e colaboradores;
 - Definição de objetivos de desempenho;
 - Estruturas de avaliação de desempenho e recompensas;
 - Promoção de trabalhadores;
 - Processo de compras e critérios de seleção de fornecedores;
 - Procedimentos de avaliação e conhecimento de parceiros de negócio.
- Mecanismos efetivos de comunicação de falhas de valores, entre o patente e o praticado na organização;
- Processos e ferramentas concretas na identificação e priorização de riscos e oportunidades associadas com a RS, assim como, uma abordagem definida para a

decisão e revisão da consistência para com os valores corporativos;

- Processos de decisão ao nível da gestão de topo para identificar erros e omissões transversais à organização, garantindo a melhoria contínua;
- Processos de envolvimento efetivo para com os *stakeholders*, que de forma pró-ativa possibilitem a identificação de oportunidades, sustentem a confiança, abertura e empatia que estimule o emergir dessas oportunidades;
- Código ético que regule a relação com parceiros, delimitando a justa partilha de riscos e recompensas (p.e. direitos de propriedade intelectual) que surjam das oportunidades sociais;
- Mecanismos adequados de monitorização e comunicação do desempenho da organização, bem como de correção das lacunas.

Embora a responsabilidade social seja uma temática muito abrangente, pretende-se neste trabalho aprofundar a sua vertente organizacional.

4.1 A responsabilidade social no contexto organizacional

A Responsabilidade social nas organizações é um tema profusamente debatido no campo da gestão, envolvendo académicos, políticos, empresários e a sociedade em geral.

A forma de olhar para as organizações alterou. Presentemente são vistas como entidades com natureza económica, mas também com uma vertente social e responsável perante os *stakeholders*, bem como, com preocupações com o seu meio envolvente.

A literatura que compreende este tema, apresenta um conjunto variado de definições com o objetivo de melhor compreender o conceito de RSE. Assim, inicia-se com uma reflexão do presidente do conselho de administração da organização que serviu de base ao estudo de caso apresentado neste trabalho.

“Até fins do século passado, o que se esperava das empresas era que produzissem bens de boa qualidade, prestassem serviços a preço justo, remunerassem equilibradamente os seus colaboradores e cumprissem as suas obrigações fiscais. Hoje, exige-se que além de cumprirem as obrigações legais, se preocupem, afectem recursos e desenvolvam estratégias que garantem a sustentabilidade do Planeta, dos países, das famílias...

Foi neste enquadramento que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial se desenvolveu e consolidou e que assistimos a uma mudança de atitude e posicionamento das organizações” (Correia, 2011, cit. in Leal, et al., 2011, p. 224).

A responsabilidade social, na perspetiva de Teixeira (2009) já não é mais uma opção meramente voluntária ou um privilégio das grandes empresas pelo que cabe a todas as organizações, independentemente da sua natureza, dimensão e setor de atividade procurar um equilíbrio entre as suas necessidades e as questões económicas, ambientais e sociais a que têm de dar resposta.

De acordo com Almeida (2010) Carroll é considerado um dos mais principais teóricos da RSE e identifica a responsabilidade filantrópica como pertencente às quatro obrigações da organização perante a sociedade, tendo em conta a económica, legal e ética.

Assim, a definição de RSE, é segundo Almeida (2010) composta por quatro dimensões – económica, legal, ética e filantrópica, harmonizadas no formato piramidal por forma a destacar a responsabilidade económica como apoio das restantes.



Figura 3 - Responsabilidades sociais da empresa

(adaptado de Carroll, 1979, 1999)

Fonte: Almeida (2010, p. 63)

Na opinião de Carroll (1979, cit. in Almeida, 2010) a RSE abrange um compromisso voluntarioso dos empresários com responsabilidades que excedem as legítimas obrigações económicas ou legais, como é o caso das responsabilidades éticas e filantrópicas.

As responsabilidades éticas condizem com comportamentos não determinados por lei, mas que são socialmente aceites e eticamente fundamentáveis, de forma a ir ao encontro das expectativas da sociedade, em relação à conduta da organização.

Para Almeida (2010) o exercício da filantropia empresarial deve incluir no conjunto de responsabilidades sociais das organizações a exigência da transferência de uma parte dos recursos e da sua riqueza para o apoio a causas sociais dirigidas ao bem-estar público.

As responsabilidades filantrópicas envolvem o compromisso da organização através de contribuições de ordem financeira em ações cujo objetivo é o incremento do conforto da comunidade envolvente e a promoção do desenvolvimento social.

Sustentando as perspectivas de Carrol et Henderson em 2000 (Velo, 2005, cit. in Leal et al., 2011, p. 20) refere que “as organizações têm de associar às suas legítimas aspirações de obtenção de lucro às leis, aos princípios e comportamentos éticos, mas também, ao seu envolvimento de “filantropia para com as comunidades em que se inserem”.

Nunes (2004) complementa que a organização deve conciliar as suas obrigações económicas, a observância das normas legais com os seus deveres para com a comunidade.

Assim sendo, a RSE envolve uma atuação estratégica por parte da organização, delineando metas, de forma a fazer face às necessidades sociais, a assegurar o lucro, a promover a satisfação do cliente e o conforto social.

No ponto de vista de Duarte e Torres (2005, cit. in Almeida, 2010) a responsabilidade social emerge como resgate da função social da organização, com a finalidade de promover o desenvolvimento humano sustentável, que presentemente excede a dimensão ambiental e se estende por outras áreas, nomeadamente social, cultural, económica e política, de forma a tentar superar a distância entre o social e o económico, comprometendo as organizações a reconsiderar o seu papel e a forma de orientar os seus negócios.

Neste sentido, Kreitlon (2004, cit. in Almeida, 2010) refere a existência de um consenso mínimo sobre as condições necessárias a que uma organização deve obedecer para ser considerada socialmente responsável:

- identificar o impacto que as suas atividades possam causar na sociedade envolvente;
- gerir os impactos económicos, sociais e ambientais das suas operações a nível local ou global;
- concretizar esses projetos baseados no diálogo permanente com os todos os interessados, através de parcerias com outros grupos e organizações.

As organizações respondem cada vez mais e de uma forma positiva aos apelos sociais e ambientais que lhes são apresentados pelos *stakeholders*. Isso revela que as mesmas encaram com seriedade estes novos desafios que são colocados às organizações.

É neste sentido que Santos et al., (2006) destaca que é crescente a consciencialização no que concerne à necessidade de participação das organizações para fazer face aos desequilíbrios sociais e proteção ambiental, assim como, fomentarem o crescimento económico, de forma a contribuírem para o desenvolvimento sustentado a nível mundial.

Importa deste modo, compreender de que forma a responsabilidade social empresarial é vista:

“o compromisso adoptado pelas empresas em contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” ou de uma forma mais simplificada o “compromisso das empresas na promoção do bem-estar das sociedades nas quais actuam directamente” (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD, 2001, cit. in Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006, p. 25*).

Este compromisso é desenvolvido paralelamente com o desenrolar da atividade da organização e pode abarcar múltiplas iniciativas, em termos internos e externos à organização.

Neste contexto, Santos et al., (2006) observa que a RSE está presente quando as organizações ao gerirem a sua atividade abraçam as preocupações, os interesses e os benefícios dos *stakeholders* e agem, promovendo ações de proatividade, no sentido de melhoria das condições atuais, com o espírito de fomentar o desenvolvimento sustentável da envolvente.

No entender de Santos et al., (2006) a RSE agrega determinadas características, designadamente:

- Pressupõe um comportamento adotado voluntariamente pelas organizações muito para além dos dispostos legais;
- É indissociável do conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, as organizações têm de incluir nas suas operações impactos económicos, sociais e ambientais.
- Não consiste num “acrescento” facultativo às atividades essenciais de uma organização, mas é considerada uma nova conceção no que respeita à forma de gestão das organizações em geral.

Segundo Rodrigues & Duarte (2012) a responsabilidade social das organizações está diretamente associada ao conceito de ética nos negócios e ao desenvolvimento sustentável, pelo que estão implícitas práticas éticas e transparentes em relação a todos os *stakeholders*.

Parece existir consenso no que diz respeito à RSE ter como principal aliada a ética.

Veloso (2005, cit. in Leal et al., 2011) alude que o desenvolvimento de políticas de responsabilidades sociais origina o estabelecimento de critérios e padrões empresariais cujas atividades socialmente responsáveis sejam sustentadas em preocupações e princípios “éticos” e “valores morais”.

Segundo Ethos – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social (2010, cit. in Leal et al., 2011) a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os intervenientes com que interagem e pela criação de metas empresariais que estimulem o desenvolvimento sustentável da sociedade, conservando os recursos ambientais e culturais para as gerações vindouras, com respeito pela diversidade e promovendo a diminuição das desigualdades sociais.

Conforme Rodrigues e Duarte (2012) a responsabilidade social das empresas é bastante incentivada a nível europeu, constituindo mesmo um objetivo partilhado na União Europeia, de forma a garantir a modernização económica, baseada no incremento dos níveis de competitividade e produtividade, no respeito pelas políticas sociais e proteção da qualidade do meio ambiente.

Exemplo disso, é a autonomização do conceito através da publicação pela comissão Europeia, em Julho de 2001 do Livro Verde “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”.

Para Leal et al., (2011) no Livro Verde está patente uma transparente intenção de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, representado por três tipos de objetivos genéricos da RSE: económicos, sociais e ambientais.

Assim, a RSE é entendida como:

“a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Defende também que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (Comunidade Europeia (CE), 2001, cit. in, Santos et al., pp. 24-25).

Melícias (2003) menciona que a noção de RSE refere-se à decisão voluntária das empresas que vão para além das normas consignadas no quadro jurídico-normativo por onde as empresas se regulam - de integrar de forma contínua preocupações sociais e ecológicas nas suas atividades produtivas e comerciais e nas suas relações com todos os parceiros, assim sociais como civis, contribuindo para a melhoria da sociedade e para a qualidade ambiental.

Para Carrol (1991, cit. in Nunes, 2004) o conceito de responsabilidade empresarial presume que o que é bom para a organização é igualmente bom para a sociedade, o que revela que existe uma inter-relação entre o bem público e o bem da empresa. Esta perspetiva possibilita uma visão abrangente do conceito de responsabilidade social das empresas.

Pese embora a bibliografia consultada revele a existência de unanimidade em torno da RSE, pode-se igualmente constatar que emerge uma nova forma de gestão.

Neste sentido, para Rodrigues & Duarte (2012) a responsabilidade social e ambiental de uma organização, deve ser vista do ponto de vista do investimento e não como um custo.

Paralelamente, outros autores partilham do mesmo ponto de vista e referem que:

“O que distingue uma verdadeira empresa de um mero negócio é a consciência e a responsabilidade cívicas” (Pinto, 2010, cit. in Leal, et al., 2011, p. 20).

Esta afirmação é alvo de comentário, por parte de Leal et al., (2011) que ressaltam que as políticas de responsabilidade social devem ser compreendidas numa estratégia de desenvolvimento sustentável, estando longe da mera visão de procura de reputação empresarial, ações de *marketing* ou comunicação.

Existem inúmeras noções sobre o conceito da RSE (designada na língua inglesa por CSR), embora se tenha constatado grande unanimidade, é sempre importante destacar a opinião de autores que vão mais longe ao afirmar:

Ser bom cidadão é uma causa nobre e encorajamos as empresas a assumir cada vez mais CSR. Mas, até que os CEOs das organizações actuais possam perder o emprego por não cumprirem a CSR, o conceito não passará de pensamentos optimistas, de uma demonstração de boa vontade, uma imagem de marca, e nada mais. Apenas nalgumas organizações todos os intervenientes, incluindo os accionistas, defendem totalmente este conceito (Raich e Dolan, 2008, p. 232).

Do meu ponto de vista, a RSE deve fazer parte integrante da estratégia da organização e todos os intervenientes da mesma devem estar imbuídos no conceito, defendê-lo, mas sobretudo colocá-lo em prática.

A RSE deve estar ao mesmo nível das preocupações económicas e não deve ser usado apenas como um efeito de “cosmética” na imagem da organização. A organização deve assumir a RSE como parte integrante da gestão, cujas mais-valias estão para lá do universo económico e financeiro.

A RSE pode ser vista de duas perspetivas: a interna e externa, pelo que se faz seguidamente a elucidação das mesmas.

4.2 A Dimensão interna e externa da responsabilidade social

Na responsabilidade social das organizações o desempenho global, que se prende com o respeito e preservação do meio ambiente, assim como o cumprimento das melhores práticas sociais, é avaliado numa abordagem de longo prazo, baseada em três P's (*people, planet e profit*) desenvolve-se em responsabilidade ambiental, social e económica e pode ser vista do ponto de vista interno e externo (Rodrigues e Duarte, 2012).

Assim, a responsabilidade social compreende duas dimensões: a interna e externa.

A dimensão interna da RS envolve práticas socialmente responsáveis consagradas aos colaboradores da organização e relacionam-se na sua maioria com questões de desenvolvimento do capital humano, designadamente, da saúde, da segurança no trabalho, da comunicação, da gestão da mudança. Paralelamente aborda aspetos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde,

na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais, explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (Livro Verde, 2001, cit. in Rocha, 2010, p. 284).

A dimensão externa vai para além das fronteiras da organização, envolvendo na sua estratégia os acionistas, parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONG e toda a comunidade envolvente.

A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade juntos das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a responsabilidade social das empresas terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa. A rápida globalização fomentou a discussão sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária, para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de RSE (Livro Verde, 2001, cit. in Rocha, 2010, p. 288).

Apresenta-se de seguida um quadro com a síntese das dimensões da RSE, segundo o Livro Verde – “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias em 2001.

Dimensões Humanas (internas)	Dimensões Externas
<p>Gestão de Recursos Humanos Aprendizagem ao longo da vida. A responsabilização dos trabalhadores. Uma melhor informação no seio da empresa. Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e de tempos livres. Uma maior pluralidade de recursos humanos. Igualdade em termos remuneratórios e de carreira, no que concerne às mulheres. Regimes de participação nos lucros e no capital da organização. Preocupação em relação à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. Práticas de recrutamento responsáveis, nomeadamente não discriminatórias.</p>	<p>Comunidades Locais Integração adequada da organização na envolvente local. Contribuir para a vida das comunidades locais no que se prende com emprego, remunerações, benefícios e impostos. As organizações dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam. Interação com o meio físico local. Envolvimento social local.</p>
<p>Saúde e Segurança no Trabalho Implementação de medidas legislativas. Incutir uma cultura de prevenção. Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de saúde e segurança no trabalho. Programas de certificação e rotulagem para produtos e equipamento. Programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação, centrados na saúde e segurança no trabalho. Inclusão nos regimes de adjudicação de contratos de critérios de segurança e saúde no trabalho.</p>	<p>Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores Estabelecer relações com empresas comuns ou parceiros de alianças ou de empresas comuns e franquias. Responsabilidade social da empresa envolvendo os clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes. Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras por forma a propiciar o desenvolvimento destas. Fornecer de forma ética, eficiente e ecológica produtos e serviços que os consumidores necessitam.</p>
<p>Adaptação à Mudança Redução das despesas, aumento da produtividade e promover melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes. Ter em consideração o equilíbrio entre os interesses de todas as partes interessadas e afetadas pelas mudanças e decisões. Identificação dos riscos, previsão de custos, promoção de estratégias e políticas alternativas que permitam combater a necessidade de despedimentos. Promover formação profissional, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos públicos e privados, definição de procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e estabelecimento de parcerias. Garantir a inserção profissional dos trabalhadores. Participação no desenvolvimento local e em estratégias ativas para o mercado de trabalho, estabelecendo parcerias locais de emprego e/ ou inclusão social.</p>	<p>Direitos Humanos Respeito pelas normas laborais, da proteção do ambiente e dos direitos humanos. Combate às práticas de suborno e corrupção. Adoção de códigos de conduta que abarcam as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, destinados aos seus subcontratantes e fornecedores. Observação do impacto das atividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local. Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e da cadeia de produção. Políticas de informação total, formação de gestores, trabalhadores e comunidade local, relativamente à aplicação dos códigos de conduta. Verificação do cumprimento e aplicação dos códigos, segundo normas (“auditoria social”), garantindo desta forma a credibilidade dos códigos de conduta.</p>
<p>Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais Redução na exploração de recursos. Redução na emissão de poluentes. Redução na produção de resíduos. Redução nas despesas energéticas. Eliminação dos resíduos. Redução dos custos de matéria-prima e de despoluição.</p>	<p>Preocupações Ambientais Globais Melhoria do desempenho ambiental ao longo de toda a cadeia de produção. Contribuição para um desenvolvimento sustentável global.</p>

Quadro 1 - Dimensões da responsabilidade social das empresas

Fonte: Adaptado do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

4.3 Nova definição do conceito de RSE

Como foi já referenciado no desenvolvimento deste tema, a Comissão Europeia tem sido precursora no desenvolvimento das políticas públicas confinadas a promover a responsabilidade social das organizações, desde a publicação do seu Livro Verde em 2001, no qual a RSE foi definida como um conceito através do qual as organizações integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e na sua interação com os *stakeholders*.

A RSE diz respeito a ações desenvolvidas pelas organizações muito para além do cumprimento das suas obrigações legais perante a comunidade e o ambiente.

Contudo, em 25 de Outubro de 2011, foi efetuada pela Comissão Europeia uma comunicação dirigida ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, denominada “responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014”.

Na presente comunicação a Comissão Europeia apresenta uma visão moderna da responsabilidade social das empresas que integra uma nova definição e uma nova agenda.

Desta forma, de acordo com a nova definição da Comissão a responsabilidade social das empresas é “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”.

O respeito pela legislação em vigor e dos acordos coletivos com os parceiros sociais é uma condição para honrar essa responsabilidade.

De forma a cumprir em pleno a responsabilidade social que lhes compete, as organizações devem adotar processos com o propósito de incluir as preocupações de natureza social, ambiental e ética, o respeito pelos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita cooperação com as partes interessadas, com o objetivo de:

- Maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral;
- Identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.

Este processo poderá ser mais ou menos complexo, atendendo à dimensão das organizações e à natureza da sua atividade.

Esta nova comunicação veio ao encontro das solicitações do Conselho e do Parlamento Europeu, no sentido de que a CE reforçasse a sua política no domínio da RSE, de modo a potenciar a criação de condições para o crescimento sustentável, o comportamento responsável por parte das organizações e a criação de emprego a médio e longo prazo.

Deste modo, o programa de ação para 2011 – 2014 compreende os compromissos assumidos pela CE, assim como sugestões para as organizações, os estados-membros e as partes interessadas:

- Dar mais visibilidade à responsabilidade social das empresas e à divulgação de boas práticas;
- Melhorar e acompanhar os níveis de confiança nas empresas;
- Aperfeiçoar os processos de co-regulação e auto-regulação;
- Melhorar a remuneração do mercado para a responsabilidade social das empresas;
- Mais transparência no plano social e ambiental;
- Integrar melhor a responsabilidade social das empresas na educação, formação e investigação;
- Dar relevo às políticas nacionais e subnacionais em matéria de responsabilidade social das empresas;
- Harmonizar a perspectiva europeia e mundial no que se refere à responsabilidade social das empresas;

Tendo em conta a complexidade deste processo, a comissão acompanhará o desenvolvimento no período referido. Comissão Europeia Home Page. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF> [Consultado em 18/08/2012].

Ao longo deste tema pôde-se verificar que o conceito responsabilidade social é por si só entendido como uma tendência de atuação das organizações, encarado como parte integrante da gestão, envolvendo todos os seus *stakeholders*, com princípios éticos e transparentes por parte das organizações. Com este novo conceito de RSE, renovam-se os esforços à criação de condições propícias ao desenvolvimento sustentável.

De forma a compreender melhor esta temática desenvolve-se seguidamente uma análise mais aprofundada do tema.

5. O desenvolvimento sustentável das organizações

O conceito de desenvolvimento sustentável é indissociável do conceito de responsabilidade social das organizações, desta forma a RSE carece ser vista como um meio para atingir o desenvolvimento sustentável da sociedade, o que implica que as organizações têm de incluir nas suas operações, preocupações com o impacto económico, social e ambiental.

O conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe que as preocupações da organização não sejam apenas com o presente, mas também direcionadas para o futuro, protegendo os seus

recursos, fomentando fatores de coesão social e igualdade e garantindo um crescimento económico “amigo” do ambiente e da sociedade envolvente.

Segundo o Relatório *Brundtland* (1987) o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Sair da casca Home Page. Disponível em <http://www.sairdacasca.com/origemeevolucao.asp>. [Consultado em 04/07/2012].

Segundo Laszlo (2003) a sustentabilidade revela uma mudança de paradigma do mundo empresarial: concede às empresas um novo papel.

É neste sentido que o Alto-comissário das Nações Unidas para os refugiados, António Guterres afirma que “O século XXI tem sido marcado por enormes mudanças, a nível social, económico, energético, inovação, tecnologia, telecomunicações, ambiente, entre outros. Mas há um aspecto que lhes é transversal – A Sustentabilidade.” (Guterres, 2011, cit. in Leal, et al., p. 17).

Segundo o mesmo autor, face à situação política, económica, social e ambiental que o mundo defronta é imperativo providenciar o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Ainda dentro desta perspetiva, Leal et al., (2011) clarificam que:

“No século XXI, aumenta a exigência para que as organizações se comprometam com o desenvolvimento sustentado face aos seus diferentes *stakeholders*, assim como, as organizações devem considerar a aposta em políticas e ações de responsabilidade social um investimento e não um custo. Devem considerá-las como uma vantagem competitiva”.

As organizações devem repensar as suas políticas, de forma a incrementarem a responsabilidade social, tendo sempre presente que a mesma representa para as organizações uma vantagem adicional.

Para Rodrigues & Duarte (2012) uma empresa é considerada sustentável se alcançar atingir desempenhos contínuos que favoreçam a sua continuidade e sobrevivência.

Deste modo, o desempenho sustentável pode ser considerado quer o objetivo pelo qual a organização desenvolve a sua atividade, quer o meio através do qual a mesma deve planear, executar e avaliar os aspetos da sua atividade.

O desenvolvimento sustentável, na opinião de Rodrigues & Duarte (2012) está dependente da esfera política, na medida em que as políticas de sustentabilidade definidas pelos países, podem influenciar o desenvolvimento da atividade económica da organização, o que leva a concluir que o desenvolvimento sustentável pode influenciar os objetivos, uma vez que, definem os princípios que modelam a envolvente em que ela se deverá mover.

Contudo, as organizações devem ter como desafio na sua atividade económica pôr em prática as dimensões económicas, sociais e ambientais de forma a promoverem o equilíbrio da sustentabilidade.

Às Empresas cabe a capacidade de saberem integrar na sua corporate governance a sustentabilidade, para que os seus *stakeholders*, na qual a sociedade está incluída, tenham mais-valias, ao nível social, económico e ambiental, envolvendo-se e envolvendo as partes interessadas na construção de uma sociedade com menos desequilíbrios (Guterres, 2011, cit. in Leal et al., 2011, p. 17).

O desenvolvimento sustentável é o motor da *performance* económica, social e ambiental, em que os beneficiários são tanto os investidores e cidadãos de hoje, como as gerações futuras.

As estratégias de sustentabilidade permitem reduzir custos, incentivar a inovação, fidelizar os públicos e melhorar a gestão global de risco. Sair da Casca Home Page. Disponível em <http://www.sairdacasca.com/quemsomos.asp?variavel=lermais>. [Consultado em 04/07/2012].

Conforme Melícias (2003) as organizações desempenham um papel fulcral no desenvolvimento sustentável, pelo que a sua responsabilidade, para além do cumprimento da função produtiva e criadora de riqueza, recai essencialmente nos domínios social e ambiental. Na opinião de Laszlo (2003) os consumidores, colaboradores e investidores exigem por parte das organizações uma conduta nos negócios que tenha presente o efeito das suas atividades sobre todos os parceiros sociais. Desta forma, impõe-se a criação de uma consciência com maior ligação entre si e com a natureza e uma compreensão dos problemas globais que juntamente com o pensamento deva estar o sentimento e a intuição.

Em síntese, as organizações ao assumirem o desenvolvimento sustentável desempenham um papel crucial que se manifesta quer nas gerações atuais como nas vindouras.

No desenvolvimento deste trabalho foram referenciados temas considerados importantes para a compreensão desta temática, designadamente a visão a missão e os valores na organização, a cultura organizacional, a gestão por valores, o conceito de responsabilidade social empresarial, o desenvolvimento sustentável, pelo que se julga ter chegado o momento para tentar compreender quais as motivações que levam as organizações a desenvolverem práticas socialmente responsáveis, tema a abordar seguidamente:

6. As motivações da adoção de práticas socialmente responsáveis

Tendo em conta os objetivos a alcançar neste trabalho, é pertinente falar sobre as motivações que promovem a implementação de práticas de responsabilidade social.

Após a revisão da literatura, não se pode negar que todas as organizações que adotam uma política de responsabilidade social e passam a ter comportamentos responsáveis, conquistam

uma imagem de maior credibilidade perante os *stakeholders* e a sua reputação no mercado, fica sem dúvida fortalecida.

As organizações consideradas socialmente responsáveis transmitem uma imagem de confiança aos consumidores que, cada vez mais, valorizam este tipo de práticas e contribuem para que estes se sintam cidadãos socialmente responsáveis.

Deste modo e segundo Rego et al., (2006, cit. in Leal et al., 2011) está cada vez mais distanciada a ideia de “moda”, no que concerne ao tema responsabilidade social empresarial. Esta tem tido um papel preponderante no combate aos escândalos empresariais, às denúncias efetuadas pelas organizações de consumidores, aos desafios da globalização e ao gradual interesse por esta temática, por parte da comunicação social. Estes fatores têm cooperado para a sua célere institucionalização.

A RSE pode ter múltiplas abordagens, muitas organizações associam-na ao objetivo de aumentar a venda dos seus produtos, dado que, os consumidores e investidores cada vez mais abraçam critérios sociais na tomada das suas decisões.

Assim, segundo Monteiro (2009) as principais motivações das organizações para a adoção de práticas socialmente responsáveis, prendem-se basicamente com:

- **Pressões:** Necessidades de a curto prazo responder a pressões externas, tais como, alterações legislativas e regulamentares, atividade de grupos de opinião ou ONG’s;
- **Valores:** Dar expressão aos valores fundamentais da organização;
- **Estratégia:** Suportar ou reforçar, no longo prazo, aspetos fundamentais da estratégia da organização.

Por seu lado, a Comissão Europeia enuncia os fatores que motivam o desenvolvimento da responsabilidade social por parte das organizações:

- novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala,
- critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores,
- a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas,
- a transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação (Livro Verde, 2001, cit. in Rocha, 2010, p. 279).

As motivações que têm sido referenciadas vão ao encontro da dimensão externa. Almeida (2010) argumenta que tem origem na pressão exercida pelo mercado para a adoção de práticas que geram vantagens competitivas, ao passo que as dimensões internas, tem origem na consciência individual do gestor.

Almeida (2010) refere ainda que na esfera organizacional a perceção sobre as responsabilidades das organizações perante a sociedade e o seu cumprimento, implica uma

análise implícita sobre a vida em sociedade e o desígnio da ação humana. Desta forma, os valores humanos que confinam as crenças individuais dos gestores podem contribuir para a percepção da índole das motivações éticas que influenciam certas práticas e políticas empresariais.

Pelo que, para Porter e Kramer (2002, cit. in Almeida, 2010) as empresas podem beneficiar claramente com a melhoria das condições do ambiente envolvente, conquistando um retorno que intensifica a sua competitividade.

Assim, as empresas deverão colocar em prática políticas de RSE, de modo a que estas respondam aos objetivos de crescimento da atividade, que se traduzem forçosamente em prosperidade económica.

Almeida (2010) ressalta que existem estudos que asseguram que o crescimento económico não é incompatível com práticas empresariais de impacto social positivo, que vão para além das obrigações legais, demonstrando relações estatísticas positivas entre o desempenho social e os resultados financeiros das organizações.

Por seu lado, Santos et al., (2006) referenciam que existem estudos no âmbito da RS apontando as diferentes motivações que estão subjacentes à aplicação de práticas de RS.

As mais frequentes relacionam-se com as questões do foro ético e o espírito de boa cidadania; a imagem no mercado e na sociedade; a percepção das vantagens competitivas implícitas à adoção de um comportamento ambiental e socialmente responsável, e a pressão exercitada pelas entidades reguladoras e pelas comunidades locais.

Os estudos revelam que as práticas de RS interna estão associadas a uma conscientização de que a satisfação e motivação dos trabalhadores, assim como o seu bem-estar estão aliadas a uma melhoria da performance das empresas (diminuição do absentismo, menor rotatividade e índices acrescidos da satisfação e motivação).

No que se refere às práticas de responsabilidade externa estão associadas à procura de notoriedade da empresa, ao bem-estar das populações e com o aumento da credibilidade das empresas na envolvente.

Segundo o Livro Verde (2001, cit. in Rocha, 2010) o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social aumentou, motivado pelas pressões de natureza social, ambiental e económica. Com estas iniciativas as empresas pretendem, por um lado, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem (*stakeholders*) e por outro, as empresas estão a investir no seu futuro e acreditam que este compromisso voluntário contribua para o aumento da sua rentabilidade.

Melícias (2003) alude que existem organizações que integram a responsabilidade social como elemento relevante da respetiva cultura empresarial e das prioridades de desenvolvimento empresarial, muito para além da mera resposta a problemas de imagem. Isso permitiu constituir um acervo importante de boas práticas.

As práticas socialmente responsáveis segundo a perspetiva de Santos et al., (2006) proporcionam à organização a criação de valor, o incremento de motivação e empenho por parte dos colaboradores que se traduz no incremento da produtividade e dos resultados, a satisfação de clientes e fornecedores, a reputação da marca e imagem da organização, da diversidade positiva face à competitividade e de melhoria das relações com a comunidade em geral.

No entanto, na opinião de Grace (2004, cit in Leal et al., 2011, p. 33) “ações pontuais não conferem o estatuto de empresa socialmente responsável”. É necessário que as organizações se comprometam com a sociedade e sejam um exemplo de boas práticas, assumindo políticas de desenvolvimento que vão ao encontro das expectativas dos intervenientes da organização. As principais motivações das organizações que promovem estas práticas assentam em primeiro lugar, na base da sua missão, da sua visão e nos seus valores, pois só assim se compreende as suas atitudes e comportamentos socialmente responsáveis.

7. Evidências empíricas da responsabilidade social

Procura-se referenciar alguns estudos elaborados por organizações portuguesas, alusivos ao conceito de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável de forma a evidenciar a importância dos conceitos, assim como dar a conhecer as principais conclusões dos referidos estudos.

- **Estudo da Delloite:**

Em 2003, a **Delloite**, apoiada pelo **Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável de Portugal (BCSD Portugal)**, efetuou um estudo intitulado “O desafio do desenvolvimento sustentável nas empresas portuguesas”, *management solutions*, que teve como objetivo ajudar a avaliar, no seio das organizações mais importantes do tecido empresarial português, as seguintes questões:

- A sua sensibilidade, para a temática do desenvolvimento sustentável;
- O atual estado da gestão das suas vertentes;
- Até que ponto as organizações estão a gerar valor para negócios e para as suas partes interessadas, através dessa gestão.

O estudo fundamentou-se nas respostas a um inquérito, composto por 20 questões, organizadas em 5 temáticas, desenvolvido a partir duma metodologia internacional denominada “*DeloitteDEX Company Survey on Business and Sustainable Development*”. A amostra, composta por 82 organizações, abarcou empresas de diversos setores de atividade (quer ao nível industrial, quer ao nível dos serviços), empresas públicas e privadas, bem como empresas nacionais, e multinacionais representadas em Portugal. Foram 35, as empresas que responderam ao convite exposto pela Deloitte.

Da análise dos resultados do estudo, conclui-se que a generalidade das organizações objeto do estudo já estava a desenvolver práticas sólidas ao nível da gestão das vertentes do desenvolvimento sustentável.

Foram comprovadas, que questões básicas como o cumprimento da legislação aplicável e a existência de sistemas de gestão nas mais variadas vertentes do desenvolvimento sustentável, estavam já implantadas nas organizações, sendo que ao nível da legislação, grande maioria das organizações adotava preceitos que iam para além do mero cumprimento legal. Verificaram também que a grande maioria das organizações atribuía importância à gestão e ao desempenho das várias vertentes do desenvolvimento sustentável;

Cerca de 90% das organizações afirmaram ser proativas na gestão de questões ambientais e sociais e todas elas, exceto uma, afirmaram ter assumido oficialmente o compromisso de aperfeiçoar o desempenho, em pelo menos uma das vertentes do desenvolvimento sustentável. Mais de 70% das organizações afirmaram ter assumido convencionalmente o compromisso de melhorar o desempenho em todas as vertentes. Quase 40% das organizações aplicavam regularmente *benchmarking* interno e/ou externo, sobre questões ambientais e sociais, sendo que 80% das organizações referiu que realizava periodicamente relatórios de desempenho ao nível de vertentes de sustentabilidade, e, cerca de metade referiu igualmente que estes relatórios são discutidos com a gestão de topo, garantindo assim o seu envolvimento. BCSD Home Page. Disponível em <http://www.bcsdportugal.org/o-desafio-do-desenvolvimento-sustentavel-nas-empresas-portuguesas/368.htm> [Consultado em 26/08/2012].

- **Estudo da Fundação Eugénio de Almeida:**

A **Fundação Eugénio de Almeida** em parceria com a *Fundación Academia Europea de Yuste e a Fundación para el Desarrollo de la Ciencia e Tecnología en Extremadura* desenvolveram, entre 2006 e 2007, no âmbito da iniciativa comunitária INTERREG III-A, o projeto FUNDAR - Cooperação Transfronteiriça entre as Fundações e o Mundo Empresarial

para a Promoção e a Valorização da Responsabilidade Social um estudo sobre as práticas de responsabilidade social no Alentejo e Extremadura (Espanha).

A pesquisa, iniciada em 2006 e concluída em 2007, derivou duma investigação empírica realizada através da aplicação de um inquérito por questionário a 113 fundações, empresas e outras organizações do terceiro setor do Alentejo Central e da Extremadura, tendo assentado numa abordagem quantitativa.

Foram apresentados cinco temas no questionário: A) Caracterização das organizações; B) Aspectos sociais e recursos humanos; C) Gestão responsável e Ética na organização; D) Aspectos ambientais; E) Questões comunitárias e fundacionais.

No tocante ao tema A) caracterização das organizações, concluíram que os dirigentes máximos das empresas, na grande maioria pequenas e microempresas não tinham recetividade e motivação para participarem em estudos através da resposta a inquéritos.

No que concerne ao tema B) aspectos sociais e recursos humanos verifica-se que, na generalidade dos aspectos listados, a maioria das organizações afirma ter boas práticas de gestão das pessoas, desde a gestão das carreiras, à formação e desenvolvimento dos colaboradores, à saúde, higiene e segurança no trabalho num clima de gestão participativa.

Relativamente ao tema C) gestão responsável e ética na organização, os resultados obtidos evidenciam que as temáticas da certificação da qualidade e da normalização dos processos relativos à responsabilidade social e à ética empresarial ainda não se encontram incorporadas na gestão operacional ou estratégica das instituições que participaram no estudo.

O tema D) questões ambientais apresenta resultados que eram expectáveis para o tipo de organizações que participaram no estudo, demonstrando-se que já existe preocupação sobre este tipo de questões, em termos de poupança de energia, reciclagem, diminuição dos custos e prevenção da poluição, não sendo considerado tão prioritárias a informação ambiental e a utilização de transportes sustentáveis.

No que diz respeito ao tema E) questões comunitárias e fundacionais pode-se constatar que globalmente existe uma opinião muito favorável ao desenvolvimento de projetos e ações no âmbito da responsabilidade social.

De referir ainda que, neste estudo, apenas se faz alusão aos resultados relativos ao território nacional. Fundação Eugénio de Almeida Home Page. Disponível em <http://fundacaoeugeniodealmeida.pt/osa/estudos.asp?lingua=pt> [Consultado em 26/08/2012].

- **Estudo elaborado por Santos et al., (2006) divulgado no livro “A Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal**

Neste trabalho apenas se faz referência a uma parte do estudo apresentado pelos autores, atendendo quer à sua dimensão quer à especificidade do que se pretende demonstrar.

Objetivos do estudo:

Conhecer quais as práticas de RS que as PME'S portuguesas desenvolvem quer ao nível económico, social e ambiental.

Analisar quais os fatores que maioritariamente condicionam as PME a desenvolver estas práticas: conhecer as suas condicionantes, motivações e fatores inibidores.

Construir uma bolsa de práticas com a concretização de exemplos que possam ser utilizados pelas empresas.

Identificação de parcerias/redes constituídas a nível nacional e já em funcionamento.

Análise das tendências futuras relativamente à evolução da RS em PME.

Para a concretização dos objetivos do estudo foi utilizada uma metodologia de investigação/ação.

Neste estudo foram considerados os conceitos de pequenas empresas (entre 10 a 49 trabalhadores e volume de negócios entre 2 a 10 milhões de euros); médias empresas (50 a 249 trabalhadores e volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros).

Foi elaborado um inquérito por questionário, com o objetivo de identificar as práticas da responsabilidade social desenvolvidas pelas PME, no âmbito das dimensões económica, social e ambiental. O inquérito foi aplicado por correio, a uma amostra de 2000 pequenas e médias empresas de cinco regiões de Portugal (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve). Dos 2000 inquéritos enviados foram rececionados 235.

No que concerne à estratégia de Gestão e a RSE:

O diagnóstico realizado às práticas de responsabilidade social das PME portuguesas inquiridas, confirma que o exercício de RSE é informal. Maioritariamente as práticas de RS não estão integradas na estratégia de negócio da empresa e assumem um carácter ocasional.

No que respeita ao significado atribuído à RSE pelas PME:

Para a maioria das PME portuguesas a RS está associada ao cumprimento de legislação ambiental e social.

Quanto à visão geral das práticas mais desenvolvidas pelas PME portuguesas:

A totalidade das PME portuguesas refere desenvolver ações em todas as áreas de RS sendo muito elevadas as práticas na vertente social interna e na vertente económica. Este facto permite-nos concluir que a RS, para as PME, pode ser novidade enquanto conceito, mas enquanto prática, está incorporada no seu quotidiano de gestão.

Avaliação dos resultados que as PME portuguesas fazem das práticas de RS que desenvolvem:

De uma forma geral todas as PME estão razoavelmente satisfeitas com o resultado das práticas de RS implementadas. O grau de satisfação é mais acentuado na dimensão económica (clientes, produtos, serviços e fornecedores) onde existe maior insatisfação é ao nível dos serviços sociais (73%), da articulação com a comunidade (69%), da gestão da mudança organizacional (71%) e da gestão do impacto ambiental (61%).

Relativamente à relação entre o perfil das PME e as práticas:

Não existe relação entre as práticas de RS praticadas pelas PME e o volume de faturação ou os mercados de atuação da empresa. Existe relação estatisticamente significativa entre certificação, dimensão da empresa, antiguidade e setor de atividade e algumas práticas de RSE.

Pretendeu-se fazer alusão a alguns estudos relacionados com a RSE e o desenvolvimento sustentável, desenvolvidos com objetivo de clarificar através da análise das principais conclusões obtidas à importância dada aos conceitos e a sua implementação nas organizações alvo dos estudos.

Parte II – Estudo empírico

8. Desenvolvimento/Aplicação

Inicia-se este capítulo com a apresentação da organização alvo do estudo de caso, designada por “Instituição”, proceder ao tratamento dos dados recolhidos na investigação, à sua análise e posterior discussão.

8.1 Estudo de caso

O estudo aborda a responsabilidade social das organizações. Tem como finalidade compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da organização em estudo, relativamente aos colaboradores e aos líderes.

Após uma fase de investigação sobre o tema, baseada na revisão de literatura, pesquisas bibliográficas, consulta de artigos científicos, internet e leitura, a investigação qualitativa e a técnica de estudo de caso, revelaram-se como as mais pertinentes, atendendo ao realismo implícito nesta organização, dado que, implementa práticas socialmente responsáveis.

8.2 Estrutura do grupo Montepio



O Grupo Montepio está enquadrado no setor da Economia Social, sendo a maior Associação Mutualista do País e Instituição Financeira entre as maiores no plano nacional.

Enquanto Instituição do setor da Economia Social tem por missão dar resposta às necessidades de previdência complementar, prestação de serviços de saúde, no apoio às estruturas solidárias nacionais e aos cidadãos mais vulneráveis.

Como entidade bancária, a sua missão é contribuir para o crescimento económico, no apoio às famílias, às empresas e aos projetos empreendedores, em linha com as melhores práticas de responsabilidade social.

O Montepio assume um duplo compromisso com a sociedade.

Neste sentido, as políticas definidas e as ações empreendidas pelo Montepio têm em vista a promoção de um desenvolvimento sustentável da sociedade, estabelecendo o equilíbrio entre o crescimento económico, a equidade social, sem descuidar a envolvente ambiental, e que permitam valorizar as relações com os diversos *stakeholders*, designadamente associados, clientes, investidores e colaboradores.



Missão, visão e valores

Missão

- Garantir, observando os princípios da solidariedade, benefícios de segurança social e saúde aos seus associados e familiares e aos beneficiários por aqueles designados, através de modalidades individuais e coletivas.
- Contribuir para a resolução dos problemas habitacionais dos associados.
- Prosseguir outras formas de proteção social e gestão de equipamentos, serviços, obras sociais e outras atividades que visem o desenvolvimento cultural e a qualidade de vida dos associados e familiares.
- Gerir regimes complementares das prestações garantidas pela Segurança Social e outras formas coletivas de proteção.

Visão

- Maior associação nacional, promotora e gestora de regimes complementares de Segurança Social, individuais e coletivos, de serviços e equipamentos sociais e de serviços da economia do bem-estar e da qualidade de vida, através de uma gestão dinâmica, prudente e ética, respeitando os valores mutualistas de solidariedade e participação associativa, elevados padrões de responsabilidade e sustentabilidade

social e contribuindo para o desenvolvimento e consolidação da Economia Social e do Terceiro Setor em Portugal.

Valores



Toda a atividade desenvolvida pelo Montepio é orientada para a proteção social complementar solidária e voluntária - o Mutualismo – e alinhada por valores e princípios humanistas:

Liberdade

A adesão ao Montepio constitui um ato livre.

Igualdade

Os associados participam na vida da associação através do voto e são iguais em direitos e deveres.

Responsabilidade

O Montepio defende uma Responsabilidade Social ativa e um futuro sustentado.

Solidariedade

As necessidades de saúde e proteção social encontram resposta na ação integrada e solidária do conjunto dos cidadãos.

Autonomia

O Montepio – a maior associação do País - concretiza a capacidade de iniciativa e auto-organização dos cidadãos.

➤ Caixa Económica Montepio Geral

Fundada em 1844 como entidade anexa ao Montepio Geral – Associação Mutualista, a Caixa Económica Montepio Geral é responsável pela atividade bancária.

O seu negócio concentra-se na intermediação de retalho, através da captação de recursos de clientes de pequena e média poupança e da concessão de crédito a particulares, microempresas, PME'S, empresários em nome individual e instituições do terceiro setor.

- **Missão, visão e valores**

Missão

- Criar valor para os associados do Montepio e para os restantes *stakeholders*, obtendo níveis de rentabilidade sustentados numa oferta universal de produtos e serviços que satisfaçam integralmente as necessidades bancárias e financeiras dos associados e clientes.
- Prestar um serviço de qualidade, atuando com elevados padrões éticos, respeitando os princípios mutualistas e os critérios de sustentabilidade social.

Visão

- Banco de retalho que se diferencia pelas suas finalidades mutualistas e representa os valores da participação associativa e da solidariedade.
- Assegura uma oferta universal de produtos e serviços bancários, mutualistas e financeiros.
- É reconhecida pela gestão prudente, qualidade de serviço, comportamento ético e pelo papel de agente dinamizador da Economia Social.

➤ **Fundação Montepio**

Criada em 4 de Outubro de 1995, fundação de direito privado e utilidade pública, assume um papel fundamental no estabelecimento de parcerias e na concessão de apoios ao terceiro setor e que tem por vocação e objeto a solidariedade social entendida como atitude de ajuda em prol da inclusão, da coesão social e do desenvolvimento.

A ação da Fundação é exercida através do Gabinete de Responsabilidade Social, que operacionaliza a missão da responsabilidade social do Grupo Montepio.

Em 2011, foram analisadas mais de 600 propostas e projetos, realizadas cerca de 300 visitas e reuniões de avaliação, que permitiram apoiar técnica e financeiramente 175 instituições.

Ao longo dos últimos anos, a fundação tem vindo a desenvolver um conjunto de projetos, dos quais se destacam os seguintes:



Programa educação financeira

O Montepio desenvolveu e implementou um Programa de primordial relevância, de pura responsabilidade social, no âmbito da educação face à atual conjuntura, no combate ao sobreendividamento das famílias, num apelo à poupança e ao planeamento financeiro do futuro. Neste programa participaram quarenta e seis voluntários em 213 ações de formação e 6 ações de sensibilização em diversos pontos do país, tendo sido abrangidas 37 escolas, num total de 74 turmas e 1 775 crianças.



Frota solidária

O programa frota solidária, nasceu da possibilidade da sociedade civil, através da consignação fiscal, contribuir para um projeto que visa, fundamentalmente, dotar as organizações mais carenciadas do terceiro setor, de um veículo que permita corresponder às necessidades mais básicas das suas atividades sociais.

A Frota Solidária, cuja quarta edição promovida pela Fundação Montepio, transformou o valor recebido por via da Consignação Fiscal – Lei da Liberdade Religiosa em 20 viaturas adaptadas, que posteriormente ofereceu a 20 instituições de solidariedade social, apoiando a mobilidade de quem mais necessita e solucionando uma das dificuldades mais sentidas pelas organizações de solidariedade.



Prémio escolar

O Prémio escolar é um programa destinado a distinguir o bom desempenho dos estabelecimentos de ensino, espalhados ao longo do mapa continental e ilhas. Pretende-se

estimular a apresentação de projetos educativos que sejam inovadores e disseminadores de boas práticas pedagógicas.

O Projeto do Prémio Escolar Montepio em 2011, procedeu à entrega da sua terceira edição, com a atribuição de um donativo unitário de 25 mil euros a 4 escolas do ensino público que apresentaram os melhores projetos educativos, os mais inovadores, com o objetivo de premiar o bom desempenho escolar.

- Museu das crianças
- Mathnasium
- Casa de São Vicente
- Entre outros



Programa de voluntariado empresarial

Lançado em Dezembro de 2006, data comemorativa do "Dia do Voluntário" e reúne atualmente mais de 900 colaboradores aos quais a Instituição concede tempo para que, durante o horário de trabalho, se dediquem a projetos solidários.



Microcrédito

Trata-se de um protocolo de parceria com a Santa Casa de Misericórdia de Lisboa destinado a contribuir para a redução da pobreza e do desemprego, através do apoio a quem, encontrando-se excluído do sistema financeiro tradicional, procura criar um projeto empresarial orientado para o auto-emprego.



TAEG: 21,40%

Cartão + vida

É um cartão de crédito da marca Visa, emitido pelo Montepio e que permite contribuir para diversas associações de solidariedade social e usufruir de um crédito gratuito até 50 dias.

O cartão + vida é único e socialmente responsável. De forma solidária e responsável o Montepio divide os resultados obtidos pelas operações realizadas pelos seus clientes com IPSS'S, selecionadas pela Fundação Montepio. Os valores atribuídos são parte da margem do Montepio, pelo que não se trata de doações diretas do cliente.



Minuto solidário

De forma a reforçar a proximidade com as diversas entidades que constituem o terceiro setor, o Montepio desenvolveu o projeto “Minuto Solidário” em que divulga as causas e os projetos sociais de cada uma das 30 instituições apoiadas.

Sob o lema «Um minuto que faz toda a diferença», 3 vezes por dia, e durante 1 minuto, o Montepio deu a conhecer projetos no âmbito da infância, 3.ª idade e deficiência, cuja missão marca a diferença pelo seu papel ativo junto das suas comunidades, pela responsabilidade social e pela solidariedade que demonstram no apoio às causas e às pessoas. Num total de 30 minutos, o Montepio deu a conhecer a ambição e missão de 30 Instituições do Terceiro Setor.

Parcerias

No âmbito da sua política de responsabilidade social o Montepio tem vindo a desenvolver parcerias com várias organizações e projetos.

Organizações que o Montepio integra:

Grace - Grupo de Reflexão para a Cidadania Empresarial

BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Aprender a empreender - Associação Aprender a Empreender – Junior Achievement Portugal

ESBG - Comité de Responsabilidade Social do European Saving Banks Group

RSO - Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações

Confederação Portuguesa de Voluntariado

Movimento ECO - Projeto de Cidadania Empresarial e Impacto Nacional

Habitat for Humanity Portugal

Make A Wish Portugal - Fundação realizar um desejo

Reconhecimento e Prémios atribuídos

- A Marca Montepio foi eleita em 2008, 2010, 2011 e 2012 “Marca de Excelência em Portugal” pela *Superbrands*, organização internacional independente que se dedica à promoção de marcas de excelência em 88 países.
- O Montepio conquistou o 1.º lugar no *European Satisfaction Index 2010* da Associação Portuguesa para a Qualidade e Instituto Português da Qualidade (Ministério da Economia e Emprego).
- O estudo *RepTrakTM Pulse 2011*, desenvolvido pelo *Reputation Institute (RI)*, atribuiu ao Montepio, entre 208 instituições financeiras, a 56.ª posição do ranking global.
- Ainda no âmbito da reputação da Marca, o Montepio é considerado pelos clientes e não clientes particulares o banco com melhor perceção ao nível dos Produtos e Serviços, Governo de Sociedade e Responsabilidade Social.
- “Prémio *Timeless Brand*” - reconhecimento assegurado pela Exponor pela forma como a marca se distingue na forma de comunicar com o seu público e pela capacidade singular de se reinventar ao longo do tempo.

8.3 Objetivos de investigação tendo em conta os colaboradores e líderes da organização

Perceção dos colaboradores

Objetivo geral

Pretende-se com a elaboração do presente estudo e segundo a perspetiva dos colaboradores, compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte do Montepio, tendo em conta os objetivos específicos a seguir referenciados.

Objetivos específicos

- Analisar a importância dos valores na implementação das práticas socialmente responsáveis.
- Confirmar a identificação dos valores pessoais dos colaboradores com os da Instituição.
- Compreender a autenticidade do alinhamento dos valores pessoais com os institucionais.
- Compreender as motivações subjacentes à implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da Instituição.
- Compreender as mais-valias da implementação das práticas socialmente responsáveis.
- Reconhecer o benefício institucional na implementação das medidas.

Perceção dos líderes

Objetivo geral

Pretende-se com a elaboração do presente estudo e segundo a perspetiva dos líderes, compreender a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte do Montepio, tendo em conta os objetivos específicos a seguir referenciados.

Objetivos específicos

- Identificar a importância da visão e da missão da Instituição face à implementação das medidas de responsabilidade social.
- Validar a importância da cultura organizacional e a sua sintonia com o perfil de valores da Instituição.
- Confirmar a importância dos valores na implementação das práticas socialmente responsáveis.
- Analisar a forma como os colaboradores interpretam a implementação de medidas de RS.
- Compreender as motivações subjacentes à implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da Instituição.
- Reconhecer o benefício institucional na implementação das medidas.

8.4 Metodologia

A metodologia utilizada foi qualitativa, no universo dos colaboradores das direções comerciais, departamentos regionais, departamento do terceiro setor, gabinete de responsabilidade social e balcões da Caixa Económica Montepio Geral.

Foram realizadas 23 entrevistas escritas (de dois tipos, uma dirigida aos líderes e outra aos colaboradores da Instituição, compostas por questões de resposta fechada e aberta). De referir que foram enviadas 38 entrevistas, mas apenas se obteve 23 respostas, correspondente a 18 colaboradores e 5 líderes.

As entrevistas foram elaboradas com recurso ao “*Google Docs*” e enviadas para os entrevistados via correio eletrónico, por forma a obter as suas respostas.

Paralelamente foi efetuado um guião para as entrevistas dos colaboradores e outro para o dos líderes, onde foram criadas categorias de análise, designadas por “dimensões” e definiu-se tendo em conta o objetivo subjacente a cada questão.

Posteriormente foi realizada uma análise descritiva, com base nas categorias de análise, em função dos objetivos delineados para o estudo.

Da análise às respostas dadas pelos entrevistados procedeu-se, em primeiro lugar, à ordenação e descrição de todas as respostas.

Seguidamente foram criados grupos, de acordo com os objetivos subjacentes a cada questão. Foram efetuados quadros, de forma a evidenciar a informação obtida e com o objetivo de facilitar a análise dos dados.

Por último, foram elaborados gráficos para uma visualização mais apelativa e exata dos dados, a partir dos quais foram retiradas as respetivas conclusões.

O tratamento dos dados foi efetuado com recurso ao *Software Microsoft Excel 2010*.

A apresentação da informação garante o anonimato e a confidencialidade das respostas.

8.5 Tipo de amostragem e descrição sócio-demográfica da amostra

A amostra foi escolhida por conveniência no universo dos colaboradores das direções comerciais, departamentos regionais, departamento do terceiro setor, gabinete de responsabilidade social e balcões, sendo composta por vinte e três colaboradores com idades compreendidas entre os 27 e 64 anos (média das idades = 40 anos) na sua maioria com 11 a 21 anos de antiguidade (com uma percentagem de 77%) e formação académica igual ou superior a licenciatura (com uma percentagem de 79%), conforme ilustram os gráficos 1 e 2.

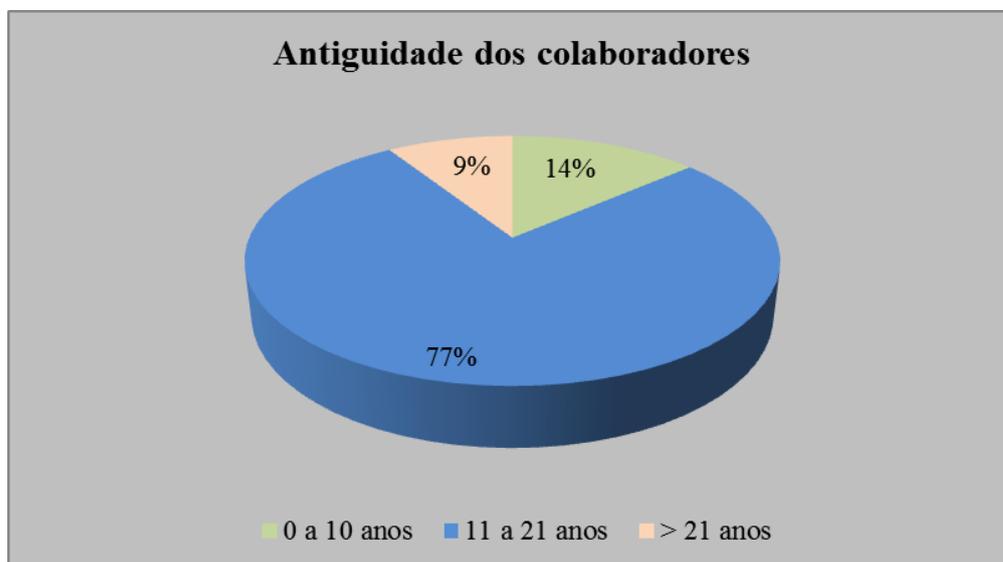


Gráfico 1 - Perfil da amostra quanto à antiguidade

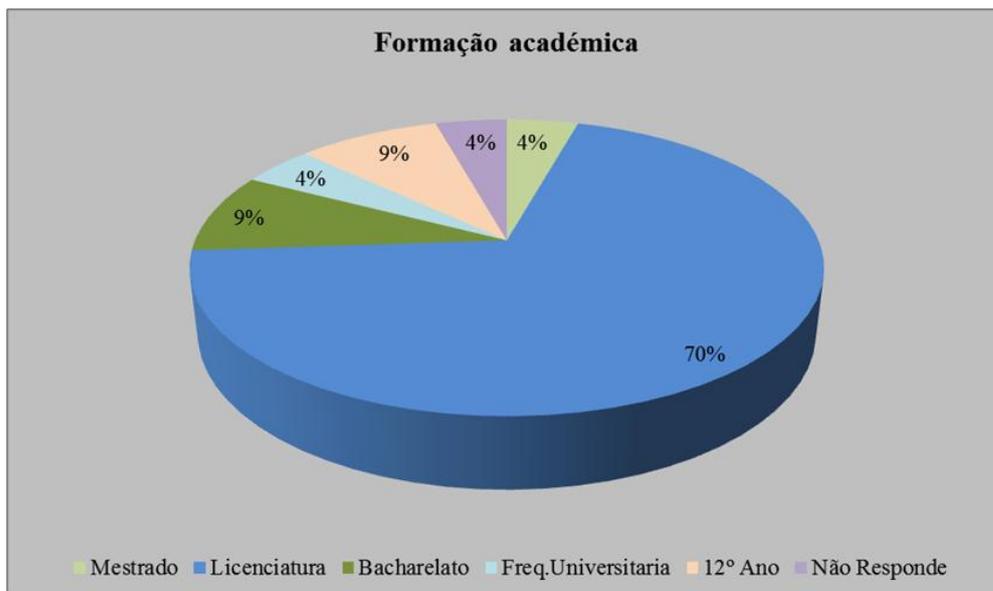


Gráfico 2 - Perfil da amostra quanto à formação académica

No que concerne às funções desempenhadas pelos colaboradores, pode-se aferir que varia de Administrativo, Gestor de Cliente *Premium*, Gestor de Negócios, Subgerente, Gerente, Responsável Regional, Diretor Comercial, Responsável do Gabinete de Responsabilidade Social, Técnico do Gabinete de Responsabilidade Social, Técnico do Terceiro Setor, Técnico de *Cross Selling* e Apoio Administrativo.

8.6 Resultados

Os resultados alcançados encontram-se organizados em quadros e em gráficos, a partir dos quais foram retiradas as devidas ilações.

A informação obtida foi evidenciada em quadros, por forma a permitir uma melhor análise dos dados.

Entrevistas aos colaboradores

Relativamente à análise da dimensão “**perceção do conceito de responsabilidade social**”, conclui-se que a totalidade (100%) dos colaboradores tem um perfeito conhecimento do mesmo.

Pode-se constatar que 72% dos colaboradores é pertencente ao género feminino e 28% ao masculino, conforme demonstrado no gráfico 3.

Relativamente à antiguidade, constata-se que metade dos colaboradores pertence ao género feminino e ao mesmo tempo com antiguidade compreendida entre os 11 e 21 anos, sendo que a classe de antiguidade “> 21” tem representação residual em ambos os géneros, de acordo com o gráfico 4.

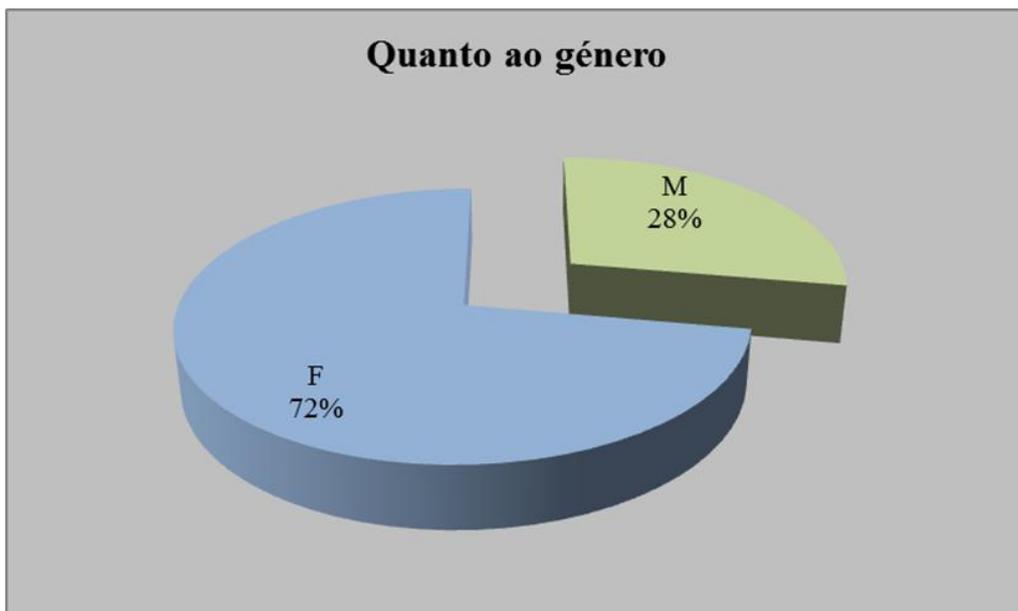


Gráfico 3 - Género

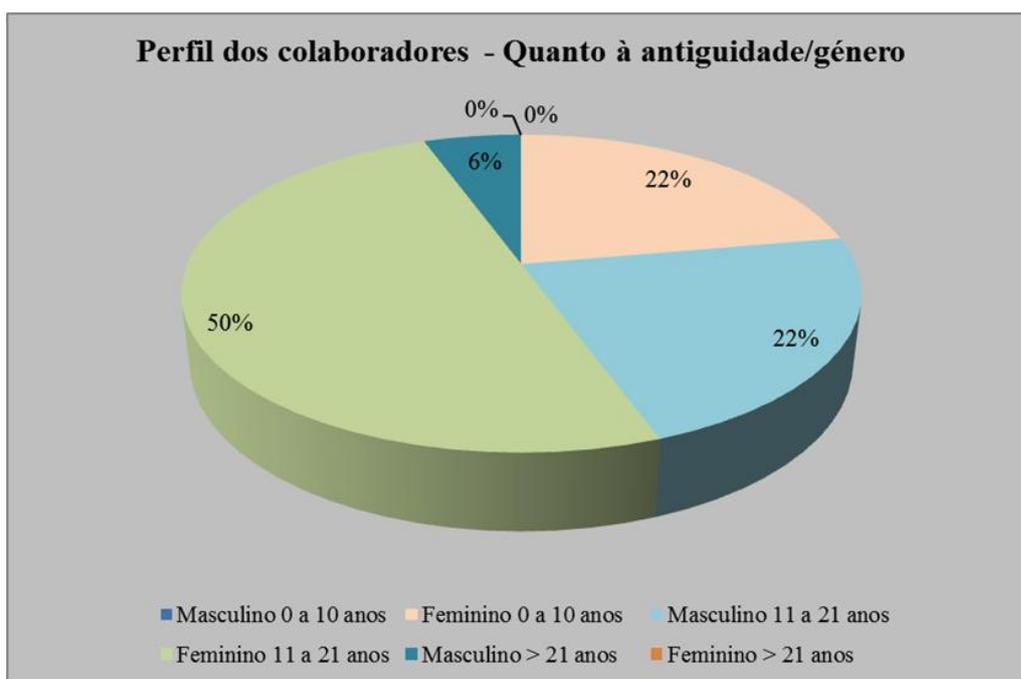


Gráfico 4 - Antiguidade/género

Na dimensão “**perceção dos valores da organização nas práticas de responsabilidade social**”, 83% dos colaboradores corroboram que os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social, no entanto, verifica-se que 17% não respondem diretamente ao que foi questionado, conforme demonstrado no gráfico 5.

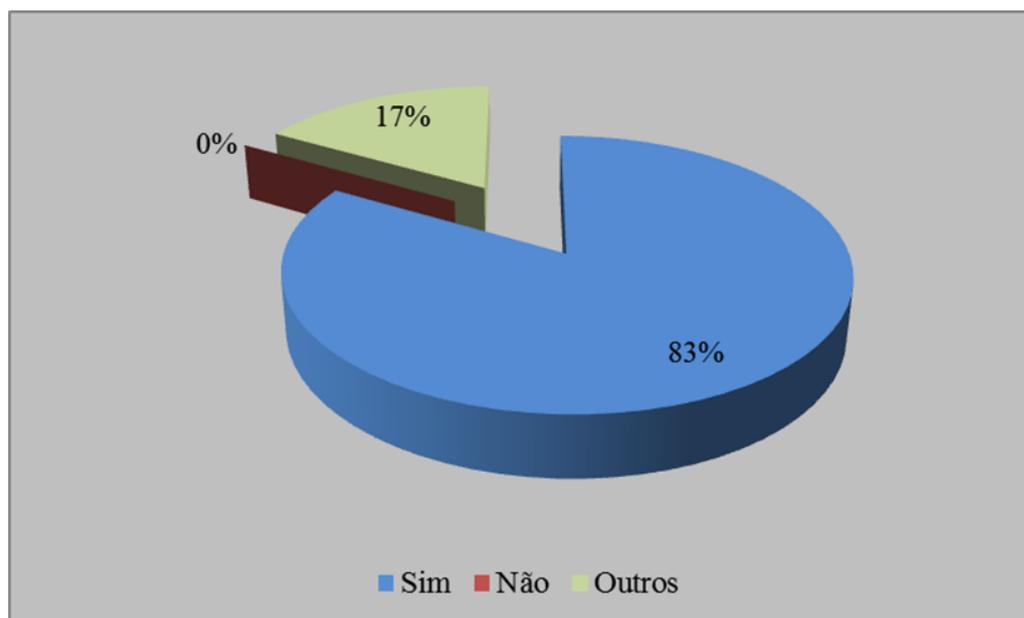


Gráfico 5 - Valores da organização nas práticas de RS

No respeitante à dimensão “**conhecimento por parte dos colaboradores dos valores da Instituição**” verifica-se que todos os colaboradores têm conhecimento dos valores pelos quais a Instituição se pauta. Foram referenciados vinte e três valores, os quais foram agrupados em quatro grupos distintos (quadro 2) de forma a sintetizar a informação recolhida. Cinquenta e oito das sessenta e nove respostas foram no sentido da identificação dos “valores da Instituição” (gráfico 6).

Em relação ao grupo “valores da Instituição” (gráfico 7) e “preocupações sociais” (gráfico 8) referidas nas respostas, foram na sua maioria provenientes de colaboradores do género feminino, como se pode comprovar nos gráficos 7 e 8.

Grupos	Respostas dos colaboradores	Nº
Valores da Instituição	Solidariedade	16
	Liberdade	3
	Igualdade	5
	Responsabilidade	7
	Autonomia	4
	Proteção social	1
	Fraternidade	2
	Associativismo	2
	Ideal mutualista	6
	Entreajuda	3
	Humanismo	6
	Democraticidade	2
	Iniciativa	1
	Nº total de respostas	
Preocupações Sociais	Resolução de problemas habitacionais dos associados	1
	Melhoria da qualidade de vida dos associados	1
	Preocupação com os outros	1
	Preocupação com o meio ambiente	1
	Apoio social	1
	Preocupação com os desequilíbrios sociais	1

		Nº total de respostas	6
Promoção Artes/Cultura/Desporto	Promoção da cultura		1
		Nº total de respostas	1
Outros	Participação		1
	Ética		2
	Respeito pelos outros		1
		Nº total de respostas	4

Quadro 2 - Síntese das respostas dos colaboradores

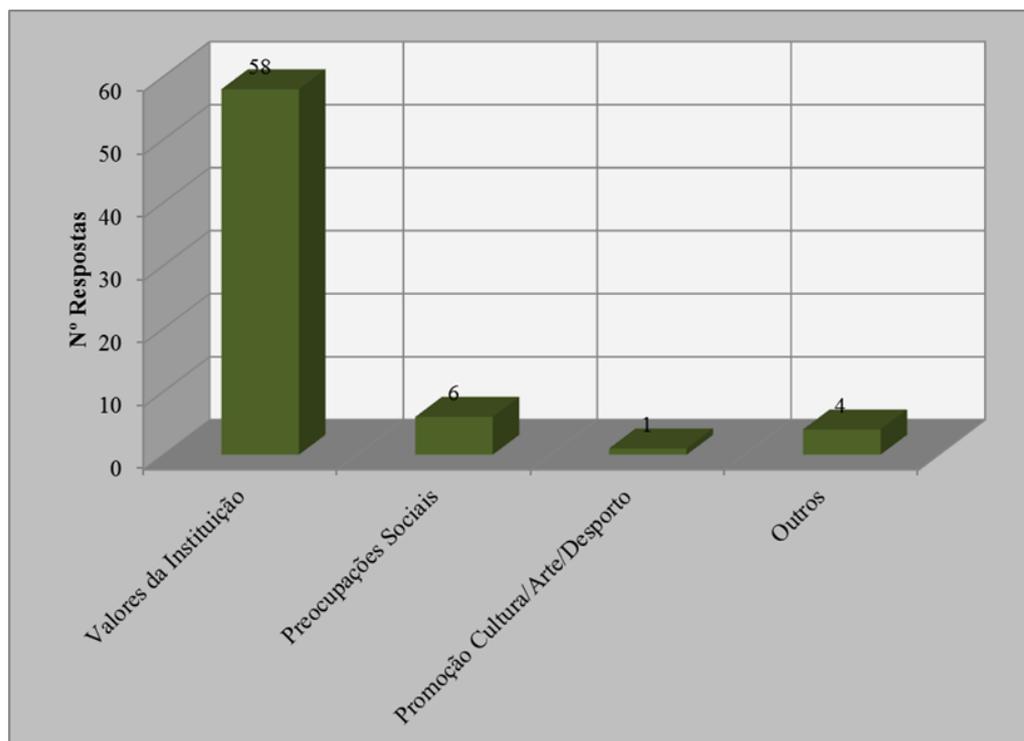


Gráfico 6 - Grupos das respostas

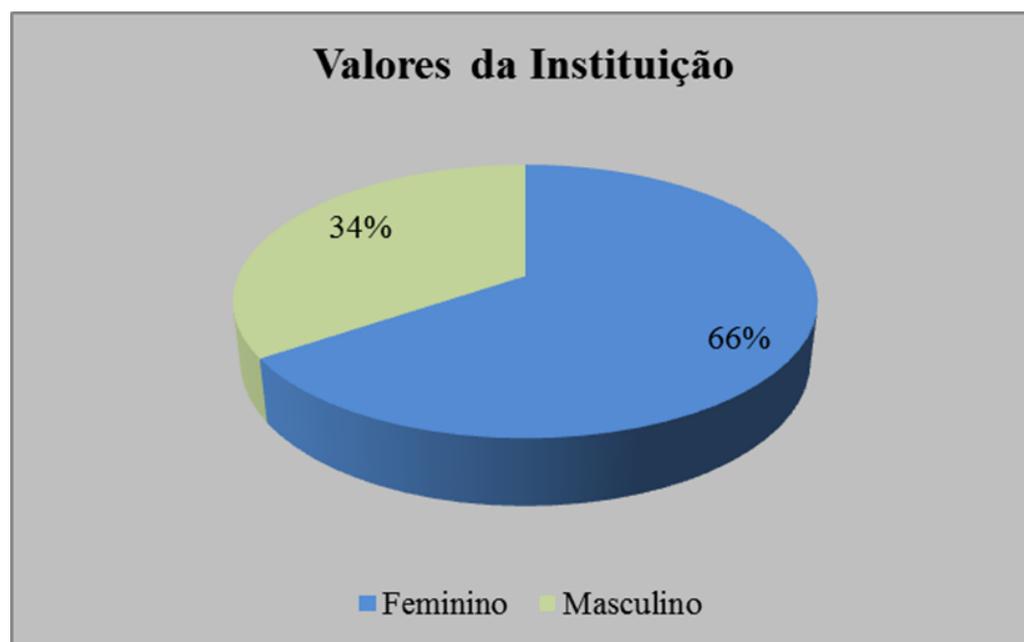


Gráfico 7 - Valores da Instituição quanto ao género

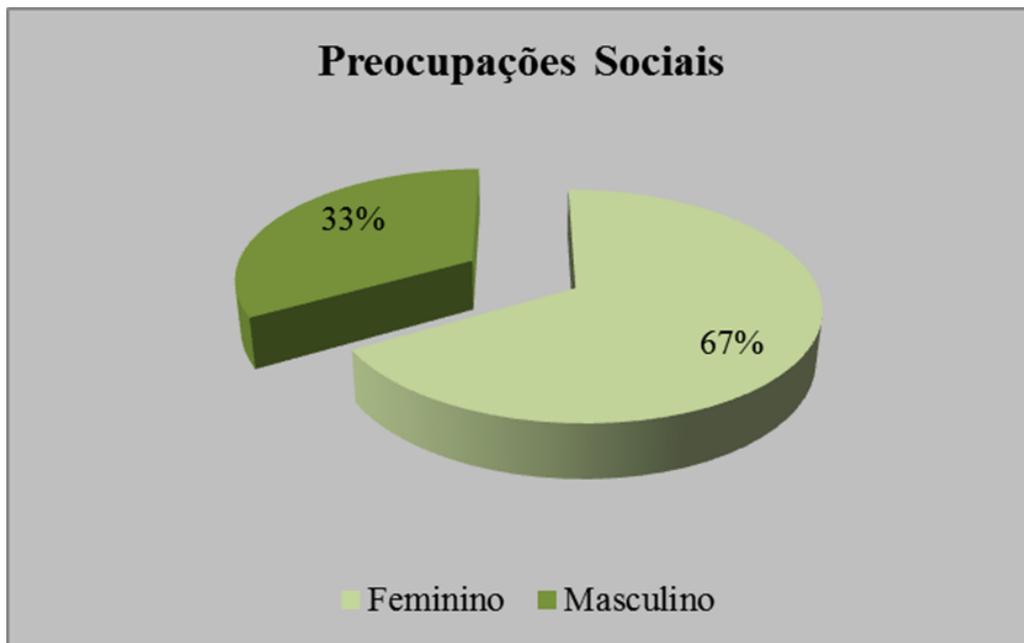


Gráfico 8 - Preocupações sociais quanto ao género

Os valores que mais se destacaram foram a solidariedade, a responsabilidade, o ideal mutualista e o humanismo (gráfico 9) que se inserem no grupo “valores da Instituição”.

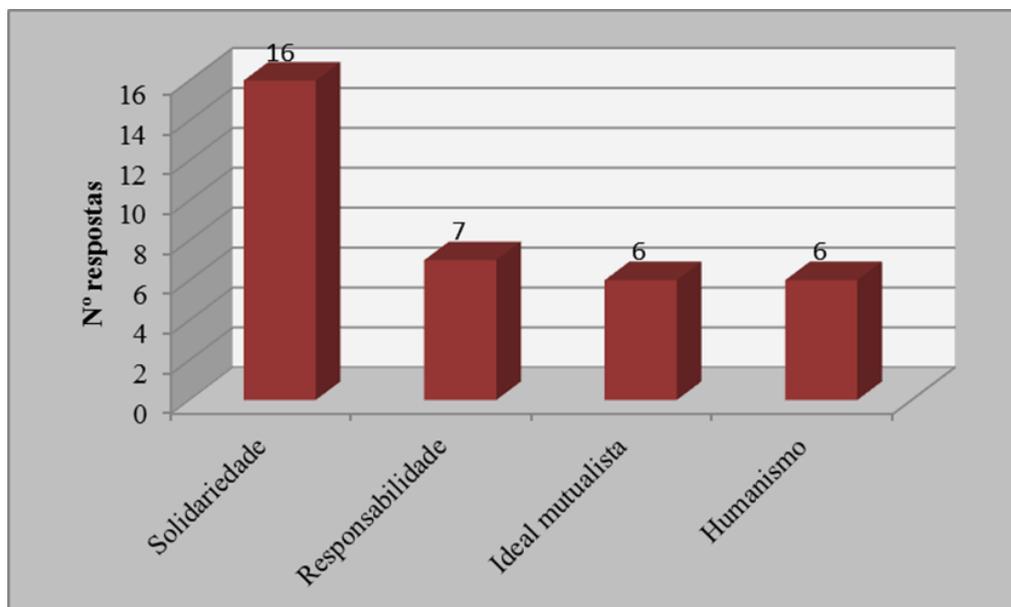


Gráfico 9 - Valores mais referenciados nas respostas dos colaboradores

Os valores referenciados no gráfico 10, foram, na sua esmagadora maioria, referenciados pelos colaboradores com o nível de antiguidade no intervalo de 11 a 21 anos.

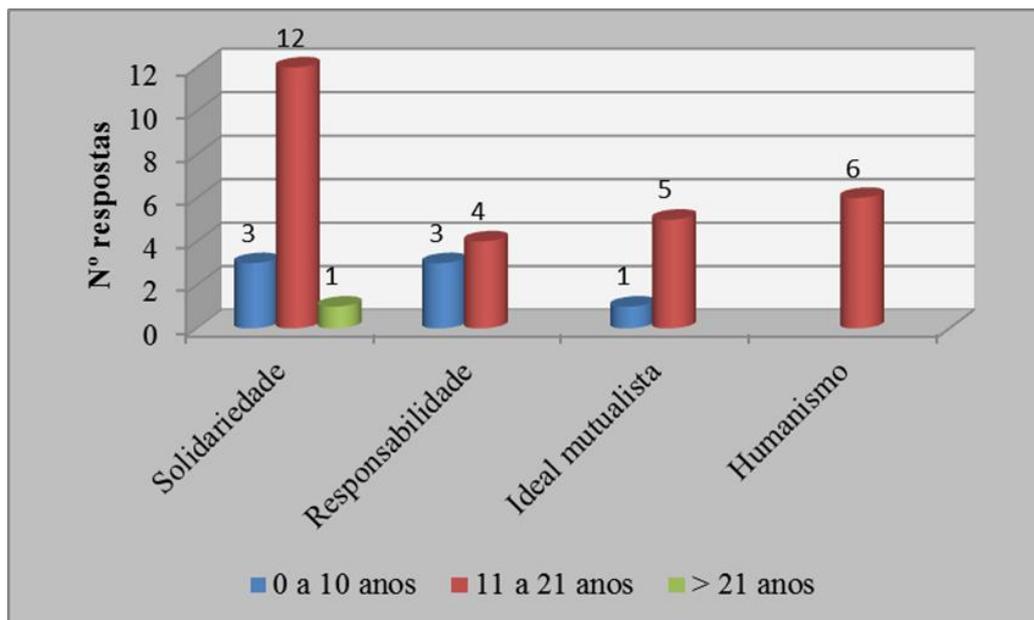


Gráfico 10 - Valores mais referenciados quanto à antiguidade

Face aos resultados obtidos, pode-se concluir que os colaboradores têm conhecimento dos valores atendendo que, estão imbuídos nos mesmos e nos princípios humanistas da Instituição.

No que se refere à dimensão “**percepção da sincronia entre os valores dos colaboradores e os da Instituição**” a grande maioria (89%) dos colaboradores reconhece que os seus valores estão alinhados com os valores da Instituição.

De referir ainda que cerca de um décimo dos colaboradores não foi explícito na resposta (11%), conforme gráfico 11.

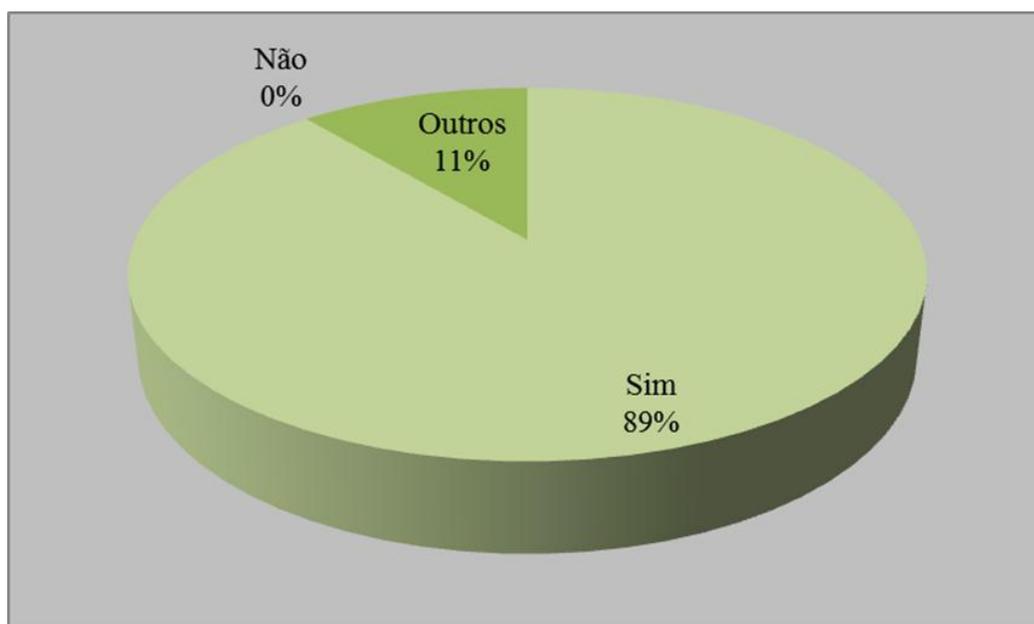


Gráfico 11 - Percepção da sincronia entre os valores dos colaboradores e os da Instituição

Relativamente à dimensão “**perceção das motivações da Instituição na promoção de medidas de responsabilidade social**” foram referidas vinte e quatro motivações, as quais, foram agrupadas em cinco grupos distintos de forma a sintetizar a informação recolhida.

As motivações mais referenciadas foram a sua “natureza/ADN/génese” (dez respostas), “essência mutualista” (quatro respostas), que se inserem no grupo “motivações intrínsecas à génese da Instituição”, seguido de “contribuir para o cumprimento da missão (três respostas), que se insere no grupo “motivações inerentes ao desenvolvimento das práticas”, por fim a “promoção da imagem, marca, notoriedade” (três respostas) que se insere no grupo “motivações de natureza comercial” (quadro 3).

Grupos	Respostas dos Colaboradores	Nº
Motivações inerentes ao desenvolvimento das práticas	Contribuir para o cumprimento da missão	3
	Entreajuda	1
	Proporcionar qualidade de vida da sociedade em geral	1
	Promover sociedade mais incluída	1
	Promover sustentabilidade social	1
	Preocupação com a proteção social	1
	Promover o bem-estar dos cidadãos	1
	Preocupações ambientais	1
	Ajuda às entidades mais carenciadas	1
Nº total de respostas		11
Motivações intrínsecas à génese da Instituição	Natureza/ADN/Génese	10
	Ideais da Instituição	1
	Essência mutualista	4
	Defesa dos valores	1
	Cooperativismo	1
Nº total de respostas		17
Motivações de natureza comercial	Perspetiva de crescimento	1
	Oportunidade de <i>marketing</i>	1
	Promoção da imagem, marca, notoriedade	3
	Retorno da sociedade civil perante as práticas	1
	Visibilidade das ações	1
Nº total de respostas		7
Motivações inerentes aos recursos humanos	Manutenção da cultura organizacional	1
	Contribuir para a motivação dos colaboradores	1
	Dar o exemplo	2
	Igualdade de oportunidades	1
Nº total de respostas		5
Outras motivações	Promover a troca de sinergias	1
Nº total de respostas		1

Quadro 3 - Síntese das respostas dos colaboradores

O grupo “motivações intrínsecas à génese da Instituição” é o mais representativo com dezassete respostas dadas, logo seguido das “motivações inerentes ao desenvolvimento das práticas” com onze respostas, com base na leitura do gráfico 12.

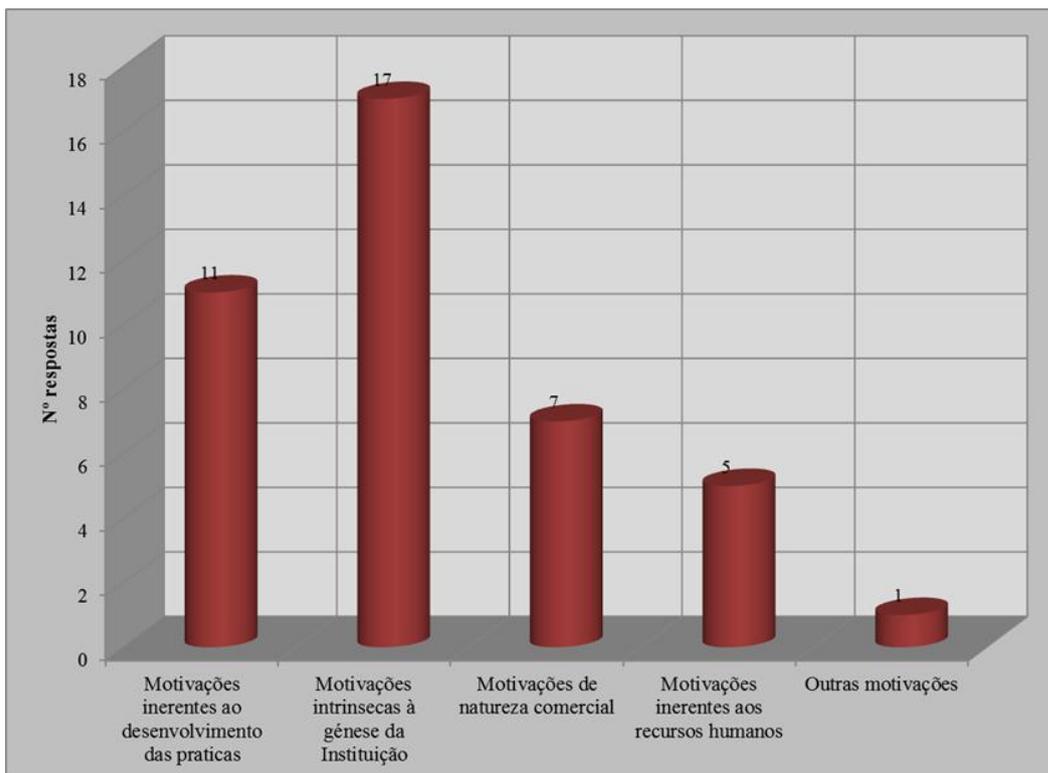


Gráfico 12 - Motivações da Instituição na promoção de medidas de RS

Os grupos “motivações de natureza comercial” e “motivações inerentes aos recursos humanos” não obtiveram qualquer resposta por parte dos colaboradores do género masculino, conforme se ilustra no gráfico 13.

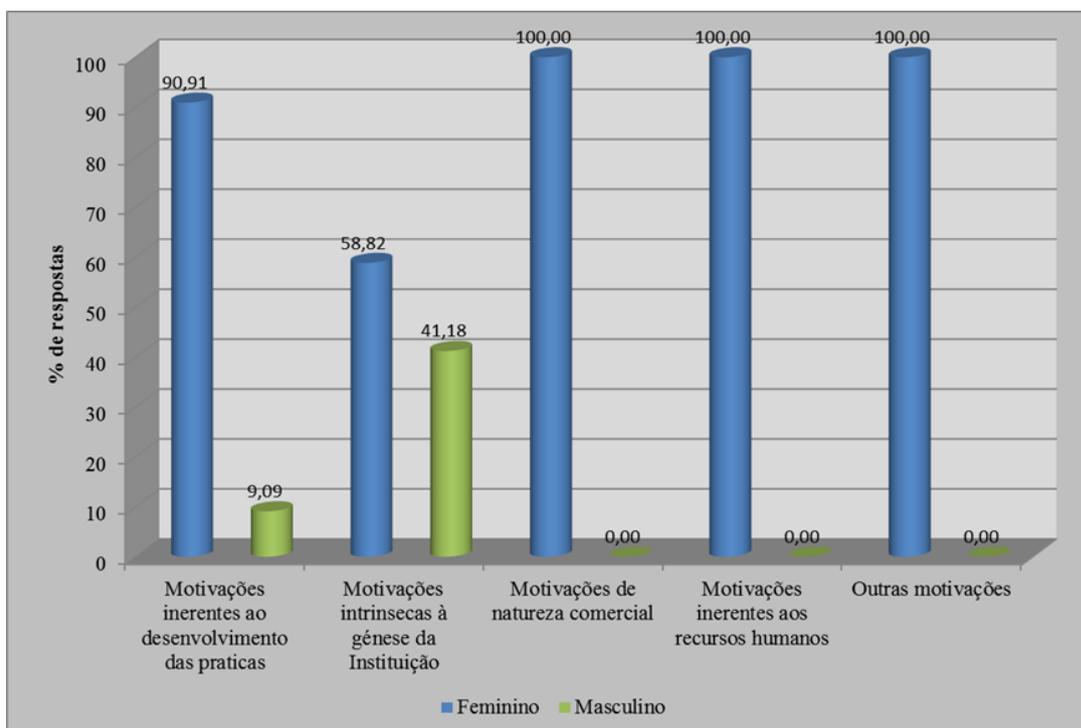


Gráfico 13 - Grupos quanto ao género

Na opinião dos colaboradores ao falar de motivações no desenvolvimento das práticas, está-se a falar do seu ADN, da sua génese, dado que a sua base e a sua ação assentam nos princípios do mutualismo. E falar de mutualismo é por si só falar de princípios e práticas socialmente responsáveis.

De salientar ainda que, através da prática destas ações a Instituição motiva os colaboradores a olhar para a sociedade civil não apenas como espetadores mas como intervenientes.

No que concerne à dimensão **“conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição”** a totalidade dos colaboradores (100%) assegura que tem conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição.

No tocante à dimensão **“perceção dos novos projetos de responsabilidade social que os colaboradores gostariam de ver implementados”** pode-se aferir que no tocante ao grupo “reconhecimento” e “projetos de apoio social” existem diferenças mas com traduções diferentes, como se pode observar no quadro 4 e pela leitura do gráfico 14.

Grupos	Respostas dos colaboradores	Nº
Projetos de apoio social	Apoio a crianças e idosos	1
	Apoio a doentes	1
	Apoio a crianças e idosos desfavorecidos	2
	Apoio a crianças hospitalizadas e órfãs	1
	Criação de lares, centros de dia, creches, para pessoas desfavorecidas	1
Nº total de respostas		6
Donativos	Atribuição de donativos a IPSS e a outras instituições	1
	Doação dos ativos tangíveis que se encontrem em boas condições	1
Nº total de respostas		2
Projetos de apoio à cultura/desporto/artes	Apoio ao desporto	1
	Apoio às artes e à cultura em geral	1
Nº total de respostas		2
Projetos de voluntariado	Voluntariado jovem e ambiental	1
	Ações de voluntariado com abertura a clientes	1
Nº total de respostas		2
Reconhecimento	Reconhecimento do bom trabalho efetuado pela Instituição	2
	A Instituição atua em todas as “frentes”	4
	A Instituição dará resposta ao que surgir de novo	1
Nº total de respostas		7
Projetos orientados para os recursos	Apoio psicológico	1
Nº total de respostas		1
Outros	Desenvolvimento dos meios rurais	1
Nº total de respostas		1
Não sabe/não responde		2
		2
Nº total de respostas		4

Quadro 4 - Síntese das respostas dos colaboradores

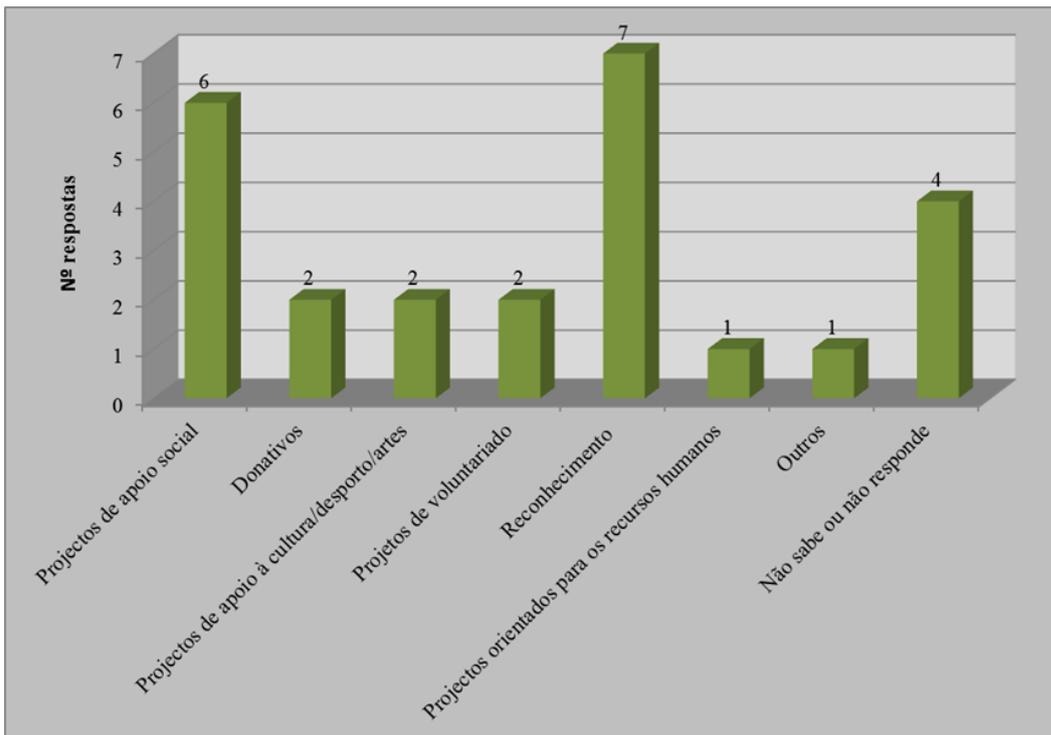


Gráfico 14 - Grupos de projetos de RS indicados pelos colaboradores

Dentro do grupo “reconhecimento” mais de metade dos colaboradores que considera que a Instituição já atua em todas as “frentes”, pertence ao género masculino, conforme demonstrado no gráfico 15.

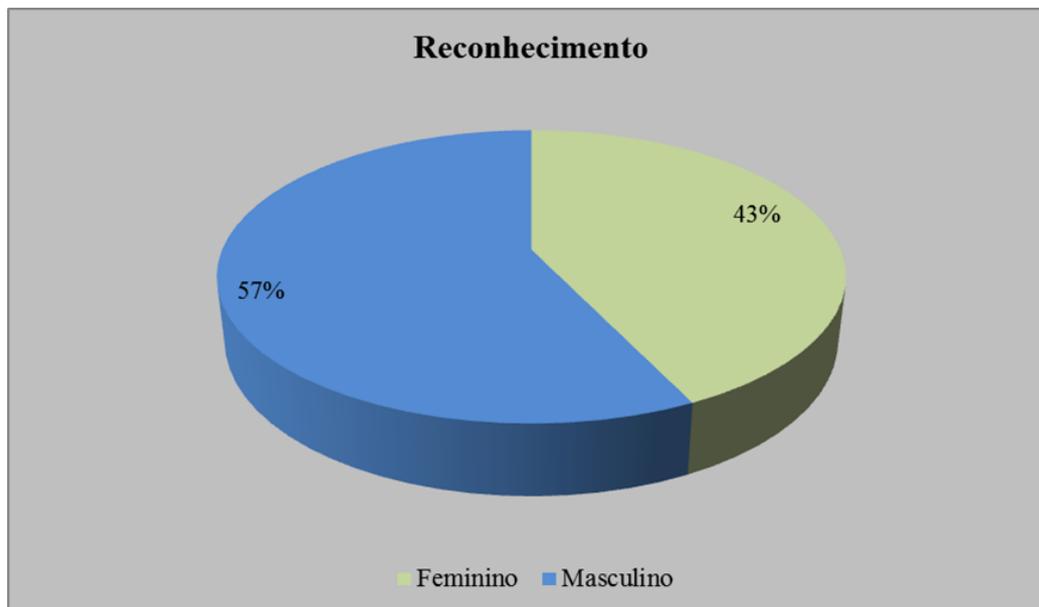


Gráfico 15 - Reconhecimento quanto ao género

Na dimensão “**perceção da identificação dos colaboradores com as práticas de responsabilidade social**”, a quase totalidade dos colaboradores (94%), garante que se

identifica com as práticas de responsabilidade social que a Instituição promove, conforme ilustrado no gráfico 16.

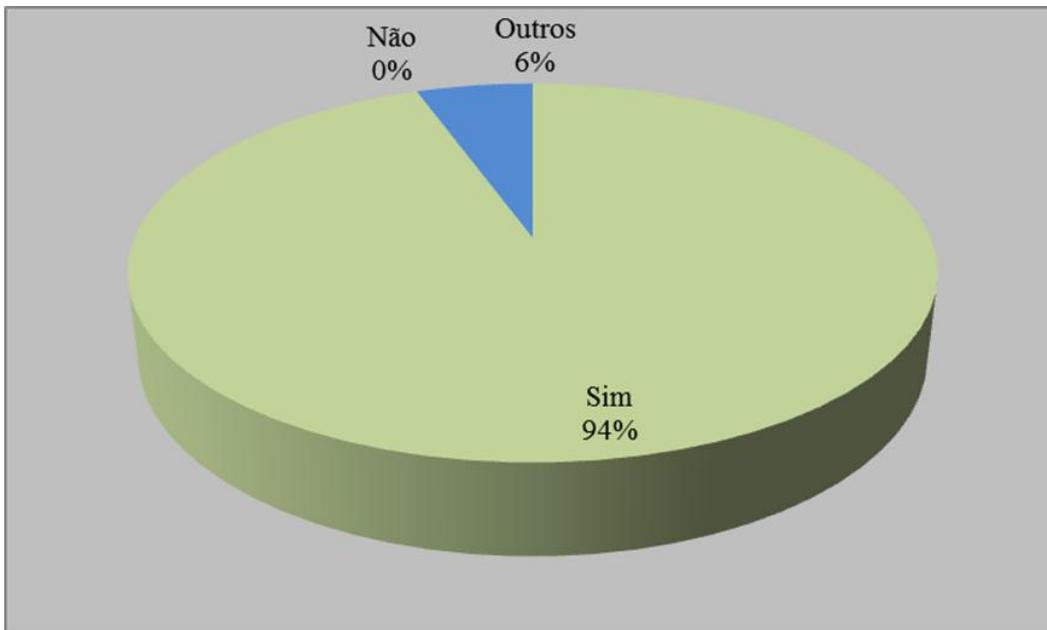


Gráfico 16 - Identificação dos colaboradores

No que diz respeito à dimensão “**percepção da sincronia dos colaboradores com a estratégia da Instituição**” e de acordo com o gráfico 17, 11% referem que são outras as motivações que os levam a envolver-se nas iniciativas promovidas pela Instituição. No entanto, a maioria (61%) respondeu que se envolve nas iniciativas promovidas pela Instituição não só por estar alinhada com a estratégia mas por estar receptiva a este tipo de iniciativas

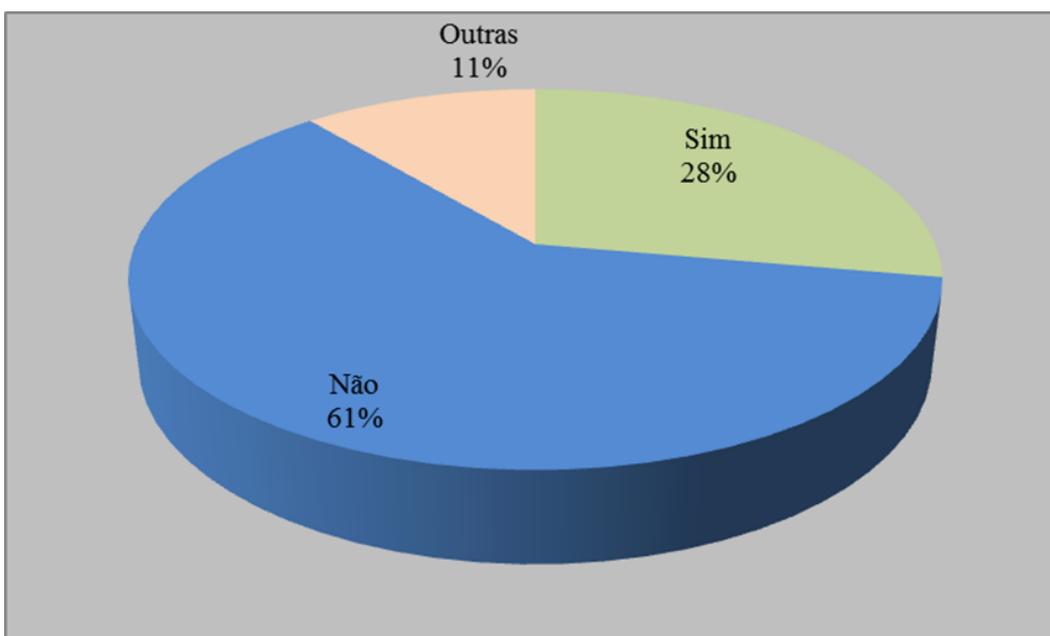


Gráfico 17 - Sincronia dos colaboradores

Os colaboradores aludem que se envolvem nas iniciativas, porque se identificam com os valores que a própria iniciativa transmite, pois comungam das mesmas preocupações sociais, e por outro lado, referem que o sentimento que fica destas ações é muito gratificante.

Relativamente à dimensão “conhecer as vantagens para a Instituição, da promoção de práticas socialmente responsáveis”, as vinte e sete respostas dadas pelos colaboradores foram reunidas em nove grupos distintos (quadro 5 e gráfico 18) de forma a sintetizar a informação recolhida.

Grupos	Respostas dos colaboradores	Nº
Vantagens em termos de imagem	Visibilidade e notoriedade	4
	Valorização da imagem e promoção da Instituição	7
	Reconhecimento da Instituição por parte da comunidade	2
	Divulgação do bom nome	1
	Publicidade de forma mais direta	1
	Associação da Instituição à ética	1
	Retorno publicitário	2
	Ultrapassa a barreira do universo financeiro	2
Nº total de respostas		20
Proximidade da comunidade	Estabelecimento de contacto com a comunidade envolvente	1
	Conhecimento da sociedade civil de forma a identificar as suas necessidades	1
	Proximidade da comunidade	1
Nº total de respostas		3
Financeiras	Retorno institucional e lucro	3
	Potencial de negócio	1
	Benefício fiscal	1
Nº total de respostas		5
Sociais	Ambiente social mais equilibrado	1
	Proporcionar melhores condições de vida	1
	Melhorar o meio que é de todos	1
	Contribuir para o bem-estar de pessoas ou instituições	2
Nº total de respostas		5
Aumento da motivação/produktividade dos colaboradores	Aumento da motivação e satisfação dos colaboradores	3
	Identificação dos seus recursos humanos com a Instituição	1
	Aumento da produtividade dos colaboradores	1
Nº total de respostas		5
Identificação com a Instituição	Confiança dos clientes	1
	Afinidade à Instituição	1
Nº total de respostas		2
Outros	Manutenção dos princípios da fundação/missão	1
Nº total de respostas		1
Sem vantagens financeiras	A Instituição não retira vantagens do ponto de vista económico e financeiro	1
Nº total de respostas		1
Servir de exemplo	Exemplo dado a outras instituições	1
	Sensibilização social	1
Nº total de respostas		2

Quadro 5 - Síntese das respostas dos colaboradores

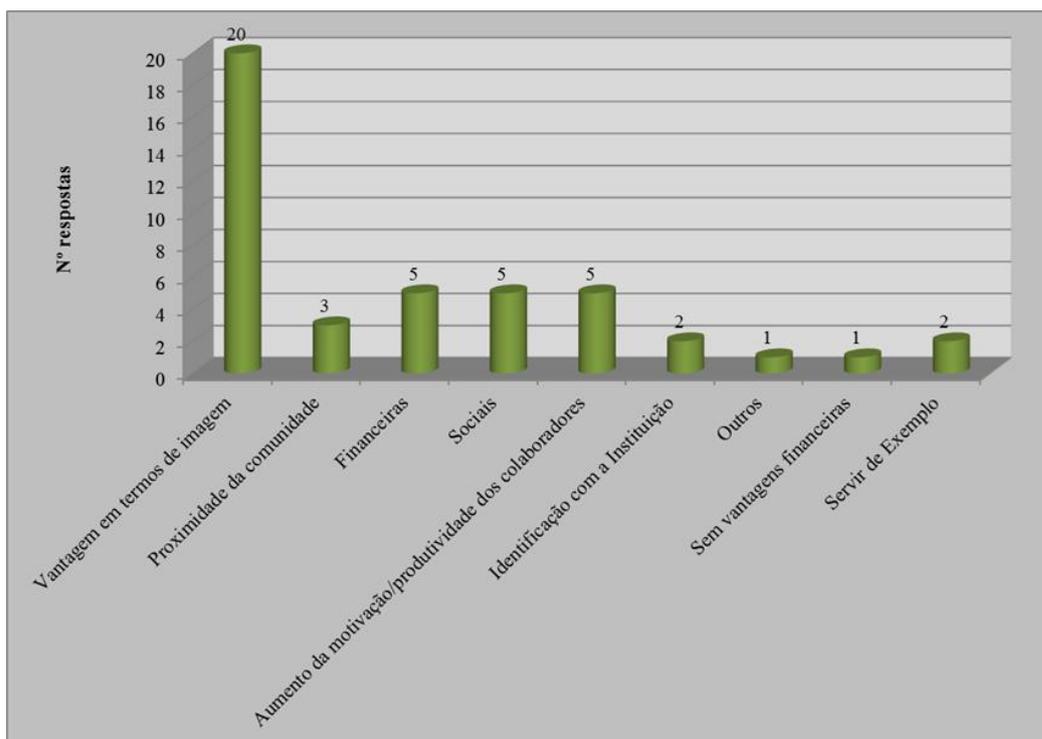


Gráfico 18 - Grupos de vantagens para a Instituição, da promoção de práticas socialmente responsáveis

O grupo “vantagens em termos de imagem” é o mais significativo, com vinte respostas dadas, logo seguido das “vantagens financeiras, “vantagens sociais” e “aumento da motivação/produktividade dos colaboradores, todos com a mesma representatividade.

As vantagens mais aludidas são “valorização da imagem e promoção da Instituição”, que se inserem no grupo “vantagens em termos de imagem”, seguido de “visibilidade e notoriedade” no mesmo grupo.

Embora o grupo “vantagens em termos de imagem” seja o mais representativo, houve ainda uma referência considerável do “retorno institucional e lucro” e do “aumento da motivação e satisfação dos colaboradores, ambas com três respostas.

De referir ainda que os colaboradores mencionam, por um lado, não haver qualquer vantagem em termos económico/financeiro, por outro, salientam que o impacto na personalidade dos voluntários e nas pessoas que beneficiam das ações é imensurável, assim como a motivação e o orgulho são também sentimentos que resultam destas ações.

No que concerne à dimensão “**perceção do impacto do voluntariado na Instituição**”, conclui-se que relativamente ao grupo “impactos positivos nos colaboradores” (vinte respostas) a maioria destaca o “aumento da motivação dos colaboradores” (cinco respostas), “valorização pessoal e profissional dos colaboradores” (quatro respostas), logo seguido do

grupo “reconhecimento/valorização” (oito respostas) e por fim o grupo “impactos sociais” (quatro respostas), como se pode constatar no quadro 6 e gráfico 19.

Grupos	Respostas dos colaboradores	Nº
Impactos positivos nos colaboradores	Aumento da capacidade de entreaajuda entre os colaboradores	1
	Consciencialização de todos no apoio social	1
	Promove o desenvolvimento individual e organizacional	1
	Proporciona a união entre os colaboradores	1
	Impacto positivo na personalidade dos voluntários	1
	Proporciona sentimento de orgulho nos colaboradores	1
	Aumento das relações pessoais e profissionais entre os colaboradores	1
	Proporciona sentimentos de bem-estar aos colaboradores	1
	Mais-valia para a Instituição das competências adquiridas pelos colaboradores	1
	Aumento da motivação dos colaboradores	5
	Valorização pessoal e profissional dos colaboradores	4
	Maior bem-estar e satisfação dos envolvidos	1
	Realização de algo em que se acredita	1
Nº total de respostas		20
Impactos Sociais	Ajuda ao próximo	1
	Proximidade da comunidade, beneficiando-a	1
	Aumento da preocupação com os outros	1
	Proporciona a concretização de projetos desejados por diversas instituições	1
Nº total de respostas		4
Reconhecimento/valorização	Valorização da imagem junto dos beneficiários do voluntariado	2
	Reconhecimento do esforço da Instituição e seus elementos	2
	Imagem favorável transmitida para o exterior	1
	Divulgação dos valores da Instituição	1
	Torna-a mais socialmente responsável	1
	Impacto positivo na personalidade dos beneficiários das ações	1
Nº total de respostas		8
Outros	Não terão impacto mensurável	1
	Troca de sinergias	1
	Resposta inconclusiva	1
Nº total de respostas		2
Não sabe/não responde		1
Nº total de respostas		1

Quadro 6 - Síntese das respostas dos colaboradores

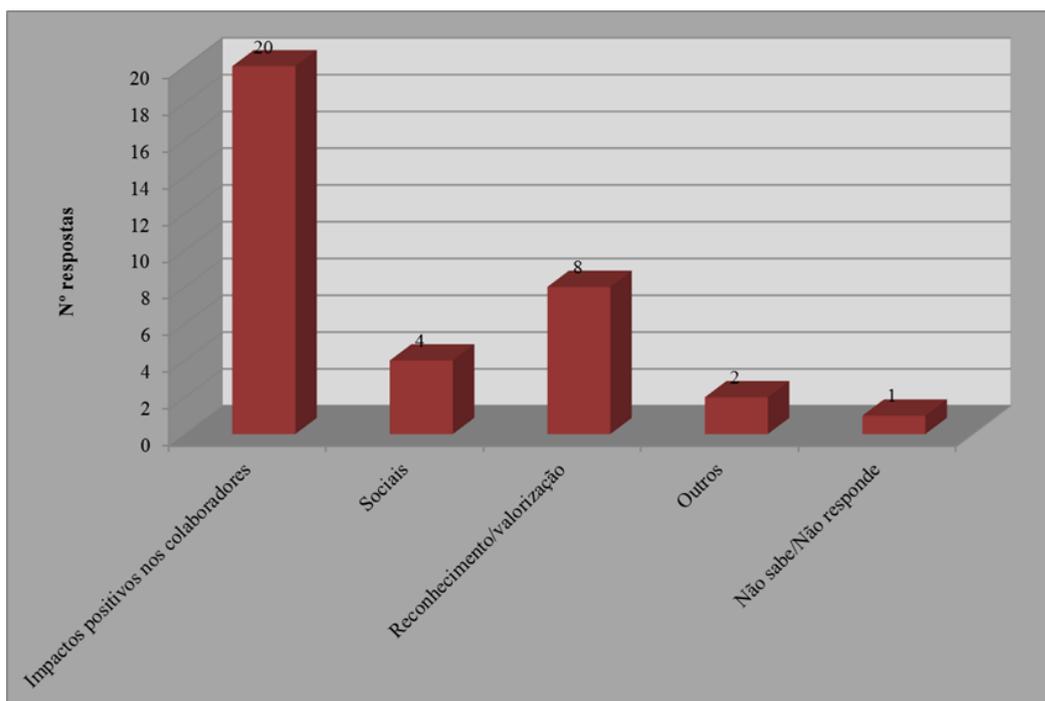


Gráfico 19 - Impacto do voluntariado na Instituição

Face ao número de respostas obtidas no âmbito da “valorização pessoal e profissional dos colaboradores” conclui-se que os mesmos consideram que a Instituição beneficia com estas ações uma vez que, o voluntariado promove a valorização quer em termos pessoais quer profissionais dos colaboradores e conseqüentemente se tornam numa mais-valia para a Instituição.

De referir que um colaborador menciona ainda que, o voluntariado tornou a Instituição mais humana, mais responsável socialmente e os colaboradores que participam nas ações, pessoas melhores.

Na dimensão “**perceção dos benefícios para a imagem da Instituição da implementação de práticas de responsabilidade social**”, a totalidade dos colaboradores (100%) alude que a imagem da Instituição é valorizada com a implementação das práticas. De referir que, um dos colaboradores salienta que, pese embora a Instituição seja muito valorizada com estas práticas não se pode confundir “responsabilidade social” com “*marketing social*”, dado que, a primeira procura “causas” e o segundo “negócios”.

Entrevistas aos líderes

Relativamente à análise da dimensão “**perceção do conceito de responsabilidade social**”, conclui-se que a totalidade (100%) dos líderes tem um perfeito conhecimento do mesmo.

Pode-se constatar que 80% dos líderes são do género masculino e 20% do feminino, de acordo com o gráfico 20.



Gráfico 20 - Género

Relativamente à antiguidade, a maioria dos líderes tem entre 11 a 21 anos de serviço (60%), como se pode verificar no gráfico 21.

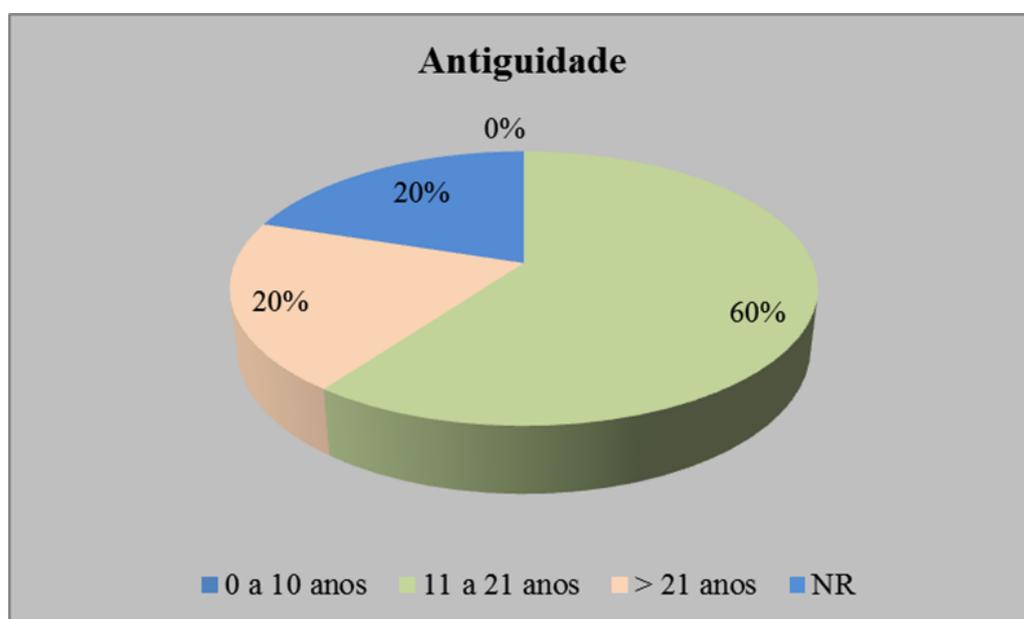


Gráfico 21 - Antiguidade

No que se refere à dimensão “**perceção da visão, missão e valores da Instituição**” foram criados três grupos distintos com o objetivo de resumir a informação recolhida (quadro 7 e gráfico 22).

No grupo “visão”, a visão mais referenciada foi “banco de retalho universal que se diferencia pelas suas finalidades mutualistas” (20% das respostas).

No grupo “missão” salienta-se que “criar valor para os associados do Montepio e para os restantes *stakeholders*” e “obter níveis de rentabilidade sustentados através de uma oferta universal de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades bancárias e financeiras dos associados e clientes” foram as respostas mais evidenciadas (três respostas cada, e que juntas correspondem a quase dois quintos das respostas), seguido de “prestar um serviço de qualidade atuando com elevados padrões éticos respeitando os princípios mutualistas e os critérios de sustentabilidade social” (duas respostas).

Relativamente ao grupo “valores” a solidariedade, a participação e o mutualismo são os valores mais identificados pelos líderes, com três, duas e duas respostas, respetivamente.

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Visão	Banco de retalho universal particularmente posicionado na economia social	1
	Banco de retalho universal que se diferencia pelas suas finalidades mutualistas	2
	Maior Associação promotora e gestora de regimes complementares de segurança social	1
	A Instituição como uma referência na banca em Portugal	1
	Instituição única no panorama bancário português	1
	Vocacionada para a captação de poupanças e para o crédito a particulares, empresários em nome individual, microempresas, pequenas e médias empresas e instituições do terceiro setor	1
	Assegura uma oferta universal de produtos e serviços bancários mutualistas e financeiros	1
	Reconhecida pela gestão prudente, qualidade de serviço, comportamento ético e pelo papel de agente dinamizador da economia social	1
	Não responde	1
Nº total de respostas		10

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Missão	Garantir benefícios de segurança social e de saúde aos seus associados, familiares e beneficiários através de modalidades individuais e coletivas	1
	Contribuir para a resolução dos seus problemas habitacionais	1
	Prosseguir outras formas de proteção social	1
	Gestão de equipamentos, serviços e obras sociais	1
	Promover atividades que visem o seu desenvolvimento cultural e a sua qualidade de vida	1
	Gerir regimes complementares de segurança social e outras formas coletivas de proteção social	1
	Criar valor para os associados do Montepio e para os restantes <i>stakeholders</i>	3
	Obter níveis de rentabilidade sustentados através de uma oferta universal de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades bancárias e financeiras dos associados e clientes	3
	Prestar um serviço de qualidade atuando com elevados padrões éticos respeitando os princípios mutualistas e os critérios de sustentabilidade social	2
	Perseguir a ambição de constituir “um banco formado por pessoas e para pessoas”, independente e capaz de proporcionar a melhor qualidade de serviço aos clientes	1
	Não responde	1
Nº total de respostas		16
Valores	Solidariedade	3
	Participação	2
	Sustentabilidade	1
	Profissionalismo	1
	Transparência	1
	Ética	1
	Integridade	1
	Mutualismo	2
	Desejo de contribuir de forma positiva para a sociedade onde estamos enquadrados	1
	Prestar serviço de qualidade atuando com elevados padrões éticos respeitando os princípios mutualistas e os critérios de sustentabilidade social	1
	Partilha	1
	Promoção de bem-estar	1
	Responsabilidade social coletiva	1
	Nº total de respostas	

Quadro 7 - Síntese das respostas dos líderes

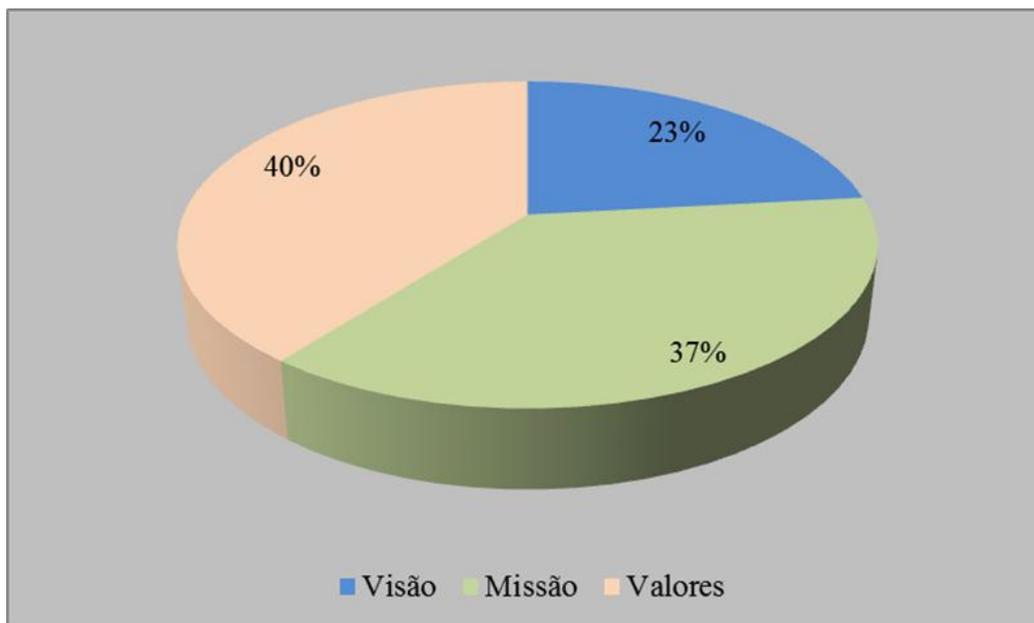


Gráfico 22 - Visão, missão e valores da Instituição

No que concerne à categoria **“percepção da cultura organizacional e a sua sintonia com o perfil de valores da Instituição”** a maioria dos líderes considerou que a cultura organizacional está perfeitamente alinhada com os valores da Instituição, dado que permite uma forte ligação aos clientes e associados, maior envolvimento com os *stakeholders*, com a comunidade, assegura uma prática de transparência e sustentabilidade, assim como tem preocupações com a ética do negócio. De realçar que um líder não emitiu qualquer opinião.

No tocante à dimensão **“percepção da harmonia entre os valores da Instituição e as práticas de RS”** a totalidade (100%) dos líderes considera que os valores da Instituição se coadunam com as práticas de RS.

Na opinião dos líderes, atendendo que a Associação Mutualista tem como princípio base a entreatajuda entre os associados, com reflexo da atividade bancária em prol dos mesmos, o desenvolver atividades em prol da sociedade coaduna-se na perfeição, assim como, o princípio da ética e da sustentabilidade também se coadunam com a prática de RS. Deste modo, a Instituição preocupa-se em devolver à sociedade parte dos seus resultados, respondendo desta forma à confiança que a sociedade deposita na própria Instituição.

Na dimensão **“percepção da sincronia entre os valores da Instituição e os dos colaboradores”** a esmagadora maioria (80%) dos líderes referiu que os valores da Instituição estão alinhados com os dos colaboradores, exceto um líder que considera que existe uma contínua tentativa de alinhar os valores de ambos, ainda que não seja fácil conseguir o melhor resultado.

Relativamente à dimensão “**percepção da forma como os colaboradores interpretam a implementação de medidas de RS**” a maioria dos líderes (60%) é unânime ao afirmar que os colaboradores se identificam de forma positiva, apreciam e alinham nas medidas de RS com naturalidade, atendendo aos valores que a Instituição defende, sentindo-se orgulhosos das medidas, da sua participação nas mesmas e dos resultados obtidos com estas ações.

Contudo, um dos líderes considera que terão de ser encontrados novos caminhos de disseminação, de forma a incentivar a proatividade na procura de informações sobre as medidas de RS e outro não teceu qualquer opinião. Estes dados podem ser visualizados no quadro 8.

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Forma de identificação	As ações que a Instituição tem tomado só são possíveis de executar com a intervenção dos colaboradores e a aceitação tem sido muito positiva.	1
	De forma muito positiva	1
	Clara identificação dos colaboradores	1
	Apreciam e alinham facilmente nas medidas de RS, nomeadamente no voluntariado empresarial	1
	As medidas são vistas com naturalidade por todos, atendendo aos valores que defendemos	1
	Existência de orgulho por parte dos colaboradores nas medidas e nos resultados proporcionados pelas mesmas.	1
	Pouca proatividade na procura da informação acerca das práticas de RS	1
	Ignoram as práticas de RS	1
	Não responde	1
Nº total de respostas		9

Quadro 8 - Síntese das respostas dos líderes

No que diz respeito à categoria “**percepção da sincronia dos colaboradores com a estratégia da Instituição**” a maioria (60%) dos líderes considera que os colaboradores se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição por estarem alinhados com a estratégia.

No entanto, dois dos líderes são de opinião contrária.

Um, refere que é importante que os colaboradores participem nas diferentes iniciativas de forma a poderem usufruir de experiências relevantes quer a nível profissional quer pessoal.

Outro, refere que os colaboradores o fazem de forma genuína e com total altruísmo, face à sua experiência de envolvimento fora da Instituição.

No tocante à dimensão “**conhecimento do grau de identificação dos colaboradores com as práticas de RS**” a totalidade (100%) dos líderes assegura que os colaboradores se identificam com as medidas de RS implementadas pela Instituição.

No que se refere à dimensão “conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição” foram criados quatro grupos distintos com o objetivo de sintetizar a informação recolhida (quadro 8).

No tocante ao grupo “projetos de apoio social” a doação de veículos para IPSS’S, designada por “Frota solidária” foi o projeto mais nomeado (três respostas), seguido do cartão + vida e atribuição de donativos a instituições (duas respostas cada).

No grupo “voluntariado” os projetos de voluntariado empresarial e no grupo “projetos de apoio à educação” educação financeira para crianças e adultos, obtiveram duas respostas cada, conforme exposto no quadro 9 e gráfico 23.

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Projetos de apoio social	Apoio à construção de habitação para famílias carenciadas	1
	Doação de veículos para IPSS’S (Frota solidária)	3
	Cartão + vida	2
	Atribuição de donativos a instituições	2
	Protocolos de cooperação com entidades da sociedade civil	1
	Doação de bens necessários a IPSS’S	1
Nº total de respostas		10
Voluntariado	Florestamento	1
	Pintura de IPSS’S	1
	Limpeza de praias e matas	1
	Projeto jovem voluntário	1
	Projetos de voluntariado empresarial	2
Nº total de respostas		6
Projetos de apoio à educação	Educação financeira para crianças e adultos	2
	Prémio Júlio Dinis	1
	Prémio escola	1
Nº total de respostas		4
Outros	Microcrédito	1
	Existem projetos em estudo	1
	Projetos de apoio na área da cultura (espetáculos de música/arte)	1
Nº total de respostas		3

Quadro 9 - Síntese das respostas dos líderes

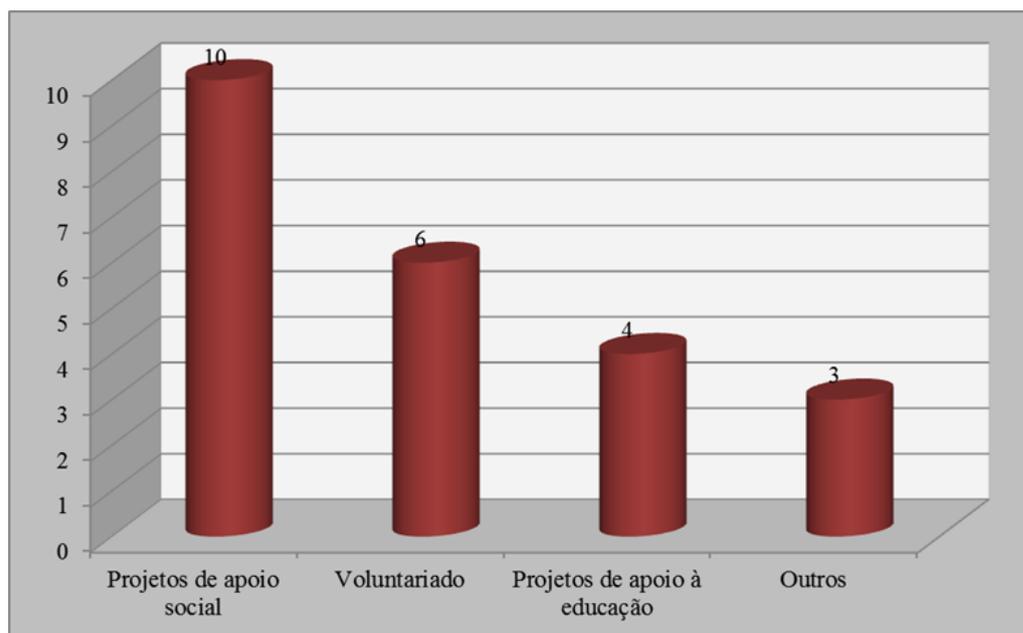


Gráfico 23 - Conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição

De referir ainda que, um dos líderes revela que existem projetos em estudo e propostas de diversos setores do Montepio, contudo, na sua opinião, neste momento é importante consolidar a sua intervenção, definir indicadores e avaliar a atividade desenvolvida até agora. Na dimensão **“perceção das motivações da Instituição na promoção de medidas de RS”**, destaca-se que o grupo “motivações de natureza comercial” sobressai no número de respostas comparativamente com os restantes grupos, no entanto, pode-se afirmar que os líderes, relativamente a esta dimensão, apresentaram uma grande diversidade de respostas, o que permite concluir que relativamente às motivações da Instituição, os mesmos, consideram que existem variadas motivações, atribuindo uma maior importância às de natureza comercial, como pode ser observado no quadro 10 e gráfico 24.

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Motivações intrínsecas à génese da Instituição	Permitir que a sociedade consiga identificar a Instituição como estando ligada e orientada para a melhoria da sociedade em geral, identificando-se com os seus valores	1
	Afirmação dos valores do Montepio sendo um deles a solidariedade	1
	Consciência de apoio à comunidade	1
Nº total de respostas		3
Motivações de natureza comercial	Reputação: incremento da reputação da marca	1
	Reconhecimento das práticas de responsabilidade social	1
	Retorno económico	1
	Mais-valias em matéria de penetração em determinados segmentos de mercado (economia social)	1
	Melhoria da imagem externa da Instituição	1
	Reconhecimento como mutualidade desconstruindo a ideia errada de que é um banco	1
Nº total de respostas		6
Motivações inerentes aos recursos humanos	Motivação dos colaboradores permitindo desenvolver novas competências através da aprendizagem ao longo da vida	1
Nº total de respostas		1
Outras	Não existe motivação	1
Nº total de respostas		1

Quadro 10 - Síntese das respostas dos líderes

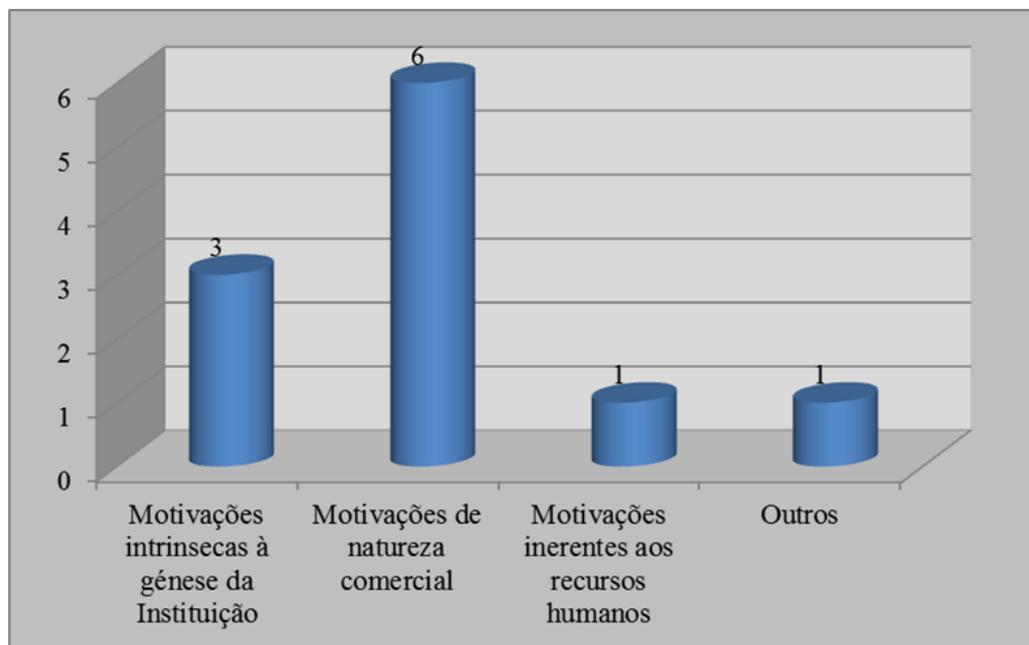


Gráfico 24 - Motivações da Instituição na promoção de medidas de RS

De salientar ainda que no entender de um dos líderes não existe motivação, dado que faz parte dos valores que gerem a atuação da Instituição no seu dia-a-dia.

Nesta linha de pensamento, outro líder menciona que para a instituição a RS é um imperativo emergente da sua natureza e dos seus compromissos estatutários.

No que concerne à dimensão “**perceção do impacto do voluntariado na Instituição**” e pela observação do quadro 11 e gráfico 25, denota-se que o grupo “impactos positivos nos colaboradores” é o mais representativo com um total de sete respostas, salientando-se que a mais respondida foi “tem um impacto muito positivo nos colaboradores” (duas respostas).

Grupos	Respostas dos líderes	Nº
Impactos positivos nos colaboradores	Tem um impacto muito positivo nos colaboradores	2
	Proporciona o envolvimento dos colaboradores permitindo-lhes um sentido de “contributo” e “dever cumprido”	1
	Impacto positivo interno: desenvolvimento do espírito de equipa dos voluntários e perceção dos valores da Instituição	1
	Elevação dos níveis motivacionais dos colaboradores	1
	Desenvolvimento da coesão interna das equipas	1
	Alargamento dos horizontes e das competências pessoais dos colaboradores	1
Nº total de respostas		7
Reconhecimento/valorização	Proporciona a transmissão de uma imagem positiva	1
	Impacto positivo externo: reconhecimento pela sociedade	1
	Reconhecimento público	1
	Reconhecimento por parte dos parceiros do contributo dado à sociedade civil muito para além da atividade principal	1
	Excelente reputação da Instituição	1
Nº total de respostas		5
Outros impactos	Estabelecimento de relações de parceria mais emocionais e duradouras com as entidades do terceiro setor	1
Nº total de respostas		1

Quadro 11 - Síntese das respostas dos líderes

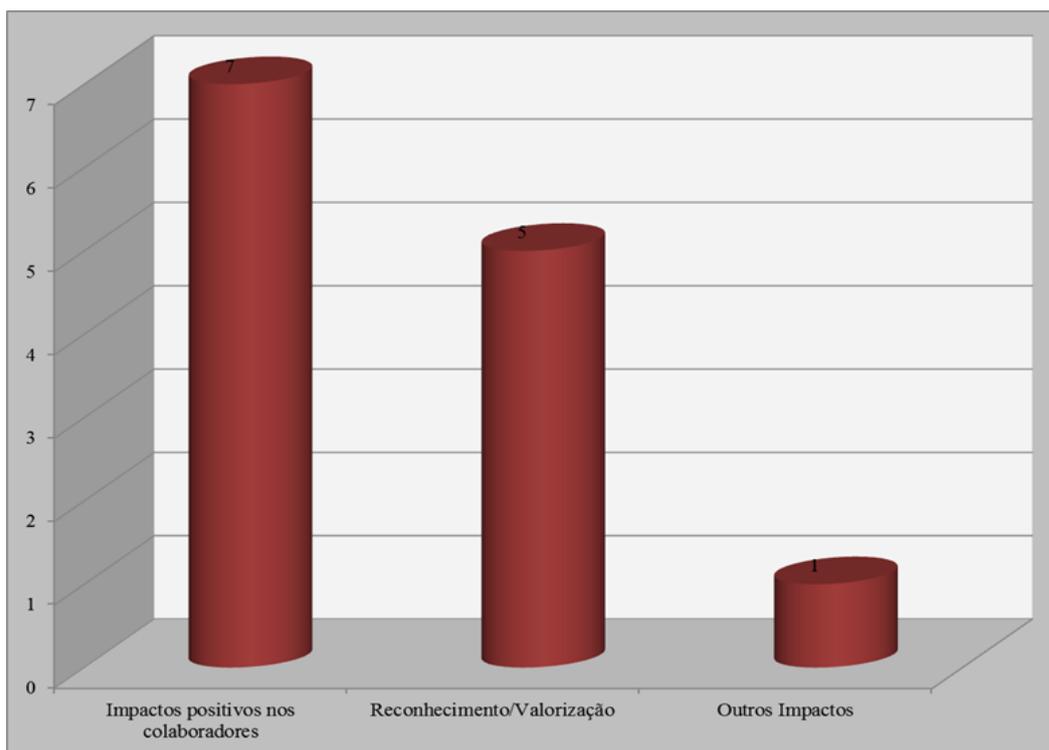


Gráfico 25 - Impacto do voluntariado na Instituição

Assim, pode-se concluir que os líderes consideram que o voluntariado é uma mais-valia para os colaboradores, em termos de alargamento de horizontes, das competências pessoais, assim como no desenvolvimento do espírito de equipa e elevação dos seus níveis motivacionais.

Relativamente à dimensão “**perceção dos benefícios para a imagem da Instituição**” todos os líderes foram unânimes na resposta, considerando que a imagem da Instituição é valorizada.

Um dos líderes complementa que as práticas de RS têm um efeito muito mais positivo do que ações de *marketing* tradicionais, sendo certo que, na opinião de outro líder não é apenas a imagem que é valorizada, mas sobretudo a sua marca identitária, a sua impressão digital.

8.7 Análise e discussão de resultados

De acordo com os resultados globais do estudo, no que concerne à análise da importância dos valores na implementação das práticas socialmente responsáveis, é possível afirmar que:

Os valores pelos quais a organização se pauta coadunam-se com as práticas de responsabilidade social, confirmado por 83% dos colaboradores e a totalidade dos líderes. A génese da Instituição, a própria missão e a visão muito contribuem para estes resultados, atendendo que, a sua base e a sua ação assentam nos princípios do mutualismo. E falar de mutualismo é por si só falar de princípios e práticas socialmente responsáveis. Por outro lado, constata-se que a cultura organizacional alinhada a uma gestão por valores tem todos os

“condimentos” necessários à implementação de práticas de responsabilidade social, atendendo à sua relação com os clientes e associados, ao envolvimento existente com todos os seus *stakeholders*.

No que concerne à análise da identificação dos valores pessoais dos colaboradores com os da Instituição, como se pode observar através da leitura dos dados, 89% dos colaboradores reconhece que os seus valores estão alinhados com os da Instituição, opinião partilhada pela esmagadora maioria dos líderes que referiu que existe uma sincronia entre ambos.

Relativamente à forma como os colaboradores interpretam a implementação das medidas de RS, pode concluir-se que a maioria dos líderes é unânime em afirmar que os colaboradores, atendendo aos valores da Instituição, se identificam de uma forma natural, positiva, apreciam e perfilham das medidas praticadas, com um sentimento de orgulho, quer pela realização da ação, pela sua participação, assim como, pelos resultados obtidos com essas ações.

No que concerne à autenticidade do alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores com os institucionais, pode concluir-se que a maioria dos colaboradores (61%) reconhece que embora esteja alinhada com a estratégia da organização, não é esta a principal razão para se envolver nas iniciativas promovidas pela Instituição, mas essencialmente porque está predisposta a este tipo de iniciativas, identifica-se pessoalmente com elas, com os seus valores e acima de tudo partilha das mesmas preocupações sociais. Contudo, e de acordo com os resultados obtidos, constata-se que a maioria dos líderes não partilha desta perspetiva, pois, considera que os colaboradores apenas estão alinhados com a estratégia. O que não deixa de ser interessante a análise das duas visões que estando em contradição revelam os pontos de vista de ambos. No entanto, face à percentagem de respostas obtidas, pode confirmar-se o alinhamento dos valores pessoais por parte dos colaboradores, de forma genuína e com altruísmo em relação aos institucionais.

Relativamente à compreensão das motivações subjacentes à implementação de medidas socialmente responsáveis por parte desta Instituição, é interessante salientar que os dois grupos de entrevistados (colaboradores e líderes) diferem nas motivações referidas.

Os colaboradores evocam que as principais motivações são intrínsecas à natureza/ADN/génese da própria Instituição, a essência mutualista, o cumprimento da missão, isto é, motivações que estão implícitas ao desenvolvimento da atividade da Instituição. Contrariamente os líderes atribuem maior importância às motivações de natureza comercial, nomeadamente a reputação/melhoria da imagem/reconhecimento, assim como o retorno económico.

Mais uma vez se reforça a análise nesta diferença de perspetivas entre os colaboradores e os líderes, quanto à mesma questão.

No que diz respeito às mais-valias que a implementação das medidas proporciona, pode-se observar que os colaboradores referem-se às vantagens em termos de imagem, designadamente a valorização da imagem e promoção da Instituição, embora façam menção a um aspeto que se considera pertinente mencionar que uma das vantagens prende-se com o imensurável impacto na personalidade dos colaboradores que se envolvem na realização destas práticas, nomeadamente o sentimento de orgulho e o aumento de motivação.

No que concerne ao último objetivo de investigação, que se prende com o reconhecimento do benefício institucional na implementação das medidas de RS, pode-se aferir que a totalidade dos colaboradores e um dos líderes é unânime em afirmar que a imagem da Instituição é muito valorizada, mas não é apenas a imagem, sobretudo a sua marca identitária.

Em síntese, os objetivos de investigação foram comprovados através dos dados apresentados e dos resultados discutidos, o que permite concluir que nesta Instituição as motivações no desenvolvimento e implementação de práticas de responsabilidade social estão relacionadas, com a sua génese, isto é com a sua natureza associativa e mutualista, com a sua missão, visão e pelos valores pelos quais a Instituição se pauta e coloca em prática, uma vez que associa a sua atividade comercial às necessidades sociais dos *stakeholders* e da sociedade em geral.

Termina-se esta análise com as palavras do Presidente do Montepio “Esforçamo-nos por ser socialmente responsáveis, economicamente viáveis e ecologicamente sustentáveis (...) defendemos que só a partilha do risco e a solidariedade na acção podem ser receitas de sucesso” (Correia, 2011, cit. in Leal et al., 2011, p. 224).

Conclusão

Principais conclusões

O presente trabalho é alusivo ao tema “Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis”.

Os objetivos inerentes a este trabalho prenderam-se com a compreensão da dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações, assim como, da avaliação das motivações subjacentes ao desenvolvimento e implementação de práticas de responsabilidade social por parte das organizações, mais concretamente na organização visada onde se realizou o estudo empírico.

Desta forma, com base na pesquisa bibliográfica efetuou-se uma abordagem a temáticas que se consideraram estratégicas e que estão diretamente relacionadas com o conceito de responsabilidade social nas organizações.

Assim, foram abordadas as organizações, assim como, a sua perspetiva da missão, visão e valores, complementada com a referência à cultura organizacional, à gestão por valores, na qual se debateu a importância dos valores nas organizações e apresentou-se com base em autores-chave o processo de gestão por valores, deixando no “ar” a seguinte questão:

“Pode a gestão por valores ser considerada uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações?”

A resposta a esta questão dar-se-á mais adiante, com base no estudo empírico realizado numa organização.

Explanou-se sobre o próprio conceito de responsabilidade social, dando um maior ênfase à sua vertente organizacional e caracterizaram-se as suas vertentes: interna e externa.

Com base numa comunicação da Comissão Europeia divulgou-se a atualização do conceito de RSE, a vigorar entre 2011 e 2014.

Retratou-se o desenvolvimento sustentável como tema indissociável da responsabilidade social.

De forma a ir ao encontro dos objetivos do presente trabalho, elucidou-se sobre as motivações da adoção de práticas socialmente responsáveis.

Evidenciaram-se alguns estudos elaborados em Portugal, subordinados ao tema da RSE e desenvolvimento sustentável, apresentando as suas principais conclusões com o objetivo de referenciar a importância destes temas na atualidade.

Por último, com base num estudo empírico numa organização portuguesa, procurou-se responder às questões de partida deste trabalho, assim como às que se foram levantando direta ou indiretamente ao longo do desenvolvimento do mesmo e às quais se pretende dar resposta. Assim sendo, o estudo empírico foi realizado no Grupo Montepio. Embora já tenha sido efetuada a sua apresentação é importante reforçar que sendo a maior Associação Mutualista do país, toda a sua atividade é orientada para a proteção social complementar solidária e voluntária - o Mutualismo – e alinhada por valores e princípios humanistas.

Desta forma, pode-se concluir que os valores pelos quais a organização se pauta coadunam-se com as práticas de responsabilidade social implementadas.

A génese da Instituição, a própria missão e a visão contribuem em grande parte para a obtenção destes resultados, tendo em conta que a sua base e a sua ação assentam nos princípios do Mutualismo. Falar de Mutualismo é logo à partida falar em princípios e práticas socialmente responsáveis.

Conclui-se que relativamente à cultura organizacional está perfeitamente alinhada com os valores da Instituição, dado que, permite uma forte ligação aos clientes e associados, maior envolvimento com os *stakeholders*, com a comunidade, assegura uma prática de transparência e sustentabilidade.

Os resultados permitem concluir que os colaboradores têm conhecimento dos valores, tendo em conta, que estão imbuídos nos mesmos e nos princípios humanistas da Instituição.

Do mesmo modo, pode-se concluir que os valores dos colaboradores estão alinhados com os valores da Instituição, existindo uma sincronia entre ambos.

Atendendo às conclusões evidenciadas, está-se em condições de responder à questão levantada no desenvolvimento teórico deste trabalho, que se prendia com o facto da gestão por valores ser considerada uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações.

Sem dúvida que uma organização que conceba a sua gestão baseada em valores e consiga que os colaboradores estejam imbuídos dos valores pelos quais a organização se pauta, existindo desta forma uma sincronia, tem todas as condições para o desenvolvimento organizacional, assim como, contribuir para a sua sustentabilidade.

Este facto vai ao encontro dos autores-chave que defendem a gestão por valores, nomeadamente Barrett (2011) que revela que o processo de gestão por valores pode contribuir para apoiar a melhoria contínua do desempenho organizacional e para a promoção do desenvolvimento da sustentabilidade de longo prazo.

Por outro lado, conclui-se também que esta gestão afeta de forma positiva a implementação de medidas socialmente responsáveis por parte desta Instituição.

No que concerne aos objetivos que se propôs atingir, isto é, compreender as motivações subjacentes à implementação de medidas socialmente responsáveis por parte da Instituição, pode-se concluir que as motivações subjacentes são as que são intrínsecas à natureza/ADN/gênese da própria Instituição, a essência mutualista, o cumprimento da missão, da visão e dos valores pelos quais a mesma se pauta e coloca em prática.

Deste modo, as motivações estão implícitas ao desenvolvimento da atividade da Instituição.

Sem dúvida, esta associa a sua atividade comercial às necessidades sociais dos *stakeholders* e da sociedade em geral.

Reconhece-se igualmente, que a implementação das medidas proporciona vantagens à Instituição. A promoção da Instituição e da sua imagem são algumas das vantagens conquistadas, mas, não é apenas a imagem da Instituição que sai valorizada, mas principalmente a sua marca identitária.

Outra das vantagens, e que se considera não menos importante, prende-se com o imensurável impacto na personalidade dos colaboradores que se envolvem na realização destas práticas. O sentimento de orgulho, que se traduz no aumento da motivação que reverte a favor da Instituição, tornando-se numa mais-valia.

Em suma, tudo o que foi já referenciado serve de mote para que o Grupo Montepio continue a ser “socialmente responsável”, “economicamente viável” e “ecologicamente sustentável”. Espera-se que com as suas “boas práticas” possa servir de exemplo a outras organizações cujo caminho ainda se encontre por “desbravar”.

Limitações do estudo

Uma das principais limitações do estudo prende-se com o reduzido número de entrevistas (vinte e três) que representa uma pequena parte dos colaboradores da Instituição, que, de certo modo, limita a possibilidade de apresentar resultados mais elucidativos da realidade da Instituição.

Outra das limitações prende-se com a dificuldade na obtenção das respostas, embora a grande maioria dos entrevistados se tenha mostrado recetivo na colaboração do estudo empírico.

Sugestões para investigação futura

Apesar das limitações referidas, poder-se referenciar algumas das linhas de orientação para trabalhos futuros:

- Alargar este estudo aos restantes colaboradores da Instituição, de forma a ampliar o universo da amostra e desta forma efetuar uma comparação dos resultados obtidos.
- Alargar este estudo aos restantes *stakeholders* da Instituição, nomeadamente aos clientes de forma a medir o impacto que as práticas de responsabilidade social desenvolvidas e implementadas têm na sua visão da Instituição.

Referências Bibliográficas

- Almeida, Filipe (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Princípia.
- Anuário de sustentabilidade (2009). *Confiança sustentável – Crise – a afirmação da sustentabilidade como caminho para a solução dos obstáculos do séc. XXI*. Porto: Bio Rumo.
- Anuário de sustentabilidade (2010). *Caminhos sustentáveis – A sustentabilidade como horizonte num mundo em mudança*. Porto: Bio Rumo.
- Anuário de sustentabilidade (2011). *Amanhã sustentável - Na certeza de que só as melhores opções nos permitirão um futuro diferente*. Porto: Bio Rumo.
- Barrett, Richard (2011). *Como construir uma organização gerida por valores - Uma abordagem prática e sistémica para a transformação cultural sustentável*. Porto: Editora Bio Rumo.
- Camara, Pedro, Guerra, Paulo; Rodrigues, Vicente (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Recursos humanos - o capital humano das organizações* (9ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Comportamento organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão (2010). *Planejamento estratégico – fundamentos e aplicações* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita; Cardoso, Carlos (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dolan, Simon; Garcia, Salvador (2006). *Gestão por valores*. Porto: Editora Bio Rumo.
- Ferreira, Manuel; Santos, João; Serra, Fernando (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Laszlo, Chris (2003). *A empresa sustentável*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leal, Ana; Caetano, Joaquim; Brandão, Nuno; Duarte, Sofia; Gouveia, Tiago (2011).

- Responsabilidade social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe (2008). *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.
 - Nunes, Cristina (2004). “*A ética empresarial e os fundos socialmente responsáveis*”. Barcelos: Vida Económica.
 - Raich, Mario; Dolan, Simon (2008). *Beyond - Negócios e sociedade em transformação*. Lisboa: Horácio Periquito.
 - Rocha, António (2010). *Ética, deontologia e responsabilidade social*. Porto: Vida Económica.
 - Rodrigues, Jorge; Duarte, Manuela (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.
 - Santos, Maria; Santos, Ana; Pereira, Elisabete; Silva, José (2006). *Responsabilidade social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
 - Tavares, Maria (2004). *Desenvolvimento organizacional – Gerir as organizações em tempo de mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
 - Teixeira, Sebastião (2004). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Referências da Internet

- **Zenone (2006)**, Disponível em <http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/01-11-40.pdf>, [acesso em 8/07/2012].
- **Monteiro (2009) / Teixeira (2009)**, Disponível em <http://www.pt.sgs.com/pt/sgs-responsabilidade-social-rumo-a-sustentabilidade-pt-09.pdf>, [acesso em 9/07/2012].
- **Melicias (2003)**, Disponível em <http://www.ces.pt/70>, [acesso em 30/06/2012].
<http://www.ces.pt/download/84/RSE.pdf>, [acesso em 30/06/2012].
- **Comissão Europeia**, Disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF> [acesso em 18/08/2012].
- **Relatório Brundtland (1987)**, Disponível em <http://www.sairdacasca.com/origemeevolucao.asp>. [acesso em 04/07/2012].
- **Desenvolvimento sustentável**, Disponível em <http://www.sairdacasca.com/quemsomos.asp?variavel=lermais>. [acesso em 04/07/2012].
- **Estudo da Delloite**, Disponível em <http://www.bcsdportugal.org/o-desafio-do-desenvolvimento-sustentavel-nas-empresas-portuguesas/368.htm> [acesso em 26/08/2012].
- **Estudo da Fundação Eugénio de Almeida**, Disponível em <http://fundacaoeugeniodealmeida.pt/osa/estudos.asp?lingua=pt> [acesso em 26/08/2012].
- **Grupo Montepio**, Disponível em www.montepio.pt [acesso em 30/07/2012]
http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/responsabilidade-social.page? [acesso em 30/07/2012]
http://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira-montepio/relatorios/anuais/RelatorioContasAnuais_2011.pdf [acesso em 14/09/2012].

Anexos

Anexo 1 - Guião da entrevista aos colaboradores

Dimensões	Objetivos	Questões
Perceção do conceito de responsabilidade social.	Conhecer qual a noção que os entrevistados têm do conceito de RS.	1 - O que entende por responsabilidade social das organizações?
Perceção dos valores da organização nas práticas de responsabilidade social.	Compreender se os valores da organização estão em sintonia com as práticas de responsabilidade social promovidas pela Instituição.	2 - No seu entender, os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social que a Instituição promove?
Conhecimento por parte dos colaboradores dos valores da Instituição.	Conhecer a noção que os colaboradores têm dos valores pelos quais a Instituição se pauta.	3 - Quais os valores pelos quais a sua Instituição se pauta?
Perceção da sincronia entre os valores dos colaboradores e os da Instituição.	Compreender se os valores dos colaboradores estão alinhados com os da Instituição.	4 - Considera que os seus valores estão alinhados com os valores da Instituição?
Perceção das motivações da Instituição na promoção de medidas de RS.	Compreender do ponto de vista dos colaboradores as motivações que levam a Instituição a implementar práticas de responsabilidade social.	5 - No seu ponto de vista, quais as principais motivações que levam a Instituição a desenvolver e implementar práticas socialmente responsáveis?
Conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição.	Verificar o conhecimento que os colaboradores têm dos projetos dinamizados pela Instituição.	6 - Tem conhecimento dos projetos de responsabilidade social que a Instituição dinamiza?
Perceção dos novos projetos de RS que os colaboradores gostariam de ver implementados.	Conhecer que outros projetos gostariam os colaboradores de ver dinamizados pela Instituição.	7 - Na sua opinião, que outros projetos gostariam de ver impulsionados pela Instituição?
Perceção da identificação dos colaboradores com as práticas de RS.	Compreender de que forma os colaboradores se identificam com as práticas que a Instituição promove.	8 - Identifica-se com as práticas de responsabilidade social que a Instituição promove?
Perceção da sincronia dos colaboradores com a estratégia da Instituição.	Compreender se os colaboradores ao integrarem as iniciativas promovidas pela Instituição o fazem apenas por estarem alinhados com a estratégia.	9 - Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem apenas por estarem alinhados com a estratégia?

Conhecer as vantagens para a Instituição da promoção de práticas socialmente responsáveis.	Compreender, na perspetiva dos colaboradores, quais as mais-valias para a Instituição da promoção de práticas de RS.	10 - Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens para a Instituição da promoção de práticas de responsabilidade social?
Perceção do impacto do voluntariado na Instituição.	Conhecer as opiniões dos colaboradores relativamente aos impactos que a promoção do voluntariado origina.	11- Na sua opinião, no que respeita à promoção do voluntariado, qual o impacto que estas ações representam para a Instituição?
Perceção dos benefícios para a imagem da Instituição.	Compreender se existem reflexos positivos em termos da imagem da Instituição, pelo facto de implementar práticas de RS.	12 - Considera que a imagem da Instituição é valorizada com a implementação de práticas de responsabilidade social?

Anexo 2 - Guião da entrevista aos líderes

Dimensões	Objetivos	Questões
Perceção do conceito de responsabilidade social.	Conhecer qual a noção que os líderes têm do conceito de RS.	1- O que entende por responsabilidade social nas organizações?
Perceção da visão, missão e valores da Instituição.	Conhecer qual a noção que os líderes têm da visão, missão e valores da Instituição que representam.	2 - Qual a visão a missão e os valores pelos quais a Instituição se pauta?
Perceção da cultura organizacional e a sua sintonia com o perfil de valores da Instituição.	Percecionar de que forma a cultura organizacional está alinhada com o perfil de valores da Instituição.	3 - De que forma a cultura organizacional está alinhada com o perfil de valores da Instituição?
Perceção da harmonia entre os valores da Instituição e as práticas de responsabilidade social.	Validar até que ponto os valores da Instituição estão harmonizados com as práticas de responsabilidade social.	4 - Na sua opinião, os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social.
Perceção da sincronia entre os valores da Instituição e os dos colaboradores.	Compreender se os valores da Instituição estão em sintonia com os dos colaboradores.	5 - No seu entender os valores da Instituição estão alinhados com os valores dos colaboradores?
Perceção da forma como os colaboradores interpretam a implementação de medidas de RS.	Conhecer a perceção dos líderes face à interpretação efetuada pelos colaboradores no que concerne à implementação de medidas socialmente responsáveis.	6 - Do seu ponto de vista, de que forma é que os colaboradores vêem a implementação, por parte da Instituição, de medidas de responsabilidade social?
Perceção da sincronia dos colaboradores com a estratégia da Instituição.	Compreender, segundo a perspetiva dos líderes, até que ponto os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição estão alinhados com a estratégia da mesma.	7 - Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem por estarem alinhados com a estratégia?
Conhecimento do grau de identificação dos colaboradores com as práticas de RS.	Reconhecer o grau de identificação dos colaboradores com as medidas de RS.	8 - Sempre que são implementadas medidas de responsabilidade social, considera que os colaboradores se identificam com elas?
Conhecimento dos projetos dinamizados pela Instituição.	Conhecer os projetos levados a cabo pela Instituição no que respeita à responsabilidade social.	9 - Quais são os projetos de responsabilidade social que a organização dinamiza?

Perceção das motivações da Instituição na promoção de medidas de RS.	Compreender do ponto de vista dos líderes, as motivações que levam a Instituição a implementar práticas de responsabilidade social.	10 - Quais são as principais motivações da Instituição no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis?
Perceção do impacto do voluntariado na Instituição.	Conhecer o impacto que o voluntariado representa para a Instituição.	11 - Em sua opinião, no que respeita à promoção do voluntariado qual o impacto que estas ações representam para a Instituição?
Perceção dos benefícios para a imagem da Instituição.	Compreender até que ponto a imagem da Instituição é favorecida através da implementação de práticas de RS.	12 - Considera que a imagem da Instituição é valorizada com a implementação de práticas de responsabilidade social?

Anexo 3 - Entrevistas modelo

Responsabilidade social nas organizações

Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das suas motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis

Esta entrevista tem como objetivo compreender as motivações subjacentes à implementação de práticas de responsabilidade social por parte das organizações, no âmbito da elaboração da minha tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Línguas e Administração em Vila Nova de Gaia, alusiva ao tema “Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das suas motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis”.

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso de uma organização perante a sociedade. Assim, as organizações assumem obrigações de carácter moral, cujo objetivo é a cooperação para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade

Género:

- Feminino
 Masculino

Nome:

Idade:

Formação académica:

Atividade profissional:

Antiguidade na organização:

Função desempenhada atualmente:

Desde (DD/MM/AAAA):

1. O que entende por responsabilidade social das organizações?

2. No seu entender, os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social que a Instituição promove?

3. Quais os valores pelos quais a sua Instituição se pauta?

4. Considera que os seus valores estão alinhados com os valores da Instituição?

5. No seu ponto de vista, quais as principais motivações que levam a Instituição a desenvolver e implementar práticas socialmente responsáveis?

6. Tem conhecimento dos projetos de responsabilidade social que a organização dinamiza?

7. Na sua opinião, que outros projetos gostariam de ver impulsionados pela Instituição?

8. Identifica-se com as práticas de responsabilidade social que a Instituição promove?

9. Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem apenas por estarem alinhados com a estratégia?

10. Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens para a Instituição da promoção de práticas de responsabilidade social?

11. Na sua opinião, no que respeita à promoção do voluntariado, qual o impacto que estas ações representam para a Instituição?

12. Considera que a imagem da Instituição é valorizada com a implementação de práticas de responsabilidade social?

Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Responsabilidade social nas organizações



Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das suas motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis

Esta entrevista tem como objetivo compreender as motivações subjacentes à implementação de práticas de responsabilidade social por parte das organizações, no âmbito da elaboração da minha tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Línguas e Administração em Vila Nova de Gaia, alusiva ao tema “Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das suas motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis”.

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso de uma organização perante a sociedade. Assim, as organizações assumem obrigações de carácter moral, cujo objetivo é a cooperação para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade

Género:

- Feminino
 Masculino

Nome:

Idade:

Formação académica:

Atividade profissional:

Antiguidade na organização:

Função desempenhada atualmente:

Desde (DD/MM/AAAA):

1. O que entende por responsabilidade social das organizações?

2. Qual a visão a missão e os valores pelos quais a Instituição se pauta?

3. De que forma a cultura organizacional está alinhada com o perfil de valores da Instituição?

4. Na sua opinião, os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social?

5. No seu entender os valores da Instituição estão alinhados com os valores dos colaboradores?

6. Do seu ponto de vista, de que forma é que os colaboradores vêem a implementação, por parte da Instituição, de medidas de responsabilidade social?

7. Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem por estarem alinhados com a estratégia?

8. Sempre que são implementadas medidas de responsabilidade social, considera que os colaboradores se identificam com elas?

9. Quais são os projetos de responsabilidade social que a organização dinamiza?

10. Quais são as principais motivações da Instituição no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis?

11. Em sua opinião, no que respeita à promoção do voluntariado qual o impacto que estas ações representam para a Instituição?

12. Considera que a imagem da Instituição é valorizada com a implementação de práticas de responsabilidade social?

Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)