





**MIETE**  
**MESTRADO EM INOVAÇÃO E**  
**EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO**

**A Responsabilidade Social na Gestão Sustentável**  
**em PME de Base Tecnológica**

**Caso de Estudo: Incubadora do Instituto Pedro Nunes**

*Sara Isabel Martins Rodrigues*

**Dissertação**

Orientador na FEUP: Mestre Manuel Eduardo Lobão de Sousa Aroso



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2014-11-20



**DISSERTAÇÃO ELABORADA EM AMBIENTE  
EMPRESARIAL COM ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE  
ATÉ DEZEMBRO DE 2017**



Ao Miguel. Por toda a sua compreensão.





## Resumo

A atual crise, que vivemos desde o final da primeira década deste século, resultam mais de um conjunto de fatores de gestão, do que de puros aspetos económicos. Diversos autores e entidades identificam os “valores éticos” e as políticas de “Responsabilidade Social” (RS) cada vez mais, como pilares e *drivers* do novo paradigma de gestão, vitais para a “Sustentabilidade”. Operando num contexto de elevada competitividade e agressividade onde são frequentemente desafiadas nas suas atividades, investimentos ou decisões, é de extrema importância que as empresas assumam uma identidade ética, reflectida num conjunto de práticas socialmente responsáveis e integradas na sua estratégia e no seu posicionamento. Embora, até à data, geralmente por disponibilidade de mais recursos, tenha sido promovida maioritariamente por um conjunto de grandes empresas, a RS é pertinente para todos os tipos de empresas. O desafio está na sua aplicação ao nível das Pequenas e Médias Empresas (PME), onde o reconhecimento da aplicabilidade à eficácia da gestão é travado pela complexidade prática da sua implementação. Na grande maioria dos casos estas procuram a adopção de medidas pouco onerosas e simples, que por si só, direta ou indiretamente, proporcionem vantagens competitivas ou oportunidades, que conduzam a resultados reais.

No universo das PME, as de Base Tecnológica destacam-se por se caracterizarem, elas próprias, como agentes de mudança, capazes de introduzir inovações no mercado e de gerar valor económico a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos, fomentando por isso uma expectativa de crescimento acelerado e da sua rápida expansão para novos mercados. É pois, neste contexto, que surge a imperativa necessidade destas empresas serem geridas segundo normas, princípios e valores, ética e socialmente aceites, tornando-se cada vez mais ativas no que concerne ao seu contributo socioeconómico e ambiental global. Mas será que as PME de Base Tecnológica revêm a adopção de práticas éticas e socialmente responsáveis como uma vantagem competitiva nas suas atividades, ao ponto de serem traduzidas em valor económico para a empresa, contribuindo para uma gestão sustentável? Para procurar responder à questão foi realizado um inquérito às empresas incubadas, física e virtualmente, da Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN – Incubadora), Incubadora de Base Tecnológica, que permitiu aferir os conhecimentos gerais bem como diagnosticar as práticas ética e socialmente responsáveis desenvolvidas pelas empresas. Possibilitou ainda avaliar a importância atribuída às práticas de responsabilidade social e a percepção do seu impacto na gestão sustentável das empresas.

Este trabalho inicia-se com a análise, de uma forma sumária, sobre os aspectos teóricos associados a estes conceitos, seguido de informação sobre a pesquisa efetuada, junto dos gestores das empresas de base tecnológica incubadas na Incubadora do Instituto Pedro Nunes, sobre os conhecimentos: teóricos, de ferramentas, de práticas e de políticas no âmbito da ética, responsabilidade social e sustentabilidade, bem como a sua percepção sobre o valor do impacto económico destes no negócio.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social, Ética, Sustentabilidade, Instituto Pedro Nunes, ISO 26000, Gestão Sustentável

(Nota: Este trabalho segue o novo acordo ortográfico da língua portuguesa)

## **Abstract**

The crisis, which we live since the end of the first decade of this century, is a result more of a set of management factors than of pure economic aspects. Several authors and organizations identify the "ethical values" and the policies of "Social Responsibility" increasingly, as pillars and drivers of the new management paradigm, vital for "Sustainability". Operating in a context of high competitiveness and aggression which are often challenged in their activities, investments or decisions, it is extremely important that companies take an ethical identity, reflected in a set of socially responsible and integrated into its strategy and its positioning practices. Although, to date, usually by the availability of more resources has been promoted mainly by a number of large companies, the RS is relevant for all types of businesses. The challenge lies in its implementation at the level of the Small and Medium Enterprises (SMEs), where the recognition of the applicability to management effectiveness is hampered by the complexity of its practical implementation. In most cases they seek to adopt inexpensive and simple measures, which itself directly or indirectly provide competitive advantages or opportunities that lead to real results.

In the universe of SMEs, Technology Based stand out for being characterized themselves as agents of change, able to introduce innovations into the market and generate economic value from scientific and technological knowledge, fostering therefore expected to increase accelerated and their rapid expansion into new markets. It is therefore in this context arises the imperative of these companies were managed according to the norms, principles and values, ethical and socially accepted, becoming increasingly active in relation to their socio-economic and global environmental contribution. But is technology-based SMEs review the adoption of ethical and socially responsible practices as a competitive advantage in their activities, to the point of being translated into economic value for the company, contributing to sustainable management?

To try to answer the question, a survey was conducted to incubated companies, physically and virtually, the Business Incubator of Instituto Pedro Nunes (IPN - Incubator), Incubator for Technological Base, which allowed the assessment of general knowledge as well as diagnosing practices ethical and socially responsible developed by companies. Yet possible to assess the importance attributed to social responsibility practices and their perceived impact on the sustainable management of companies.

This work starts with the analysis, in a summary way, on the theoretical aspects associated with these concepts, followed by information about the research conducted, among managers of technology companies incubated in Incubator of Instituto Pedro Nunes on their knowledge - theoretical, tools, practices and policies - within the ethical, social responsibility and sustainability, as well as their perception of the value of the economic impact on the business.

**Keywords:** Social responsibility, Ethics, Sustainability, Instituto Pedro Nunes, ISO 26000, Sustainable Management

## **Agradecimentos**

Este momento, o de conclusão do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, arrasta comigo um sentimento de alegria imensa, de realização pessoal e de dever cumprido, que deve ser partilhado com todos aqueles que, de uma forma ou de outra, constituíram os alicerces para a conclusão, com sucesso, desta importante etapa da minha vida.

Assim, não posso deixar de manifestar o meu profundo agradecimento, a todos quantos, direta ou indiretamente, me prestaram auxílio, me encorajaram e me proporcionaram este momento.

Ao Instituto Pedro Nunes, nas pessoas da Professora Doutora Teresa Mendes e Professor Doutor José António Raimundo Mendes da Silva, Presidente e Vice-Presidente da Direção do IPN respetivamente, pelo encorajamento, pela confiança e pela dispensa de tempo de trabalho para a frequência do respectivo mestrado.

Ao Eng.º Manuel de Sousa Aroso, que aceitou orientar, esta dissertação, pelos conhecimentos transmitidos, pela constante disponibilidade, sugestões formuladas e rigor exigido, expresso a minha sincera gratidão e profundo reconhecimento.

Aos responsáveis por todas as empresas incluídas no estudo efectuado, pela sua coragem em partilhar informações e disponibilidade em contribuir, permitindo que o presente trabalho fosse possível.

A todos os meus professores que de alguma forma contribuíram na minha aprendizagem e evolução.

Aos meus colegas de mestrado por todo o apoio, camaradagem e amizade. Jamais esquecerei os dias, as tardes, as manhãs e as horas dedicadas a este objectivo e sem os quais não seria possível alcançar com sucesso este desafio.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, por toda a atenção e esforço, por procurarem incansavelmente reunir todas as condições que me permitissem alcançar este objectivo.

À minha irmã Joana, pela força, carinho e motivação transmitidos, pela constante preocupação e pela total disponibilidade em ajudar.

A toda a minha família e a todos os meus amigos, que, de uma maneira ou outra, me incentivaram e ajudaram com os seus exemplos e conselhos.

A todos o meu muito OBRIGADA.



## Índice

0	SIGLAS E ABREVIATURAS .....	1
	Siglas e Anagramas.....	1
	Abreviaturas .....	2
1	INTRODUÇÃO .....	3
	1.1 Enquadramento.....	3
	1.2 Motivação.....	3
	1.3 Objetivos .....	4
	1.4 Metodologia.....	4
	1.5 Estrutura.....	4
2	ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE.....	5
	2.1 Introdução .....	5
	2.2 O Triângulo Lei-Moral-Ética na Gestão.....	6
	2.3 Breve Análise sobre as Teorias Éticas.....	8
	2.3.1 Classificação Ética das Práticas de Gestão.....	10
	2.4 Breve Análise sobre a Evolução da Responsabilidade Social .....	10
	2.5 Principais Documentos sobre Responsabilidade Social.....	11
	2.5.1 Relatório Brundtland .....	12
	2.5.2 10 Princípios da Global Compact.....	13
	2.5.3 COM (2001):366 .....	14
	2.5.4 ISO 26000: 2010.....	15
	2.5.5 COM (2011):681 .....	17
	2.5.6 COM (2013):207 .....	18
	2.6 Principais Contribuições e Riscos da Responsabilidade Social .....	18
	2.7 Súmula.....	19
3	O IPN – Instituto Pedro Nunes .....	23
	3.1 IPN – Breve Descrição.....	23
	3.2 A Incubadora do IPN.....	25
4	A METODOLOGIA .....	29
	4.1 Os Objetivos.....	29
	4.2 A Metodologia de Investigação .....	29
	4.3 A Estrutura do Inquérito .....	30
	4.4 A Amostra .....	30
5	RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	31
	5.1 Respostas Obtidas.....	31
	5.1.1 Identificação das Empresas Respondentes .....	31
	5.1.2 Caracterização dos Respondentes .....	33
	5.2 Caracterização das Empresas .....	34
	5.3 Respostas no âmbito do Diagnóstico de Conhecimentos .....	38
	5.4 Respostas no âmbito das Práticas Ética e Socialmente Responsáveis.....	44
	5.4.1 Respostas no Âmbito das Práticas de RS .....	46
	5.4.2 Caracterização das Práticas Identificadas .....	48
	5.5 Respostas complementares.....	49

5.5.1	Avaliação do impacto económico da RS .....	50
5.5.2	Metodologias na avaliação do impacto económico da RS .....	50
5.5.3	Capacidade de implementação de RS .....	51
5.6	Principais Conclusões da Pesquisa.....	53
6	CONCLUSÕES .....	55
6.1	Grau de Satisfação dos Objectivos .....	55
6.2	Dificuldades Sentidas .....	55
6.3	Trabalhos futuros.....	55
7	BIBLIOGRAFIA.....	57
7.1	Referências Bibliográficas .....	57
7.2	Webgrafia Útil.....	60
8	ANEXOS.....	61
8.1	ANEXO A: Inquérito Realizado.....	63
8.2	ANEXO B: Respostas obtidas no inquérito .....	75

## Índice das Figuras

<b>Fig. 1</b> – O Triângulo Lei-Moral-Ética – Adaptado de Aroso (2011) [03].....	<b>6</b>
<b>Fig. 2</b> – Dilema de Ética vs Moral – Adaptado de Aroso (2011)[03].....	<b>8</b>
<b>Fig. 3</b> – As Teorias éticas não consequencialistas vs consequencialistas – Adaptado de Aroso (2011)[03] .....	<b>9</b>
<b>Fig. 4</b> – Logótipos de empresa aderente ao Global Compact Network Portugal [55] .....	<b>14</b>
<b>Fig. 5</b> – Relação entre Ética, RS e Sustentabilidade (criação do autor).....	<b>19</b>
<b>Fig. 6</b> – Relação entre Ética, RS e Sustentabilidade – ferramentas e partes envolvidas (criação do autor) .....	<b>21</b>
<b>Fig. 7</b> – Áreas de Atuação do IPN (criação do autor) .....	<b>23</b>
<b>Fig. 8</b> – Laboratórios de I&DT do IPN (criação do autor).....	<b>24</b>
<b>Fig. 9</b> – Programas de Incubação na Incubadora do IPN (criação do autor).....	<b>25</b>

## Índice das Tabelas

<b>Tab. 1</b> – Principais documentos emitidos no âmbito da “Responsabilidade Social” .....	<b>11</b>
<b>Tab. 2</b> – Principais documentos internacionais ligados à “Responsabilidade Social” .....	<b>12</b>
<b>Tab. 3</b> – Serviços prestados às empresas.....	<b>26</b>
<b>Tab. 4</b> – Tabela do número de respostas enviadas e (obtidas) ao inquérito .....	<b>31</b>
<b>Tab. 5</b> – Distribuição dimensão/maturidade das empresas em incubação física.....	<b>32</b>

## Índice dos Gráficos

<b>Gráf. 1</b> – Área de atividade.....	<b>31</b>
<b>Gráf. 2</b> – Antiguidade das empresas .....	<b>32</b>
<b>Gráf. 3</b> – Dimensão/Classificação das empresas .....	<b>32</b>
<b>Gráf. 4</b> – Habilitações académicas dos respondentes.....	<b>33</b>
<b>Gráf. 5</b> – Idade dos respondentes .....	<b>33</b>
<b>Gráf. 6</b> – Género dos respondentes .....	<b>33</b>
<b>Gráf. 7</b> – Posicionamento estratégico.....	<b>34</b>
<b>Gráf. 8</b> – Periodicidade de revisão da estratégia.....	<b>34</b>
<b>Gráf. 9</b> – Mercados alvo dos produtos/serviços.....	<b>35</b>
<b>Gráf. 10</b> – Áreas geográficas escolhidas .....	<b>35</b>
<b>Gráf. 11</b> – Razões de escolha dos mercados.....	<b>35</b>

<b>Gráf. 12</b> – Escolha dos mercados em função da dimensão.....	<b>36</b>
<b>Gráf. 13</b> – Áreas de responsabilidade definidas .....	<b>36</b>
<b>Gráf. 14</b> – Áreas de responsabilidade em função da dimensão .....	<b>37</b>
<b>Gráf. 15</b> – Importância da ética, RS e sustentabilidade no posicionamento estratégico .....	<b>38</b>
<b>Gráf. 16</b> – Percepção do impacto na ética, RS e sustentabilidade .....	<b>38</b>
<b>Gráf. 17</b> – Percepção do impacto de valores na ética, RS e sustentabilidade.....	<b>39</b>
<b>Gráf. 18</b> – Percepção do impacto de diversos elementos na ética, RS e sustentabilidade .....	<b>39</b>
<b>Gráf. 19</b> – Grau de concordância com o conceito de RS.....	<b>40</b>
<b>Gráf. 20</b> – Grau de concordância com o conceito de RS em função da dimensão – parte 1.....	<b>41</b>
<b>Gráf. 21</b> – Grau de concordância com o conceito de RS em função da dimensão – parte 2 .....	<b>41</b>
<b>Gráf. 22</b> – Grau de relação com o conceito de sustentabilidade .....	<b>42</b>
<b>Gráf. 23</b> – Grau de relação com o conceito de sustentabilidade em função da dimensão .....	<b>42</b>
<b>Gráf. 24</b> – Grau de conhecimento/envolvimento de normas.....	<b>43</b>
<b>Gráf. 25</b> – Grau de conhecimento - Documentos relacionados com RS .....	<b>43</b>
<b>Gráf. 26</b> – Instrumentos de gestão definidos/implementados.....	<b>44</b>
<b>Gráf. 27</b> – Instrumentos de gestão definidos/implementados em função da dimensão.....	<b>44</b>
<b>Gráf. 28</b> – Partes interessadas envolvidas na definição dos instrumentos de gestão .....	<b>45</b>
<b>Gráf. 29</b> – Meios de comunicação dos instrumentos de gestão .....	<b>45</b>
<b>Gráf. 30</b> – Classificação da importância dos instrumentos de gestão .....	<b>46</b>
<b>Gráf. 31</b> – Práticas de RS - colaboradores .....	<b>46</b>
<b>Gráf. 32</b> – Práticas de RS - fornecedores .....	<b>47</b>
<b>Gráf. 33</b> – Práticas de RS - clientes.....	<b>47</b>
<b>Gráf. 34</b> – Práticas de RS - comunidade .....	<b>47</b>
<b>Gráf. 35</b> – Práticas de RS - ambiente .....	<b>48</b>
<b>Gráf. 36</b> – Práticas de RS - governança .....	<b>48</b>
<b>Gráf. 37</b> – Caracterização das práticas de RS.....	<b>48</b>
<b>Gráf. 38</b> – Impacto das práticas de RS.....	<b>49</b>
<b>Gráf. 39</b> – Impacto Económico .....	<b>50</b>
<b>Gráf. 40</b> – Estimativa do impacto no valor económico .....	<b>50</b>
<b>Gráf. 41</b> – Valor estimado vs quantificado .....	<b>50</b>
<b>Gráf. 42</b> – Benefícios das práticas de RS .....	<b>51</b>
<b>Gráf. 43</b> – Obstáculos à implementação de práticas de RS .....	<b>51</b>
<b>Gráf. 44</b> – Situação actual relativamente à RS.....	<b>52</b>
<b>Gráf. 45</b> – Situação futura relativamente à RS .....	<b>52</b>



## Índice dos Gráficos – Anexo 2

<b>Gráfico I</b> – Respostas à pergunta 1 .....	<b>75</b>
<b>Gráfico II</b> – Respostas à pergunta 2 .....	<b>75</b>
<b>Gráfico III</b> – Respostas à pergunta 3 .....	<b>75</b>
<b>Gráfico IV</b> – Respostas à pergunta 4 .....	<b>76</b>
<b>Gráfico V</b> – Respostas à pergunta 5 .....	<b>76</b>
<b>Gráfico VI</b> – Respostas à pergunta 6 .....	<b>76</b>
<b>Gráfico VII</b> – Respostas à pergunta 7 .....	<b>77</b>
<b>Gráfico VIII</b> – Respostas à pergunta 8 .....	<b>77</b>
<b>Gráfico IX</b> – Respostas à pergunta 9 .....	<b>78</b>
<b>Gráfico X</b> – Respostas à pergunta 10 .....	<b>78</b>
<b>Gráfico XI</b> – Respostas à pergunta 11 .....	<b>79</b>
<b>Gráfico XII</b> – Respostas à pergunta 12 .....	<b>79</b>
<b>Gráfico XIII</b> – Respostas à pergunta 13 .....	<b>80</b>
<b>Gráfico XIV</b> – Respostas à pergunta 14 .....	<b>80</b>
<b>Gráfico XV</b> – Respostas à pergunta 15 .....	<b>81</b>
<b>Gráfico XVI</b> – Respostas à pergunta 16 .....	<b>81</b>
<b>Gráfico XVII</b> – Respostas à pergunta 17 .....	<b>82</b>
<b>Gráfico XVIII</b> – Respostas à pergunta 18 .....	<b>82</b>
<b>Gráfico XIX</b> – Respostas à pergunta 19 .....	<b>83</b>
<b>Gráfico XX</b> – Respostas à pergunta 20 .....	<b>83</b>
<b>Gráfico XXI</b> – Respostas à pergunta 21 .....	<b>84</b>
<b>Gráfico XXII</b> – Respostas à pergunta 22 .....	<b>84</b>
<b>Gráfico XXIII</b> – Respostas à pergunta 23 .....	<b>85</b>
<b>Gráfico XXIV</b> – Respostas à pergunta 24 .....	<b>85</b>
<b>Gráfico XXV</b> – Respostas à pergunta 25 .....	<b>86</b>
<b>Gráfico XXVI</b> – Respostas à pergunta 26 .....	<b>86</b>
<b>Gráfico XXVII</b> – Respostas à pergunta 27 .....	<b>86</b>
<b>Gráfico XXVIII</b> – Respostas à pergunta 28 .....	<b>87</b>
<b>Gráfico XXIX</b> – Respostas à pergunta 29 .....	<b>87</b>
<b>Gráfico XXX</b> – Respostas à pergunta 30 .....	<b>88</b>
<b>Gráfico XXXI</b> – Respostas à pergunta 31 .....	<b>88</b>



## 0 SIGLAS E ABREVIATURAS

### Siglas e Anagramas

APEE	– Associação Portuguesa de Ética Empresarial
BT	– British Petroleum
BT	– Balanço Total
BES	– Banco Espírito Santo
BPN	– Banco Português de Negócios
CCE	– Comissão das Comunidades Europeias
CE	– Comissão Europeia
CEO	– Chief Executive Officer (Presidente do Conselho de Administração)
CEPAA	– Council for Economic Priorities Accreditation Agency
DL	– Decreto-Lei
DS	– Desenvolvimento Sustentável
GC	– Global Compact
GCNP	– Global Compact Network Portugal
I&DT	– Investigação e desenvolvimento Tecnológico
INE	– Instituto Nacional de Estatística
IPN	– Instituto Pedro Nunes
IPQ	– Instituto Português da Qualidade
ISEA	– Institute for Social and Ethical Accountability
ISO	– International Standards Organization
ONG	– Organização Não Governamental
ONGD	– Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
ONS	– Organismo Normativo Sectorial
PME	– Pequenas e Médias Empresas
NP	– Norma Portuguesa
NU	– Nações Unidas
RS	– Responsabilidade Social
RSE	– Responsabilidade Social Empresarial
SAI	– Social Accountability International

- SR – Socialmente Responsável  
UC – Universidade de Coimbra  
VN – Volumes de Negócios  
WCED – World Commission on Environment and Development (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento)

### **Abreviaturas**

- et al. – Et lii (e outros), et aliae (e outras) ou et alia (outro neutros)  
Fig. – Figura  
Graf. – Gráfico  
Med. – Média empresa (usada apenas na legenda dos gráficos)  
Micro – Microempresa (usada apenas na legenda dos gráficos)  
N.A. (n.a.) – Não se aplica (usada apenas na legenda dos gráficos)  
N. S. (n.s.) – Não sei (usada apenas na legenda dos gráficos)  
P.nº – Pergunta nº (usada apenas na legenda dos gráficos)  
Peq. – Pequena empresa (usada apenas na legenda dos gráficos)  
Peq+Med – Pequenas e médias empresas (usada apenas na legenda dos gráficos)  
Tab. – Tabela  
T. l. a. – Tradução livre do autor  
vs – Versus

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento

*“Existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes seus associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas sim de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável.” CCE (2002 : 5)*

Ao longo desta última década, muitos contributos têm surgido neste âmbito, para que as empresas encarem a Responsabilidade Social (RS) como o pilar da sua continuidade num ecossistema saudável, realçando-se a norma ISO 26000 (2010) por traçar diretrizes, internacionalmente aceites, na implantação e desenvolvimento de políticas baseadas na sustentabilidade. A Comissão Europeia (2011:5) intensifica a importância da adopção dos padrões definidos pela ISO 26000 ao definir RS como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, ao mesmo tempo que visa, nesta nova estratégia, “(...) *criar condições propícias a um crescimento sustentável, a um comportamento responsável das empresas e à criação de emprego duradouros a médio e longo prazo.*”

### 1.2 Motivação

*“Eis os meus princípios. Se não gosta deles... bem, tenho outros.”* Groucho Marx, citado em Rego et al

No contacto profissional, ao longo de 10 anos, com PME (Pequenas e médias empresas) de Base Tecnológica da Incubadora do Instituto Pedro Nunes (IPN), o empreendedorismo e a inovação afiguraram-se como uma constante e como características propícias à sua multiplicação e crescimento. Este tipo de empresas, pela sua cultura organizacional empreendedora, são mais receptivas à inovação e ao uso da tecnologia para responder às oportunidades de mercado procurando constantemente disponibilizar produtos e serviços, cujas especificidades e benefícios são facilmente percebidos pelos utilizadores. Como tal, existe uma maior predisposição para alcançar um elevado potencial de crescimento.

A motivação para a elaboração deste trabalho baseia-se na vontade e necessidade de perceber se as empresas alvo do estudo, e acima referidas, se revêm única e exclusivamente numa perspectiva de crescimento económico e conseqüente foco no lucro ou se, por outro lado, consideram e adoptam políticas e práticas de responsabilidade social, conscientes da importante influência que possuem nos ambientes económico, social e ambiental em que atuam, contribuindo assim para a promoção do DS (Desenvolvimento Sustentável).

### 1.3 Objetivos

Este trabalho tem três objetivos principais:

- I. O primeiro é o de estabelecer o enquadramento de relacionamento entre RS e Gestão Sustentável;
- II. O segundo é o de diagnosticar, junto das PME de Base Tecnológica da Incubadora do IPN, a sua percepção, conhecimento e políticas de gestão, no âmbito de ética, responsabilidade social e Sustentabilidade, e;
- III. O terceiro é de avaliar o alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão.

### 1.4 Metodologia

A metodologia a seguir neste trabalho é o método não experimental, transversal, e exploratório, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos, baseados em:

- I. Pesquisa bibliográfica sobre conceitos e casos práticos
- II. Inquérito enviado a empresa incubadas na Incubadora do IPN;
- III. Tratamento estatístico e analítico das respostas obtidas.

### 1.5 Estrutura

Esta dissertação encontra-se organizada em 7 capítulos e 2 anexos.

No capítulo 1, de carácter introdutório, são apresentadas a problemática, a motivação, objetivos e metodologia.

No capítulo 2 são apresentados os conceitos de éticas, responsabilidade social e sustentabilidade e a sua importância, interligação e dependência com a Gestão.

No capítulo 3 é feita a apresentação do IPN bem como a sua Incubadora.

No capítulo 4 é feita a descrição da pesquisa realizada, com a descrição dos objetivos, da metodologia, da amostra e da estrutura do inquérito.

No capítulo 5 é feita a descrição dos resultados obtidos, do tratamento estatístico realizado – primário e secundário – das entrevistas complementares efectuadas e das principais conclusões retiradas deste inquérito.

E finalmente, os resultados atingidos, as conclusões, as dificuldades sentidas no Trabalho, bem como a proposta de trabalhos futuros, são apresentadas no Capítulo 6, seguido da bibliografia usada, que é apresentada no Capítulo 7.

Complementarmente apresentam-se 2 anexos (A1 e A2) respectivamente com a listagem completa das perguntas constantes no inquérito, e com o tratamento estatístico do grupo de respostas obtidas a cada uma das respostas.

## 2 ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

*“A governança corporativa pode ser considerada como um ambiente de confiança, ética, valores morais e confiança - como um esforço sinérgico de todos os constituintes da sociedade - isto é, as partes interessadas, incluindo o governo; o público em geral, etc; profissionais / prestadores de serviços - e o setor empresarial”.*<sup>1</sup> ARAS & CROWTHER (2009:12)

O sucesso da economia e das empresas, que resulta da gestão, começa a ser analisado por outros padrões, que não apenas o valor dos resultados económicos e financeiros. Em diversa literatura, quer de investigadores (Crane et al. (2007), Drucker (1973, 2011), Gupta (2010), Fryer (2011), Irwin (2007, 2008, 2009), Rogovsky et al. (2005), Schroeder (2002), Zdec et al. (2005), quer Investidores e Gestores (Cadbury (2002), Buffett citado em Crane et al. (2007 e 2010), quer instituições e/ou organismos internacionais (Comissão das Comunidades Europeia, Comissão Europeia, Comissão do Mercado de Valores, Global Compact, Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho), quando se referem a avaliação da gestão e desempenho das empresas, utilizam termos como “ética”, “responsabilidade social” e “sustentabilidade”, chamando a atenção para a sua interdependência. A inter-relação e interdependência destes termos é dada pela gestão e pelo gestor (que é o ator que toma as decisões e atua).

### 2.1 Introdução

A crise atual é, nas suas origens, uma crise mais de valores e de ética do que uma crise económica-financeira. ALMEIDA (2010)<sup>[01]</sup> defende a necessidade de *“assegurar uma conduta empresarial alinhada com os princípios subjacentes à RS”*.

GUPTA (2010:XVIII) refere que *“as empresas estão a ser cada vez mais desafiadas a agir de forma a servir os melhores interesses da sociedade. Muitas empresas estão agressivamente procurando estratégias que lhes permitam “fazer bem fazendo o bem”, deixando uma “pegada” positivo no mundo e evitar ações que possam prejudicar os consumidores, colaboradores, investidores, concorrentes, fornecedores e público em geral.”*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> T. I. a., do original: *“Corporate governance can be considered as an environment of trust, ethics, moral values and confidence – as a synergic effort of all the constituents of society – that is the stakeholders, including government; the general public etc; professional/service providers – and the corporate sector.”*

<sup>2</sup> T. I. a., do original: *“Corporations are increasingly being challenged to act in ways that serve the best interests of society. Many companies are aggressively seeking strategies that can allow them to ‘do well by doing good’, leaving a positive ‘footprint’ on the world and avoiding actions that could harm consumers, employees, investors, competitors, suppliers and the general public. In this book, we will examine how corporations can become more effective at managing their social impact, improving the relationships they have with all of their stakeholders in the process.”*

Como podem as empresas "fazer bem fazendo o bem"? Seguramente que as empresas, em si mesmo, apesar de disporem de entidade jurídica própria, não tem capacidade de tomar decisões ou valorizarem as opções. Quem o faz, é sim o Gestor. DRUCKER (1973:10) afirma que "sabemos também que a gestão é independente da propriedade, posição, ou poder. É função objetivo e deve ser fundamentada na responsabilidade pelo desempenho. Ele é profissional - a gestão é uma função, uma disciplina, uma tarefa a ser feita; e os gestores são os profissionais que praticam esta disciplina, o desempenho das funções e cumprir essas tarefas".<sup>3</sup>

## 2.2 O Triângulo Lei-Moral-Ética na Gestão

DRUCKER (2011:176) refere "O indivíduo é, portanto, necessariamente, submetido a um poder fundamentado no sistema de valores de qualquer finalidade social específica que a instituição foi criada para satisfazer".<sup>4</sup>

A análise de todo a ação, resultante da tomada de qualquer decisão, quer no âmbito da Gestão, quer no âmbito pessoal, está circunscrita numa *framework*, com 3 fronteiras (Fig.1):

- I. A da Lei, que tem um carácter obrigatório, que se aplica numa zona geográfica onde o evento ocorre ou produz efeitos;
- II. A da Moral, que tem um carácter de adesão voluntário;
- III. A Ética, que justifica o ato, segundo o conjunto de valores.



Fig. 1 – O Triângulo Lei-Moral-Ética – Adaptado de Aroso (2011) <sup>[03]</sup>

Os elementos que constam da Fig. 1 necessitam da seguinte análise mais cuidadosa, para que haja uma correta interpretação da figura.

<sup>3</sup> T. I. a., do original: "We further know that management is independent of ownership, rank, or power. It is objective function and ought to be grounded in the responsibility for performance. It is professional — management is a function, a discipline, a task to be done; and managers are the professionals who practice this discipline, carry out the functions, and discharge these tasks."

<sup>4</sup> T. I. a., do original: "The individual is thus, of necessity, subjected to a power grounded in the value system of whatever specific social purpose the institution has been created to satisfy."



Segundo WILSON (2012), ação resulta de ato baseado numa vontade própria, na capacidade de discernimento, sendo realizado em consciência e com responsabilidade, com a procura de um resultado, e não, por um hábito, por reflexos, ou como atitude inconsciente.

Refira-se que “ação” deve ser considerado no sentido lato e não no estrito, ou seja, aplica-se quer a:

- I. Acontecimento, ocorrência;
- II. Omissão (falta de ação), e;
- III. Intenção (desejo, ação intentada mas não concretizada).

Neste trabalho, ação é considerada no sentido lato.

A fronteira da Lei, que é constituída pelo acervo legal aplicável na área geográfica, onde a ação é realizada ou produz efeitos, num determinado momento, tendo sempre associada uma punição por não cumprimento. Segundo MARMOR (2011:10), “*Ao longo da história humana, a lei tem sido conhecido como uma instituição coercitiva, impondo suas exigências práticas sobre seus súditos por meio de ameaças e violência*”<sup>5</sup>. Sendo esta matéria tratada numa área específica do Saber - o Direito -, não será abordada neste trabalho.

Lincoln<sup>6</sup> afirmava que “*Nunca se esqueça que o que é justo do ponto de vista legal pode não o ser do ponto de vista moral*”. A fronteira da Moral, que tem um carácter de adesão voluntário, e que é constituído pelo cumprimento ou respeito aos códigos morais aceites ou definidos na sociedade onde o ato seja praticado ou produza efeitos. A Moral resulta num conjunto de regras, valores, comportamentos (obrigações, proibições e tabus), que são estabelecidos e definidos do exterior ao homem, ou seja que são “códigos” incutidos ou impostos pela Sociedade (políticas, costumes sociais, ideologias, religião, etc.). Deste modo, termos como “a Moral Americana”, “A moral Cristã”, “a Moral dos jovens”, e são expressões que definem bem a suas particularidades e a subjetividade de6ses códigos. Sendo esta matéria tratada numa área específica do Saber - a Sociologia -, não será abordada neste trabalho. Comte<sup>7</sup> referia que “*a Moral consiste em fazer prevalecer os instintos simpáticos sobre os impulsos egoístas.*”<sup>[58]</sup>

AUDI (2009) relembra que a moral se baseia nos dez princípios de Ross<sup>8</sup> apresentados na lista das dez obrigações *prima facie*: Justiça, Não-violência, Fidelidade, Veracidade, Reparação, Beneficência, Autoaperfeiçoamento, Gratidão, Liberdade e Respeitabilidade.

**Moral**, segundo CHRYSSIDES & KALER (1999), é um fenómeno social que está associado ao dilema “prejudicar - beneficiar”, enquanto que **Ética** está associado ao dilema “correto – errado” (Fig.2).

---

<sup>5</sup> T. I. a., do original: “*Throughout human history the law has been known as a coercive institution, enforcing its practical demands on its subjects by means of threats and violence.*”

<sup>6</sup> Abraham Lincoln, (n. 1809, m 1865), político americano, congressista e 16º presidente dos EUA durante o período da guerra civil, responsável pela abolição da escravatura, (fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/AbrahamLincoln>).

<sup>7</sup> August Comte (1798-1857), filósofo francês fundador da Sociologia e do Positivismo (<https://en.wikipedia.org/wiki/AugusteComte>).

<sup>8</sup> William David Ross (1877-1971), Filósofo escocês, estudioso de Aristóteles, defensor da moral e autor do livro *The Right and The Good* (t. I. a. o certo e o bom) (<http://plato.stanford.edu/entries/william-david-ross/>)

Assim, por fim a Ética, que justifica o ato, segundo o conjunto de valores, que são pessoais, em que o indivíduo com capacidade de discernimento acredita e quer que conduzam a sua atuação. A palavra "ética" provem do grego e tem dois significados:

- I. O primeiro procede do termo **éthos**, que significa hábito ou costume.
- II. O segundo, **êthos**, que significa modo de ser ou carácter.

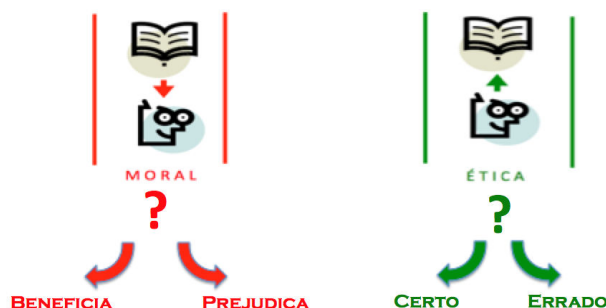


Fig. 2 – Dilema de Ética vs Moral – Adaptado de Aroso (2011)<sup>[03]</sup>

Em relação aos 2 termos, o “**éthos**,” aproxima-se muito do conceito de Moral (como apresentada acima) e apenas o “**êthos**” se associa ao conceito de ética. A Ética e a Moral têm algo em comum o facto de conterem um sentido eminentemente prático: no entanto, a ética é um sentido mais amplo e rico que a palavra moral. A ética por seu lado implica uma reflexão racional e crítica sobre a validade da conduta humana. Ou seja, a ética é uma justificação racional da moral que permite que os ideais ou valores atuam a partir da própria deliberação do homem.

Embora a ética seja uma disciplina estudada pela Filosofia – área do Saber autónoma e distinta da Gestão – aborda-se neste trabalho, um pouco e de forma sumária, este tema, uma vez que “o gestor de negócios não pode tomar as decisões corretas sem compreender a gestão, em particular, tão bem como a ética, em geral. A ética empresarial é a gestão realizada no mundo real. É por isso que os gestores de negócios devem estudar ética ”<sup>9</sup> HOOKER (2003:7).

### 2.3 Breve Análise sobre as Teorias Éticas

Não sendo as teorias éticas importantes para este trabalho, entende-se apresentar uma breve resenha sobre as principais teorias e a sua evolução.

Uma primeira classificação, atendendo à suas origens, podemos referir as duas fases distintas:

- I. Interiorização, que se inicia na antiguidade, coma ética subjetiva, que é aplicada apenas ao universo humano;
- II. Objetivação, que se distingue por ser extensível a todas as realidades da natureza: a vida e meio ambiente.

A fase da interiorização começa com a ”ética grega” – correspondente ao nascimento da ética, baseada na natureza humana, onde o princípio ordenador é o modelo ético ser aplicado por

<sup>9</sup> T. I. a., do original: “A business manager cannot make the right decisions without understanding management in particular as well as ethics in general. Business ethics is management carried out in the real world. This is why business managers should study ethics”

seres inteligentes. Mais tarde, a fase “cristã”, onde a origem natural se mantem, mas é acrescentada a criação divina do Homem e do Universo, ou seja a Lei eterna é a sua fonte, onde o Princípio criador e a aplicação por seres humanos. Por fim a Modernidade onde o fundamento da ética é a razão, sendo Kant o seu expoente máximo, defendendo que a ética é autónoma, imposta pela razão a si mesmo, sendo que a boa vontade e a razão fundam o imperativo categórico.

A fase da objetivação, com o início da ética contemporânea – objectiva, plural e pós-metafísica – que inverte a ligação à metafísica e à teologia, e estende a ética a todas as realidades da natureza: vida e meio ambiente, tornando-se numa ética contemporânea, objectiva, plural e pós-metafísica. São exemplos: a ética discursiva (em que a utilidade da norma ética são julgadas de forma ampla pelos participantes), a ética do consenso (busca do consenso entre todos os envolvidos), a ética da reciprocidade (baseada na relação “eu”-“tu”, que conduza a uma convivência condigna), a ética da justiça (com RAWLS (1921), como principal impulsionador, que resulta do consenso, não pessoal mas da estrutura social bem ordenada, baseada nos princípios da liberdade e da distribuição equitativa de bens), a ética dos direitos humanos e a ética utilitarista (nos quais se inclui a bioética, ética dos animais, ética do meio ambiente, ética da biodiversidade).

DE LIMA VAZ s.J. (1999) refere que por “contemporaneidade” se consideram “os séculos XIX e XX” para se questionar sobre a evolução no séc. XXI e “se este relegará definitivamente ao passado nossa “contemporaneidade” de dois séculos”.

Uma segunda classificação é a que distingue:

- I. Teorias absolutistas, que se baseiam em valores absolutos, objectivamente identificáveis e racionalmente determinadas;
- II. Teorias relativistas, que dependem dos contextos, sendo subjetivas função da pessoa e da cultura, na qual se distingue:
- III. O relativismo descritivo, que considera que diferentes culturas têm diferentes éticas, e que a mesma é função da religião, da cultura, das ideologias e das filosofias.

No entanto, não se considera como teoria ética, o “relativismo” que diga que nada é errado, que há sempre uma “justificação”, pois tal não é apenas não ético, pois é na realidade a-ético.

Nas teorias Modernistas ocidentais, surge uma terceira classificação que distingue:

- I. Teorias não-consequencialistas; que se baseia nos princípios - valores);
- II. Teorias consequencialistas (baseia-se na avaliação dos resultados - efeitos e impactos).

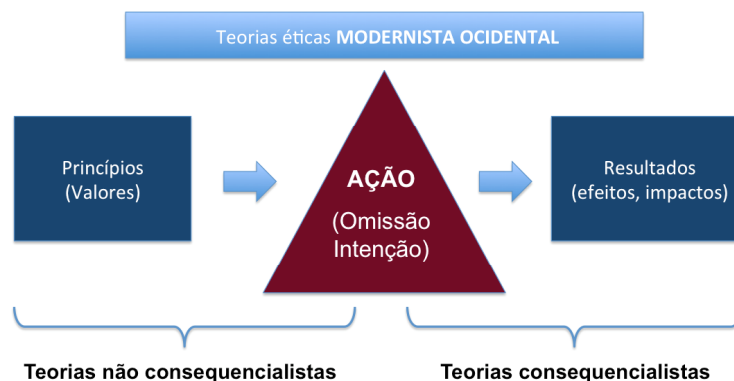


Fig. 3 – As Teorias éticas não consequencialistas vs consequencialistas – Adaptado de Aroso (2011)<sup>[03]</sup>

No grupo das teorias não-consequencialistas, enquadram-se a ética dos direitos, dos deveres e justiça, sendo exemplo os códigos deontológicos, enquanto que no grupo das consequencialistas temos o egoísmo e o utilitarismo.

### 2.3.1 Classificação Ética das Práticas de Gestão

Em termos de gestão, desde o início do séc. XX, podemos agrupar de uma forma simplificada 4 fases:

- I. Teorias do valores, com uma abordagem não consequencialista e absolutista, sem qualquer relativização temporal ou espacial, onde são definidos um conjunto (normalmente reduzido) de valores e qualidades, baseadas nos valores das grandes religiões (os dez mandamentos).
- II. Um segundo grupo, após os anos 60, influenciados pelas teorias defendidas por KATZ & KAHN (1980), as quais mudaram a gestão ao introduzir a ideia: “*o que interessa às organizações são comportamentos e não crenças*”, sendo por isso consequencialista, surgindo uma “ética dos comportamentos” vertida nos códigos de conduta (baseadas no “neo-taylorismo”);
- III. Nos anos 80, com as teorias apresentadas por PETERS & WATERMAN (1982) baseadas na ética protestante, o sucesso tinha origem em certas práticas e era uma característica de certas pessoas. Nasce a procura de “vencedores” e de “empresas de sucesso”, ou seja a “ética do sucesso”;
- IV. Na mudança de século, é questionado o “desenvolvimento sustentável”, passando a questionar-se que os sucessos de curto prazo podem destruir o futuro das Empresas, que sendo os recursos finitos a vitória sobre a concorrência pode ser uma vitória de Pirro, que se revela mais tarde como derrota. Surgem a “ética das consequências de decisão”, onde a ISO 26000 tem um forte contributo ao organizar as ferramentas de apoio.

## 2.4 Breve Análise sobre a Evolução da Responsabilidade Social

Segundo PINHEIRO (2012) as fases das teorias económicas e a sua interligação à RS são:

- A do final do séc. XIX, em que os mais abastados devem responsabilizar-se pelos mais infelizes (princípio da caridade e da custódia), sendo essa a RS das Empresas, de aumentar a riqueza, para que esta possa ser colocada à disposição dos mais desfavorecidos, sendo Andrew Carnagie um autor referência;
- A da segunda metade do séc. XX (teoria clássica), onde FRIEDMAN (1973), que é o maior expoente desta teoria, com a famosa declaração: “*só existe uma responsabilidade social nos negócios: utilizar os seus recursos e realizar atividades destinadas a aumentar os seus lucros enquanto forem respeitadas as regras de jogo, isto é, participar numa competição aberta e livre sem fraude*”<sup>10</sup>, que corresponde à teoria de apontar como receio que as empresas deixem de se focar no seu objetivo económico;
- A da era neoclássica, onde as empresas são convidadas a atuar na zona de convergência entre as áreas económicas e sócias, Clarkson e Porter, são autores de referência desta corrente.

Em 2014, estar-se-á eventualmente na fase de mudança, onde os papéis do Estado, da Sociedade, das Organizações e das Empresas estão a ser questionados, mas em que através da ISO 26000, o campo de atuação é muito mais amplo, com maior responsabilidade pelas áreas económica, social e ambiental. Estas alterações evidentes na crise de confiança generalizada.

---

<sup>10</sup> T. I. a., do original: “*There is only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in free and open competition, without deception or fraud.*”

“Confiança nos partidos políticos, organizações religiosas, governos e outras instituições está diminuindo e o negócio está a tornar-se uma força mais dominante, aumentando ainda mais o nível de responsabilidade que é esperada da mesma, pelo público”<sup>11</sup> ROGOVSKY (2009:5).

## 2.5 Principais Documentos sobre Responsabilidade Social

“Responsabilidade Social” é um termo que tem tido uma aplicação cada vez maior, embora nem sempre com a adequado enquadramento e conteúdo. Na Tab. 1 apresenta-se a lista dos principais documentos publicados, nos últimos 30 anos, no âmbito da RS.

Ano	Organismo	Documento
1987	NU	Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Capitalismo e Liberdade Futuro Comum (“Relatório Brundtland”)
1997	CEPAA ONG	Social Accountably 8 000 (SA 8000)
1999	ISEA	Accountability 1000 (AA 1000 – Padrão): • AA1000APS (Accountability Principles Standard) • AA1000AS (Assurance Standard) • AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard)
2000	GC	10 Princípios da Global Compact
2001	CCE	COM(2001):366 Livro Verde - “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas
2002	CCE	COM(2002):347 – Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável
2007	APEE-ONS	NP 4460-1 - Ética nas organizações: Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações
2008	APEE-ONS	NP 4469-1 - Sistema de gestão de responsabilidade Social: parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização
2010	APEE-ONS	NP 4460-2 - Ética nas organizações: Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações. NP NP4469-2 - Sistema de gestão de responsabilidade social parte 2: guia de orientação para a implementação
2011	ISO / APEE-ONS	NP ISO 26000 - Linhas de orientação da responsabilidade social
2011	CE	COM(2011):681 - Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014
2013	CE	COM(2013):207 – Proposta de DIRETIVA DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO que altera as Diretivas 78/660/CEE e 83/349/CEE do Conselho no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes sociedades e grupos
2014	APEE-ONS	NP 4522- Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis

**Tab. 1** – Principais documentos emitidos no âmbito da “Responsabilidade Social”

<sup>11</sup> T. I. a., do original: “Trust in political parties, religious organizations, governments and other institutions is diminishing and business is becoming a more dominant force, further increasing the level of responsibility expected from it by the public”.

Igualmente se apresenta a listagem (Tab. 2) de documentos que estão na gênese da RS, ou intimamente ligados a ela, e os quais são citados em muitos dos documentos da Tab. 1 são mencionados.

Ano	Organismo	Documento
1948	UN	Declaração Universal dos Direitos Humanos
1948	Organização dos Estados Americanos	Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem
1950	Conselho da Europa	Convenção Europeia dos Direitos do Homem
1966	UN	Pacto Internacional sobre os Direitos Cívicos e Políticos
1966	UN	Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais
1981	Conferência dos Chefes de Estado e de Governo dos Estados Africanos membros da Organização de Unidade Africana	Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos
1991	Conselho da Europa	Carta Social Europeia
1995	Conselho da Europa	Convenção-Quadro para a Proteção das Minorias Nacionais
1996	Conselho da Europa	Carta Social Europeia Revista
2007	CE	Tratado de Lisboa

**Tab. 2** – Principais documentos internacionais ligados à “Responsabilidade Social”

Serão analisados, com algum detalhe, os documentos que foram mais marcantes nesta área, quer pela abordagem, quer pelo âmbito: o relatório Brundtland, a COM(2001):366, os 10 Princípios da Global Compact, a ISO26000 (usando a versão NP ISO 26000), a COM(2011):681 e a COM(2013):273.

### 2.5.1 Relatório Brundtland

O “Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento”, resulta de um pedido elaborado em 1983, por Peres de Cuellar<sup>12</sup>, à “Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento” (WCED), para elaborar um relatório sobre o estado do Mundo e sobre as condições para a sobrevivência da Humanidade. Este relatório foi concluído e publicado, tendo ficado conhecido como “relatório Brundtland” (1987) devido à sua coordenadora, a Dr<sup>a</sup> Brundtland<sup>13</sup>, que igualmente deu o nome à Comissão (comissão Brundtland). No seu prefácio, Brundtland (1987: 6) refere que “*Mas o “meio ambiente” é o lugar*

<sup>12</sup> Javier Felipe Ricardo Pérez de Cuellar y de la Guerra (n. 1920, Lima, Perú), político, diplomata, foi o 5º Secretário Geral das Nações Unidas, entre 1982 e 1991, e foi primeiro ministro do Perú entre 2001 e 2002. (fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/JavierPérezdeCuéllar>)

<sup>13</sup> Gro Harlem Brundtland (n. 1939, Oslo, Noruega) Norueguesa, Licenciada em Medicina (pela Universidade de Oslo) e Mestre em Saúde Pública (pela Universidade de Harvard), ativista política, foi docente na escola de saúde pública de Oslo, foi a primeira mulher europeia a ser eleita primeira ministra (1981), (<http://en.wikipedia.org/wiki/GroHarlemBrundtland>)

*onde todos nós vivemos; e "desenvolvimento" é o que todos nós fazemos na tentativa de melhorar nossa situação dentro dessa morada. Os dois são inseparáveis.*"<sup>14</sup>

Consta neste relatório, no seu ponto 27 da Introdução (1987: 11), uma definição para a Desenvolvimento Sustentável, considerando que *"A humanidade tem a capacidade de realizar o desenvolvimento sustentável para garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades"*<sup>15</sup>, mas no ponto 30 da Introdução (1987: 11), acrescenta que *"No entanto, no final, o desenvolvimento sustentável não é um estado fixo de harmonia, mas sim um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional são feitas consistente com o futuro, bem como necessidades atuais."*<sup>16</sup>, o que o relaciona ao empreendedorismo, gestão e inovação.

Embora este relatório não se refira diretamente à "Responsabilidade Social (RS)", no seu ponto 61 do capítulo 8 (1987: 112), refere que *"A resposta da indústria para a poluição e degradação dos recursos não foi e não deve limitar-se a conformidade com os regulamentos. Ele deve aceitar um amplo senso de responsabilidade social e garantir uma consciência de considerações ambientais em um nível"*<sup>17</sup>, o que evidencia a interligação e independência entre "Desenvolvimento Sustentável" e "Responsabilidade Social" e coloca esta (RS) como o política que tenha como consequência aquela (DS).

## **2.5.2 10 Princípios da Global Compact**

*"O United Nations Global Compact é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que teve a sua origem numa proposta do anterior Secretário-geral da ONU, Kofi Annan<sup>18</sup>, em 2000"* GCNP, sendo que, desde 2013, é uma estrutura do próprio Gabinete do Secretário Geral.

Começou por ser um desafio lançado, pelo Secretário Geral das NU, a nível pessoal, aos CEO's de Empresas multinacionais, para assinarem uma declaração, o seu compromisso pessoal, em que a empresa atuará respeitando os 10 Princípios da GC.

Os 10 princípios da Global Compact estão agrupados:

- I. 2 no âmbito do Direitos Humanos (#1 e #2);
- II. 4 no âmbito das Práticas Laborais (#3 e #6);
- III. 3 no âmbito da proteção ambiental (#7 a #9);
- IV. 1 no âmbito da anticorrupção (#10),

Sendo estes os que se apresentam de seguida:

---

<sup>14</sup> T. I. a., do original: *"But the "environment" is where we all live; and "development" is what we all do in attempting to improve our lot within that abode. The two are inseparable."*

<sup>15</sup> T. I. a., do original: *"Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."*

<sup>16</sup> T. I. a., do original: *"Yet in the end, sustainable development is not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs"*.

<sup>17</sup> T. I. a., do original: *"Industry's response to pollution and resource degradation has not been and should not be limited to compliance with regulations. It should accept a broad sense of social responsibility and ensure an awareness of environmental considerations at a levels."*

<sup>18</sup> Kofi Atta Annan, (n. 1938), político e diplomata de origem Ganesa, foi o 7º secretário Geral das NU, entre 1997 e 2006, foi prémio Nobel da Paz em 2001. (<http://en.wikipedia.org/wiki/KofiAnnan>)

### Direitos Humanos:

- **Princípio 1:** As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- **Princípio 2:** Garantir a sua não participação em violações dos direitos humanos;

### Práticas Laborais:

- **Princípio 3:** As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo à negociação coletiva;
- **Princípio 4:** A abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório;
- **Princípio 5:** Abolição efetiva do trabalho infantil;
- **Princípio 6:** Eliminação da discriminação no emprego.

### Proteção ambiental:

- **Princípio 7:** As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- **Princípio 8:** Realizar iniciativas para promover a responsabilidade ambiental;
- **Princípio 9:** Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.

### Anticorrupção:

- **Princípio 10:** As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Todas as empresas que subscrevem a carta da Global Compact Network Portugal, analogamente ao que acontece nas outras redes, estão autorizadas a usarem um dos símbolos que constam na Fig. 4.



Fig. 4 – Logótipos de empresa aderente ao Global Compact Network Portugal

### 2.5.3 COM (2001):366

A CCE (2001) publica um Livro verde, portanto um documento de trabalho, resultante das primeiras práticas das empresas no sentido de assumirem um papel mais ativo na construção social e como resposta aos desafios que a Sociedade tinha, resultante do desafio lançado por Jacques Delors<sup>19</sup>. O principal objetivo deste documento da CCE (2001: 3):

*“lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação”.*

<sup>19</sup> Jacques Lucien Jean Delors, (n. 1925), economista e político francês, 8º Presidente da Comunidade Económica Europeias (1985-1995), considerado promotor do “euro” (moeda comum) (<http://en.wikipedia.org/wiki/JacquesDelors>)



A definição apresentada para a (2001: 4) “*responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo*”, e reconhece que a “*responsabilidade social é pertinente para todos os tipos de empresas em todos os sectores de atividade, desde as PME às multinacionais.*”

Neste documento a Responsabilidade Social é apresentada com 2 dimensões:

- a interna à empresa: gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais;
- a externa à empresa (comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e Preocupações ambientais globais.

Introduz, igualmente, a definição de parte interessada “*indivíduo, comunidade ou organização que afecta as operações de uma empresa ou é afectado por elas. As partes interessadas podem ser de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) ou externo (por exemplo, clientes, fornecedores, acionistas, financeiros, a comunidade local).*”

#### **2.5.4 ISO 26000: 2010**

A ISO 26000, que será analisada com base na versão Portuguesa NPISO 26000 (2011), “*foi desenvolvida recorrendo a uma abordagem multiparte interessada, envolvendo peritos de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou regionais envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social.*” tem por objetivo:

- Ajudar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável,
- Harmonizar o entendimento em torno da RS;
- Ser um Guia e não uma norma de sistema de gestão;
- Não ser certificável por terceira parte.

A ISO 26000 apresenta algumas definições de maior importância:

- I. Responsabilidade Social (2.18)<sup>20</sup>;
- II. Parte Interessada
- III. Desenvolvimento Sustentável
- IV. Esfera de Influência

A definição apresentada para RS é:

*“Responsabilidade de uma organização(2.12) pelos impactes(2.9) das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente(2.6), através de uma conduta ética (2.7) e transparente que:*

- *contribua para o desenvolvimento sustentável (2.23), incluindo saúde e bem-estar da sociedade;*
- *tenha em conta as expectativas das partes interessadas (2.20);*
- *esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta (2.11); e*
- *esteja integrada em toda a organização(2.12) e seja praticada nas suas relações.*

*NOTA 1: As atividades incluem produtos, serviços e processos.*

---

<sup>20</sup> Esta referência (2.18), bem como todas as outras análogas apresentadas nesta seção 2.4.4, corresponde à numeração constante na NP ISO 26000

*NOTA 2: As relações referem-se às atividades de uma organização na sua esfera de influência (2.19)”*

Parte interessada (2.20) é definida como “Pessoa ou grupo que tem interesse em qualquer decisão ou atividade da organização (2.12).”

Por sua vez, desenvolvimento sustentável (2.23) é definido como sendo o:

*“Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.*

*NOTA: Desenvolvimento sustentável refere-se à integração dos objectivos de uma elevada qualidade de vida, saúde e prosperidade com a justiça social, mantendo a capacidade do planeta para suportar a vida em toda a sua diversidade. Estes objectivos sociais, económicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente. O desenvolvimento sustentável poderá ser tratado como uma forma de expressar as expectativas mais amplas da sociedade como um todo.”*

E por fim, esfera de influência (2.19) é definida como:

*“Âmbito/extensão das relações políticas, contratuais, económicas ou outras através das quais uma organização (2.12) tem capacidade para afectar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações.*

*NOTA 1: A capacidade para influenciar, só por si, não implica a responsabilidade de exercer influência.*

*NOTA 2: Sempre que esta expressão surja nesta Norma Internacional, deverá ser entendida no contexto das linhas de orientação em 5.2.3 e 7.3.3.”*

Se substituirmos os termos que estão referenciados, pelas suas respectivas definições, então a definição de RS passa a ser:

*“Responsabilidade de uma organização (Entidade ou grupo de pessoas e instalações com uma estrutura de responsabilidades, autoridades e relações e com objectivos identificáveis) pelos impactes (Mudança positiva ou negativa na sociedade, na economia ou no ambiente (Envolvente natural no qual uma organização opera, incluindo o ar, a água, o solo, os recursos naturais, a flora, a fauna, as pessoas, o espaço exterior e as suas inter-relações), resultante na totalidade ou em parte das decisões e atividades passadas e presentes dessa organização) das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética (Comportamento que está de acordo com os princípios aceites de correta ou boa conduta no contexto de uma situação específica e que é consistente com as normas internacionais de conduta (Expectativas de conduta organizacional socialmente responsável decorrentes do direito internacional consuetudinário, de princípios geralmente aceites do direito internacional, e de acordos intergovernamentais que sejam universalmente ou quase universalmente reconhecidos)) e transparente que:*

- *contribua para o desenvolvimento sustentável (Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades), incluindo saúde e bem-estar da sociedade;*
- *tenha em conta as expectativas das partes interessadas;*
- *esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta ; e*
- *esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações. “*

*NOTA 1: As atividades incluem produtos, serviços e processos.*

*NOTA 2: As relações referem-se às atividades de uma organização na sua esfera de influência (Âmbito/extensão das relações políticas, contratuais, económicas ou outras através das quais uma organização tem capacidade para afectar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações).”*

Esta Norma define sete princípios da RS, sendo eles:

- I. Responsabilização;
- II. Transparência;
- III. Conduta ética;
- IV. Respeito pelo interesse das partes interessadas;
- V. Respeito pelo Estado de direito;
- VI. Respeito pelas normas internacionais de conduta, e;
- VII. Respeito pelos Direitos Humanos.

### 2.5.5 COM (2011):681

Este documento da CE (2011), é um documento com a apresentação de uma nova estratégia, que é a evolução do “*Livro verde da RS*”, referido em 2.5.3, e tem em consideração a importância da aprovação da ISO 26000, referido em 2.4.4., reflete a relevância que a CE reconhece à RSE, bem explicita quando aborda:

- I. Os efeitos da crise: “*A crise económica e as suas consequências sociais minaram, em certa medida, os níveis de confiança no sector empresarial e atraíram a atenção do público para o desempenho social e ético das empresas.*”;
- II. As particularidades das PME: “*Na execução desta agenda, a Comissão terá em conta, em todos os momentos, as características específicas das PME, especialmente os seus recursos limitados, e evitar a criação de encargos administrativos desnecessários*”;
- III. Os desafios da RSE: “*O desenvolvimento da RSE exige novas competências, bem como mudanças nos valores e comportamentos*”.

Neste documento, a definição de responsabilidade social é dada através de:

*“a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”*

E a sua implementação resulta de se considerar que:

*“O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim 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”.*

Reconhecendo a natureza multidimensional da responsabilidade social das empresas

*“... De acordo com estes princípios e orientações, a responsabilidade social das empresas abrange, pelo menos, os direitos humanos, as práticas laborais e de emprego (tais como formação, diversidade, igualdade entre homens e mulheres e saúde e bem-estar dos trabalhadores), questões ambientais (por exemplo, biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos, avaliação do ciclo de vida e prevenção da poluição) e a luta contra o suborno e a corrupção. A participação e o desenvolvimento comunitário, a integração dos deficientes e os interesses dos consumidores, incluindo as questões de privacidade, fazem também parte da noção de responsabilidade social das empresas. A promoção da responsabilidade social e ambiental através da cadeia de abastecimento e a divulgação de informações não financeiras são consideradas questões transversais importantes. A Comissão adoptou uma comunicação sobre as políticas da UE e o voluntariado na qual reconhece o voluntariado de trabalhadores enquanto expressão da responsabilidade social das empresas.”*

Este documento trata-se de um documento estratégico, apresenta 8 vetores de atuação para o quadriênio 2011 – 2014:

- I. Aumento da visibilidade da RSE e disseminação de boas práticas;
- II. Melhorar os níveis de confiança nas empresas;
- III. Aperfeiçoamento do processo de auto-regulação e co-regulação;
- IV. Incentivar a RSE através das forças de mercado da visibilidade da RSE e disseminação de boas práticas;
- V. Incentivo à divulgação de informação ambiental e social por parte das empresas;
- VI. Promoção da integração da RSE na educação, formação e investigação;
- VII. Enfatização da importância de políticas nacionais e locais de RSE;
- VIII. Alinhamento das abordagens globais da RSE.

### **2.5.6 COM (2013):207**

A CE (2013) <sup>[12]</sup> complementa a CE(2011), reforçando a necessidade da transparência da prestação de informação nas áreas não financeira, como sejam o social e o ambiental. A forma escolhida pela CE foi de proposta de alteração das Diretivas Comunitárias 78/660/CEE e 83/349/CEE, sobre as informações constantes nas apresentações e prestação de contas.

## **2.6 Principais Contribuições e Riscos da Responsabilidade Social**

A RS tem vindo a ganhar objectivamente cada vez mais importância e destaque nas organizações. Ainda assim, e tal como todos os conceitos que se relacionem com as temáticas estratégicas nas organizações, esta contempla contributos positivos e simultaneamente alguns riscos.

Os principais contributos da RS:

- I. Melhorar os níveis de confiança na gestão das empresas;
- II. Ajudar a promover a cultura pelo respeito pelas leis laborais e pelas relações industriais;
- III. Promove a disseminação das boas práticas na gestão empresarial;
- IV. Encoraja a melhoria contínua no desenvolvimento social;
- V. Promove espaços para o diálogo com vista ao desenvolvimento local;
- VI. Aumenta o círculo dos responsáveis pelo desenvolvimento e pela tomada de decisão dentro da organização;
- VII. Promove a sustentabilidade;
- VIII. Torna a transparência como uma ferramenta natural e de vital importância na gestão das organizações;
- IX. Ajudar as empresas no caminho da inovação os serviços e nos produtos;
- X. Promoção da sustentabilidade;
- XI. Promove e incentiva, de forma natural, a cooperação entre organizações locais e o estabelecimento de parcerias duradoiras.

No entanto, a RS tem alguns riscos associados, como sejam:

- I. Afetação pouco eficiente dos recursos;

- II. Uso de instrumentos e iniciativas d conteúdos e mensagens contraditórios entre si e por vezes mesmo incongruentes;
- III. Indefinição de papéis a serem desenvolvidos pelas partes interessadas;
- IV. Alguma falta de proteção, na área dos trabalhadores, nas suas diversas vertentes da vida profissional e pessoal;
- V. As empresas desfocarem na sua estratégia;
- VI. A RS ser vista, pelos Governos e entidades oficiais, como uma substituição do papel do Estado e da sua desresponsabilização nas funções sociais e reguladoras.

GRAY (2000: 250) refere que existe uma dificuldade associada à capacidade de as organizações valorizarem os impactos da RS, ao referir-se ao “*Balanço Social ... a elaboração e publicação de uma conta sobre as atividades e interações das organizações no âmbito social, ambiental, com os funcionários, comunidade, clientes e outras das partes interessadas e, se, possível, as consequências dessas interações e atividades*”<sup>21</sup>.

## 2.7 Súmula

*"Relatividade aplica-se à física, não à ética"*<sup>22</sup> (Einstein<sup>23</sup>)

Tendo em atenção o que o teor dos documentos referidos em 2.5 pode-se resumir a interligação entre Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade (Fig. 5).



Fig. 5 – Relação entre Ética, RS e Sustentabilidade (criação do autor)

Podemos concluir que, como referia GUPTA (2010: XXII) <sup>[21]</sup> “Do ponto de vista das partes interessadas, a RSE significa um compromisso de uma empresa para gerir o seu papel em uma sociedade como produtor, empregador, comerciante, cliente e cidadão de uma forma responsável e sustentável.”<sup>24</sup>

<sup>21</sup> T. I. a. do original: “social accounting ... the preparation and publication of an account about an organisation’ s social, environmental, employee, community, customer and other stakeholder interactions and activities and, where, possible, the consequences those interactions and activities”

<sup>22</sup> T. I. a., do original: “Relativity applies to physics, not ethics”

<sup>23</sup> Albert Einstein (1879-1955), Cientista alemão, Prémio Nobel da Física em 1922, Pai da Teoria da relatividade (fonte <http://www.nobelprize.org/nobelprizes/physics/laureates/1921/einstein-bio.html>)

<sup>24</sup> T. I. a., do original: “From the stakeholder perspective, the CSR means a commitment by a company to manage its roles in a society as producer, employer, marketer, customer and citizen in a responsible and sustainable manner”.

E apresentando alguns exemplos de gestores, investidores e organismos que reforçam esta posição e interesse.

KI-MOON<sup>25</sup> (2010) refere que “*precisamos de negócio para dar significado prático e chegar aos valores e princípios que conectam culturas e pessoas em todos os lugares*”<sup>26</sup>

Em relação à transparência (e anticorrupção), vistas anteriormente nos itens 2.5.2 e 2.5.6, refira-se a atualidade referida por HENRIQUES (2007: 129), “*Independentemente da legitimidade, a lista de coisas que as empresas normalmente querem manter privada é extensa. Há, em geral, uma presunção de confidencialidade, ao invés de uma presunção de transparência.*”<sup>27</sup>

Mais uma vez mais, KI-MOON (2010), como líder mundial refere que “*Uma cultura ética deve ser incorporada nas práticas de negócios. As distinções entre o certo e o errado não podem ser ignoradas*” e em (2011) relembra a persistência da amplitude do efeito desta “*crise económica global continua a agitar empresas, governos e famílias em todo o mundo*”<sup>28</sup>, terminando (2013) por reforçar “*É importante para todos nós, abraçar os princípios de ética e princípios de integridade, para atuar contra a corrupção e fazer negócios baseado na livre concorrência e da boa governação*”<sup>29</sup>

BUFFETT<sup>30</sup> citado em CRANE & MATTEN (2013) abandonou os seus cargos na gestão da Coca-cola e desinvestiu nesta empresa, no final da primeira década dos anos 2000, por discordar publicamente as atitudes de falta de ética e responsabilidade social e sustentabilidade.

CADBURY<sup>31</sup> (2002) questiona-se sobre a relevância, notoriedade e a pressão pública sobre os aspetos relacionados com a conduta das empresas e formula a seguinte questão: “*Será que é porque o nosso comportamento é agora pior do que costumava ser?*”<sup>32</sup>. Respondendo “*não*”, apresenta três motivos para tal:

- I. Os negócios tornaram-se mais internacionais, e dessa forma menos contabilizáveis, já que dispersam geograficamente o seu comportamento
- II. As dimensões dos desastres ocorridos, como os casos da EXXON (podendo ser acrescentado os da BP, da Enron, do BPN, do BES), e

---

<sup>25</sup> Ban Kin-moon, (n. 1944), diplomata sul coreano, tornando-se, a 1 de janeiro de 2007, o 8º Secretário-geral das Nações Unidas.

<sup>26</sup> T. I. a., do original “*we need business to give practical meaning and reach to the values and principles that connect cultures and people everywhere*”

<sup>27</sup> T. I. a., do original: “*Irrespective of legitimacy, the list of things which companies typically want to keep private is extensive. There is, in general, a presumption of confidentiality, rather than a presumption of transparency.*”

<sup>28</sup> T. I. a., do original: “*The global economic crisis continues to shake businesses, governments and families around the world.*”

<sup>29</sup> T. I. a., do original: “*is important for all of us to embrace principles of ethics and principles of integrity, to act against corruption and to do business based on fair competition and good governance*”

<sup>30</sup> Warren Buffett (n. 1930), americano, multimilionário, investidor de sucesso no séc. XX, sendo um dos maiores filantropista do séc. XXI ao doar mais de 95% da sua fortuna à fundação Gates.

<sup>31</sup> Sir Andrian Cadbury, gestor, economista formado em Cambridge, atleta olímpico e director do banco de Inglaterra durante 24 anos.

<sup>32</sup> T. I. a., do original: “*Is it because our behaviour is now worse than it used to be?*”

III. “há, sem dúvida, mais interesse demonstrado pelos grupos de acionistas, e pelos próprios governos, em questões éticas e ambientais”<sup>33</sup>

Tendo em consideração as contribuições, quer dos investigadores (base académica), quer e principalmente dos empresários como Buffet e Cadbury, e reflectindo igualmente sobre as situações ocorridas em Portugal nos últimos anos, similares às referidas por Cadbury torna-se imperioso reanalisar a Fig. 5.

Na Fig. 6, apresenta-se um incremento à Fig. 5, da relação Ética - RS - Sustentabilidade, representando não só os veículos de atuação (que estão na base) mas, os principais responsáveis e as partes interessadas envolvidas, as ferramentas veículo bem como as formas de transmissão e implementação, reforçando a interdependência de “ética”, “responsabilidade social” e “sustentabilidade” (Fig. 6).

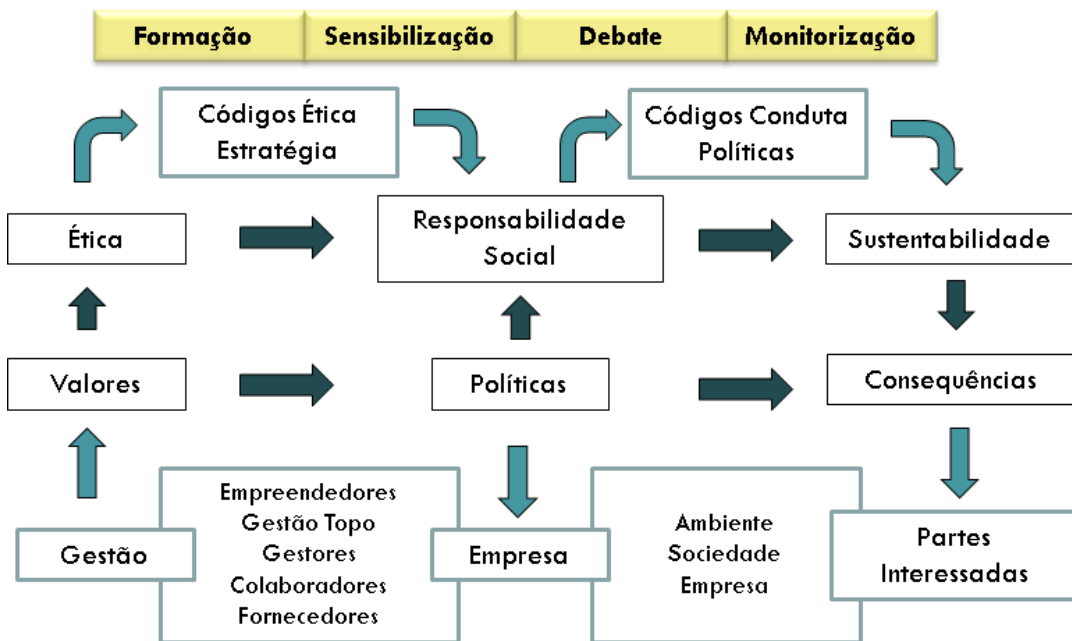


Fig. 6 – Relação entre Ética, RS e Sustentabilidade – ferramentas e partes envolvidas (criação do autor)

JARVIS (2011) sumariza a relevância da ética, RS e sustentabilidade, como acima referidas, no prefácio de um estudo para a OIT:

*“o modelo de crescimento e desenvolvimento levado a cabo nas últimas décadas não resultou num crescimento inclusivo nem no desenvolvimento sustentável aspirado pelas pessoas ao redor do mundo. A recente crise económica e financeira global colocou em relevo gritante a inadequada capacidade para criar um número suficiente de empregos decentes e produtivos.”*<sup>34</sup>

<sup>33</sup> T. I. a., do original: “There is undoubtedly more interest shown by shareholder groups, and by governments themselves, in ethical and environmental issues”

<sup>34</sup> T. I. a.do original: “the model of growth and development pursued in the last decades has not delivered the inclusive growth and sustainable development aspired to by people around the world. The recent global economic and financial crisis has thrown into stark relief the inadequate capacity to create sufficient numbers of decent and productive jobs”.





### 3 O IPN – INSTITUTO PEDRO NUNES

Neste capítulo será feita uma breve descrição do IPN e da sua incubadora de empresas.

#### 3.1 IPN – Breve Descrição

O Instituto Pedro Nunes – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia é uma instituição de direito privado e de utilidade pública, sem fins lucrativos, que promove a inovação na área científica e tecnológica, tendo como objetivo último o de reforçar a competitividade da economia através da promoção tecnológica e organizativa do tecido produtivo, alicerçada nas suas valências próprias e dos seus associados.

Sedeado em Coimbra, o IPN foi criado em 1991 na sequência de uma iniciativa da Universidade de Coimbra (UC), tendo como missão *“Contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, assente num sólido relacionamento universidade/empresa e atuando em três frentes que se reforçam e complementam.”*

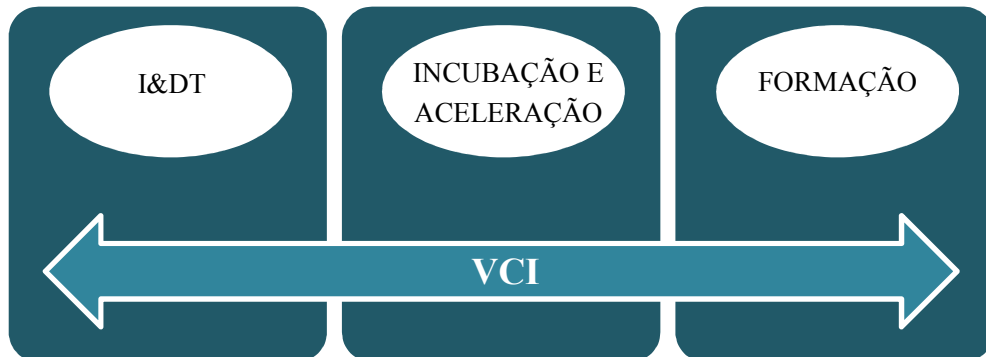


Fig. 7 – Áreas de Atuação do IPN (criação do autor)

A atividade de I&DT (Investigação e Desenvolvimento Tecnológico), com nítidas implicações em muitos dos processos de inovação, assume uma grande importância para o tecido económico e empresarial. A inovação é, cada vez mais, um fator crítico de sucesso das empresas ou, no mínimo, um fator diferenciador num mercado cada vez mais competitivo.

A ligação com a Universidade de Coimbra, onde existe ainda um vasto conjunto de conhecimentos por explorar, a experiência do IPN nesta área e as parcerias que esta instituição estabeleceu a vários níveis, colocam-no numa posição privilegiada para a condução de atividades neste domínio.

Assim para o desenvolvimento das atividades de I&DT, o IPN dispõe de infraestruturas tecnológicas próprias – seis Laboratórios de Desenvolvimento Tecnológico, como representado na Fig. 8:

<b>LAS</b>	• Laboratório de Automática e Sistemas
<b>LED&amp;MAT</b>	• Laboratório de Ensaios e Desgaste & Materiais
<b>LIS</b>	• Laboratório de Informática e Sistemas
<b>LEC</b>	• Laboratório de Electroanálise e Corrosão
<b>LABGEO</b>	• Laboratório de Geotecnia
<b>FITOLAB</b>	• Laboratório de Fitossanidade

**Fig. 8** – Laboratórios de I&DT do IPN (criação do autor)

Através da sua **Incubadora de Empresas**, o IPN promove a criação de empresas *spin-off*<sup>35</sup>, apoiando ideias inovadoras e de base tecnológica vindas dos seus próprios laboratórios, de instituições do ensino superior, em particular da UC, do sector privado e de projetos de I&DT em consórcio com a indústria.

Desde o início do segundo semestre de 2014 que se encontra em funcionamento a nova unidade TecBIS (Technology Business Innovation Sustainable Growth) - Aceleradora de Empresas, que procurará atuar a jusante da incubação, visando alavancar empresas com elevado potencial de crescimento, nomeadamente através do fomento da sua internacionalização e do aumento da intensidade tecnológica. Pretende ser uma alavanca na mobilização de empresas com elevado potencial de crescimento para potenciar as suas capacidades de exportação e de internacionalização, apoiando ainda na modernização tecnológica e diversificação das suas bases produtivas.

No domínio da Formação, o IPN concentra os seus esforços na formação contínua de alto nível, dirigida à gama crescente de quadros com necessidade de atualização nos domínios que surgiram ou evoluíram após a sua formação inicial, à preparação de técnicos especializados, à qualificação de licenciados desempregados e ainda, ligada à sua atividade de criação e incubação de empresas de base tecnológica, formação dirigida a jovens empreendedores.

Transversalmente a toda a instituição, o Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação (VCI) oferece um conjunto de serviços que acompanham as três áreas de atuação do IPN, nomeadamente no apoio à criação de *spin-offs*, através do fomento de atividades de empreendedorismo tecnológico, no apoio a questões relacionadas com a Propriedade Industrial, através do GAPI – Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial, no apoio na transferência de tecnologia via mercado e prestação de serviços e no apoio e elaboração de candidaturas a projetos de I&D nacionais e comunitários

<sup>35</sup> Nova empresa que nasce a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia (*in wikipédia*)

### 3.2 A Incubadora do IPN

Foi com o objetivo de apoiar a constituição e arranque de empresas de base tecnológica que, em 1996, entrou em funcionamento a Incubadora de Empresas do IPN. A funcionar como instituição autónoma (IPN-Incubadora) desde 2002, tem-se afirmado como importante catalisador da capacidade de empreendedorismo e inovação. Nesta, as empresas dispõem, nos primeiros anos de vida, de condições que facilitam o acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente que proporciona o alargamento de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais.

A incubadora de empresas do IPN já apoiou, desde 1996, a criação de mais de 200 empresas, na sua maioria PME, as quais geraram mais de 1800 postos de trabalho diretos altamente qualificados e que apresentaram, em 2012<sup>36</sup>, um volume de negócios agregado de mais de 75M€, dos quais 35% são relativos a exportações de produtos e serviços de alta tecnologia. Estes números levaram ao seu reconhecimento através do prémio "*Best Science Based Incubator 2010*" promovido pelo *The Technopolicy Network* e com a certificação como "*Business Innovation Centre*", em 2011, pelo *European Business Network*.

Dispõe de dois programas de incubação a decorrer em paralelo (Fig. 9), a Incubação Física e a Incubação Virtual<sup>37</sup>, esta última em duas modalidades: Virtual – *Start* para novos projectos e Virtual – *Follow-up* para empresas graduadas, isto é, aquelas que já concluíram o programa de Incubação Física.

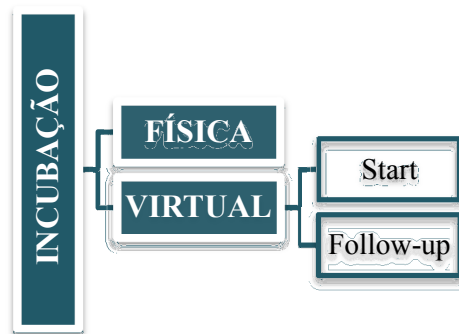


Fig. 9 – Programas de Incubação na Incubadora do IPN (criação do autor)

Para ingressar num dos programas, e ter acesso aos serviços disponibilizados pela Incubadora (Tab. 3), será necessário que o projeto se enquadre nos principais critérios de admissão, de entre os quais se pode destacar, base tecnológica, carácter inovador e/ou de serviços avançados. No programa de incubação física, além dos critérios referidos anteriormente, é necessário verificar a viabilidade técnica e económico-financeira do projeto mediante a apresentação de um plano de negócios, elaborado em conjunto com equipa de gestores de projetos da incubadora, e posteriormente avaliado pela comissão de admissão de candidaturas, tornando-se deste modo, num processo bastante rigoroso e exigente, permitindo por sua vez maximizar o potencial futuro de sucesso das empresas incubadas.

<sup>36</sup> Últimos dados disponíveis.

<sup>37</sup> Apesar de não se encontrarem instaladas fisicamente, as empresas podem usufruir de um conjunto de serviços, quer da incubadora, quer das restantes unidades do IPN, em condições vantajosas e preferenciais.

Serviços Prestados	
Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa	Acompanhamento tutorial na elaboração do Plano de Negócios da empresa
Apoio na angariação de investimento e obtenção de financiamento	Disponibilização de espaço físico para instalação (m2= 20, 28, 33, 40, 56 ou 66)
Propriedade Intelectual e aconselhamento jurídico	Serviços de contabilidade e planeamento fiscal
Serviços de logística: sala de reuniões, correio, telefone, internet, reprografia	Acesso privilegiado a fontes de saber e conhecimento oriundos do meio científico, em particular da UC
Acesso a acções de formação regulares em temas tecnológicos e relacionados com gestão	Acesso a uma bolsa de consultores especializados em distintas em condições vantajosas
Candidaturas a Sistemas de Incentivos ao investimento, I&D, Inovação, entre outros, a nível nacional e internacional	Ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais e internacionais e outras fontes de conhecimento

**Tab. 3** – Serviços prestados às empresas (Fonte: www.ipn-incubadora.pt)

Assume-se assim, como uma incubadora de empresas de base tecnológica<sup>38</sup>, que segundo PHAN et al (2005-166), pode ser definida como uma organização “(...)focada na missão de *acelerar negócios através conhecimento aglomerado e partilha de recursos*”<sup>39</sup>, de onde surgiram empresas de referência nas suas áreas de atividade, quer a nível nacional, quer internacional, tais como a Crioestaminal, Critical Software, Feedzai e Active Aerogels.

De acordo com o ZADEK (2005), que introduz o National Corporate Responsibility Index, índice que analisa a relação entre a responsabilidade e a competitividade de empresas de mais 80 países, em 2005, a Europa Ocidental teve o melhor desempenho com sete países entre os dez mais responsáveis, ou seja, demonstrando que as empresas usam práticas empresariais responsáveis para estabelecer uma vantagem competitiva nos seus mercados contribuindo, conseqüentemente, para o crescimento da sua economia nacional. No entanto, Portugal aparece no meio da tabela, em 27.º lugar, a par com a Espanha, Grécia e Itália. Em analogia com a atualidade constata-se que os referidos países são os que atravessam maiores dificuldades económicas, financeiras e sociais, as quais resultaram maioritariamente de ações e decisões pouco responsáveis, tomadas por políticos, gestores, administradores e demais líderes de instituições e entidades públicas e privadas, e cujo impacto, que estas poderiam ter, quer junto de si, quer junto da sociedade, não foi, certamente avaliado e medido de um modo claro e inequívoco.

Atendendo aos últimos dados disponibilizados pelo INE (2012), referentes a 2010, o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por PME, representando cerca de

<sup>38</sup> Definidas como “Organizações produtoras de bens e serviços, comprometidas com o desenho, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos de fabricação inovadores, através da aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos” (Office of Technology Assessment, 1992)

<sup>39</sup> T. I. a., do original: “(...)“property-based organizations with identifiable administrative centers focused on the mission of business acceleration through knowledge agglomeration and resource sharing”

99,9%, ou seja, mais de um milhão de empresas em Portugal. Ora, sendo as PME reconhecidas como o motor da economia portuguesa, responsáveis por mais de 60,6% do volume de negócios nacional e 78,7% do emprego efetivo, é crucial que, voluntariamente, encarem os valores da ética e da RS numa perspectiva estratégica, aplicando os princípios ao longo de toda a sua cadeia de valor, envolvendo as diversas partes interessadas, onde se incluem os acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, autoridades públicas e a comunidade em geral.

Embora o conceito de base tecnológica se possa aplicar a empresas de todas as dimensões, a incubadora do IPN, que tem como objetivos o de estimular e apoiar o lançamento e desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica e/ou inovadoras e de serviços avançados, bem como o de promover uma cultura de empreendedorismo tecnológico e inovador na região envolvente, encontra-se vocacionada para as PME<sup>40</sup> - Micro, Pequenas e Médias:

- Microempresa: menos de 10 efetivos e Volume de Negócios (VN) ou Balanço Total (BT) igual ou inferior a 2 Milhões de Euros;
- Pequena Empresa: menos de 50 efetivos e VN ou BT igual ou inferior a 10 Milhões de Euros;
- Média Empresa: menos de 250 efetivos e VN igual ou inferior a 50 Milhões de Euros ou BT igual ou inferior a 43 Milhões de Euros (as PME que não forem micro ou pequenas empresas).

Neste sentido, e pela enorme influência que as empresas possuem na transformação dos ambientes em que atuam, além de desempenharem um papel preponderante no desenvolvimento de um bem ou serviço, estas devem contribuir ativamente na implementação de políticas orientadas para o DS.

---

<sup>40</sup> De acordo com Recomendação n.º 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003 e o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro ([www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt))



## **4 A METODOLOGIA**

Apresenta-se, neste capítulo, a metodologia usada na fase de investigação. Descrevem-se os objetivos a atingir, os métodos de investigação utilizados, bem como a estrutura do inquérito.

### **4.1 Os Objetivos**

Os objectivos a atingir com esta investigação são:

- I. Caraterizar a amostra;
  - II. Avaliar a percepção dos respondentes no âmbito da ética, da RS e da sustentabilidade;
  - III. Avaliar o conhecimento dos respondentes no âmbito da ética, da RS e da sustentabilidade;
  - IV. Avaliar as políticas e práticas da empresa no âmbito da ética, da RS e da sustentabilidade;
- complementarmente, procurou-se:
- V. Avaliar o impacto das políticas e das práticas de RS na gestão das empresas.
  - VI. Identificar e analisar as dificuldades de implementação das práticas de RS.

### **4.2 A Metodologia de Investigação**

Na fase de levantamento teóricos, correspondentes aos três primeiros capítulos, recorreu-se ao método de pesquisa bibliográfica sobre conceitos, casos práticos e informação sobre organizações, através de consulta de bibliografia e de sítios de internet, este último caso aplicado às organizações, busca de legislação nacional e comunitária.

A metodologia de investigação usada neste trabalho, baseou-se no método não experimental, transversal, e exploratório, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos:

- I. Inquérito único enviado às empresas incubadas na Incubadora do IPN;
- II. Tratamento estatístico e analítico das respostas obtidas.

O tratamento estatístico aplicado às respostas obtidas, aos inquéritos, foi essencialmente a determinação da sua distribuição, bem como o apuramento dos valores de moda e média. Tais valores foram obtidos sobre:

- I. Globalidade das respostas obtidas;
- II. Subgrupos homogéneos de respostas obtidas por empresas homogéneas (por critérios referidos em cada um dos casos, tais como, tipo de estratégia adoptada, mercados alvo, dimensão da empresa, etc.), sempre que os seus resultados obtidos sejam diferentes dos globais ou esclarecedores de tendências.

Na elaboração do inquérito, iniciou-se pela estruturação das perguntas, face aos objetivos do inquérito referidos em 4.1, optando por quatro tipos de questões:

- I. Perguntas abertas (por exemplo, na localização, e na opção de “outros” e para “sugestões finais”);
- II. Perguntas de escolha múltipla (nas duas modalidades: a) escolha de uma única opção; b) escolha de uma ou mais opções);

- III. Perguntas fechadas simples (uma escolha em 2 opções);
- IV. Perguntas fechadas condicionadas (o avanço é função da resposta ser sim ou não)

O inquérito, inicialmente, foi testado junto de um empresário, não incubado na incubadora do IPN, tendo o seu preenchimento sido acompanhado, com o objetivo de se detectarem dificuldades, dúvidas e opiniões sobre o inquérito. Tendo tido em consideração as sugestões apresentadas, foram feitos os ajustamentos considerados devidos e enviado, por mail, o *link* de acesso ao inquérito no sitio da internet juntamente com um enquadramento da finalidade do presente estudo.

#### 4.3 A Estrutura do Inquérito

O inquérito usado com um total de 39 perguntas, e que se apresenta de forma integral no anexo A-1, teve a seguinte estrutura de seis seções:

- I. “*Identificação da Empresa*” (4 perguntas): Nome, Área de Atividade, Concelho, Antiguidade e Classificação da Empresa;
- II. “*Responsável pelo Preenchimento do Inquérito*” (4 perguntas): Função Desempenhada, Habilitações Académicas, Idade, Género;
- III. “*Caracterização da Empresa*” (7 perguntas): Posicionamento Estratégico, Periodicidade da Revisão Estratégica, Mercado Alvo e razões da sua Escolha, Identificação das Áreas de Responsabilidade existentes na Empresa;
- IV. “*Diagnóstico de Conhecimentos*” (5 perguntas): Conhecimentos no âmbito da ética, da RS e Sustentabilidade, Conhecimento do referencial normativo e principais documentos;
- V. “*Diagnóstico das Práticas Ética e Socialmente Responsáveis na Empresa*” (4 perguntas): Identificação dos instrumentos usados e participantes nesse processo;
- VI. “*Práticas de Responsabilidade Social*” (15 perguntas) (Foi utilizado o modelo da NP ISO 26000 no relacionamento com as partes interessadas): os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, o ambiente e a sociedade. As últimas três perguntas avaliam as dificuldades percebidas e os apoios desejados na implementação de políticas de RS.

#### 4.4 A Amostra

Os critérios que presidiram à definição da amostra relacionam-se com dois aspectos:

- Por um lado, era desejo inicial incidir o estudo apenas sobre as empresas incubadas fisicamente, pela importância que estas representam atualmente para a instituição e pela proximidade com os seus responsáveis, permitindo desse modo obter resultados mais reais e fidedignos, e;
- Por outro lado, entendeu-se que seria valioso incluir no estudo as empresas incubadas virtualmente, pois alargar-se-ia a base de recolha de informação.

Assim, e tendo sido facultados, pelo IPN, os contactos de todas as empresas incubadas, foram enviados mails para:

- A totalidade 30 (trinta) das empresas, no programa de incubação física (não se considerou uma empresa por a sua categoria ser “grande empresa”);
- A 38 empresas, no programa de incubação virtual *start e follow-up*. Do total das 61 empresas neste programa, não foram consideradas 23, na medida em que correspondem apenas a “ideias”, não são de base tecnológica ou porque se tratam de empresas muito recentes, de reduzida dimensão, pouco estruturadas, considerando-se desse modo pouco relevantes para o estudo em causa.



## 5 RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

Apresentam-se, neste capítulo, os resultados do inquérito elaborado.

### 5.1 Respostas Obtidas

Todas as respostas obtidas (físicas e virtuais), a cada uma das perguntas do inquérito, são apresentadas no Anexo A.2.

Como referido no ponto 4.3, foram enviados questionários para:

- I. A totalidade 30 das empresas, no programa de incubação física;
- II. A 38 empresas, no programa de incubação virtual,

sendo que as respostas obtidas (indicadas na Tab. 4) foram recepcionadas entre o dia 24 de Agosto e 29 de Setembro de 2014.

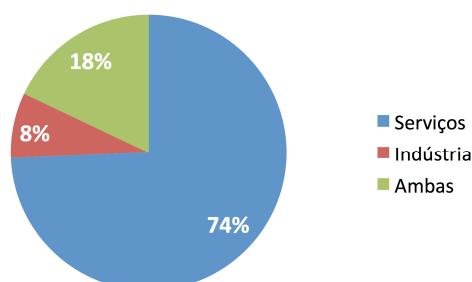
Classificação Empresa	Programa de Incubação IPN	
	Física	Virtual
Micro	17	11
Pequenas e Médias	11	-
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>11</b>

Tab. 4 – Distribuição das respostas obtidas ao inquérito

As taxas de respostas obtidas aos inquéritos enviados foram de 93,33% e de 28,95%, para as empresas em programa de incubação física e virtual, respectivamente. No total, esta taxa foi de 57,35%.

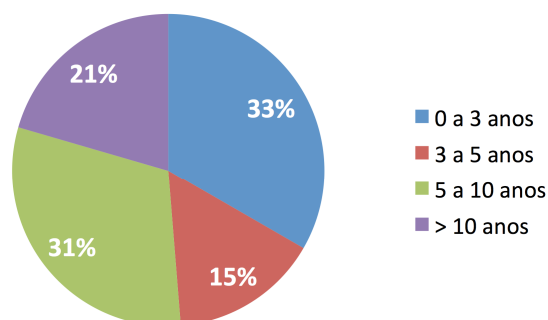
#### 5.1.1 Identificação das Empresas Respondentes

Do universo das 39 empresas que responderam ao inquérito observa-se que, relativamente à área de atividade (Graf. 1), 74% correspondem a empresas de *serviços*, 8% a empresas que atuam no sector da *indústria* e 18% a empresas cujas atividades desempenhadas se relacionam com as áreas dos *serviços* e da *indústria (ambas)*.



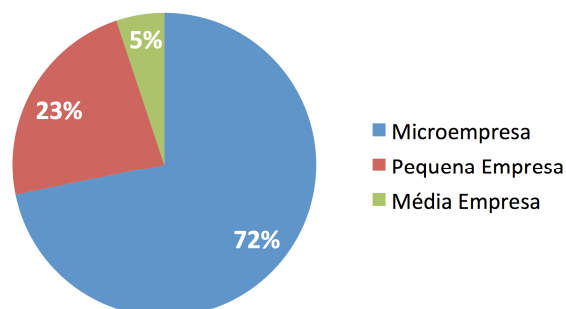
Gráf. 1 – Área de atividade

Quanto à antiguidade das empresas respondentes (Gráf. 2), verifica-se que para os intervalos considerados, existe uma igualdade entre o número de empresas com antiguidade abaixo de 5 anos e acima de 5 anos (48% e 52% respectivamente), sendo que um terço corresponde a empresas muito jovens, de 0 a 3 anos (33%), e outro terço a empresas já com alguma maturação, de 5 a 10 anos (31%).



Gráf. 2 – Antiquidade das empresas

Relativamente à sua dimensão (obtida de acordo com a Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003 e com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro), constata-se (Gráf. 3) que predominam as *Microempresas* (72%) e que apenas 5% são *Médias empresas*.



Gráf. 3 – Dimensão/Classificação das empresas

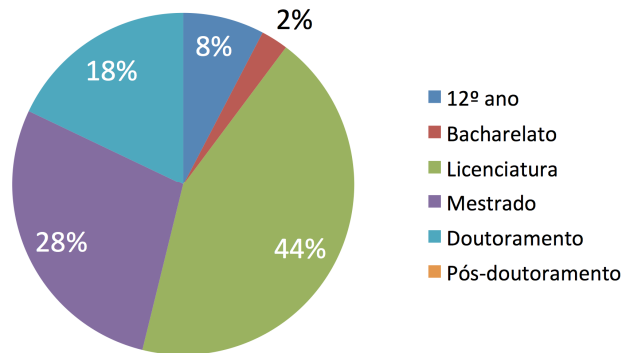
Na tabela seguinte (Tab. 5), relativa apenas às empresas em programa de incubação física verifica-se que a totalidade das empresas de dimensão média tem uma maturação elevada, superior a 10 anos. Em relação às Pequenas e Microempresas apresentam uma distribuição semelhante.

	0 – 3 anos	3 – 5 anos	5 – 10 anos	>10 anos
<b>Médias</b>	0	0	0	100%
<b>Pequenas</b>	28%	18%	36%	18%
<b>Micro</b>	22%	24%	36%	18%

Tab. 5 – Distribuição dimensão/maturidade das empresas em incubação física

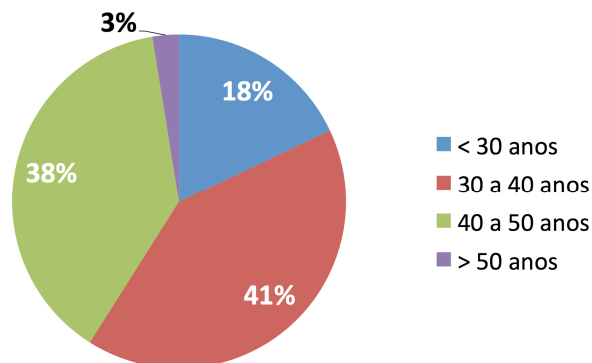
### 5.1.2 Caracterização dos Respondentes

Os respondentes, em termos de habilitações académicas (Gráf. 4), maioritariamente possuem formação de nível superior, correspondentes a *Licenciatura*, *Mestrado* e *Doutoramento* (44%, 28% e 18%, respectivamente).



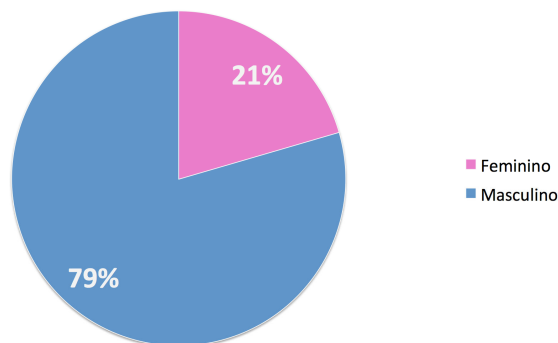
Gráf. 4 – Habilitações académicas dos respondentes

Em termos de idade (Gráf. 5), a esmagadora maioria, cerca de 82%, tem *mais de 30 anos*, sendo que metade destes tem entre *30 e 40 anos*. Apenas 18% são jovens com *menos de 30 anos*.



Gráf. 5 – Idade dos respondentes

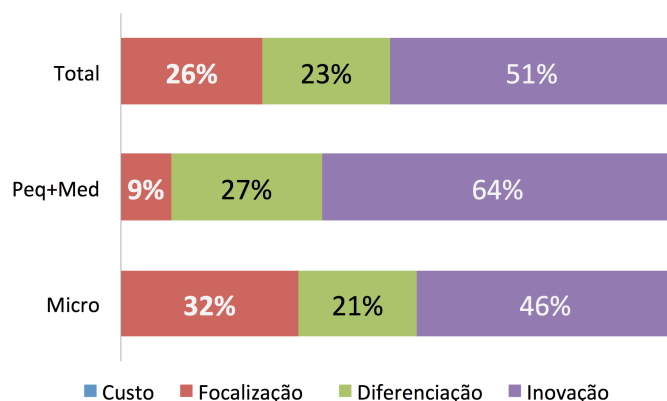
Relativamente à distribuição por género (Gráf. 6) verifica-se uma predominância do género *Masculino* (79%), em comparação com o género *Feminino* (21%).



Gráf. 6 – Género dos respondentes

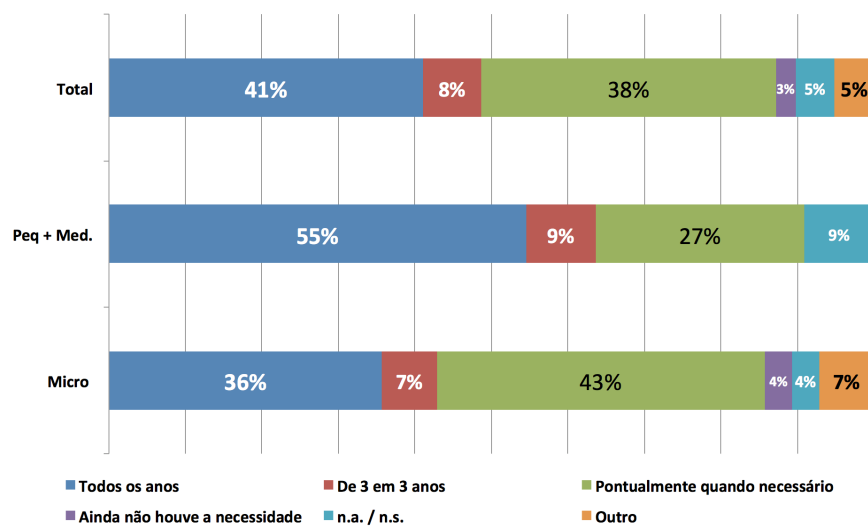
## 5.2 Caracterização das Empresas

O posicionamento estratégico (Gráf. 7) maioritário, independentemente da dimensão da empresa, foi a *inovação* (46% e 64%, para as Microempresas e Pequenas e Médias empresas respectivamente), seguido pela *diferenciação* para as Pequenas e Médias empresas, com 27% e, pela *focalização* para as Microempresas, com 32%. De realçar, que nenhuma empresa, indicou que o seu posicionamento estratégico adotado seja o *custo*.



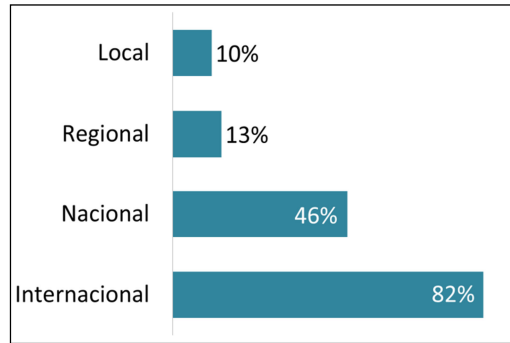
Gráf. 7 – Posicionamento estratégico (P.1)

Em relação à periodicidade da revisão da estratégia (Gráf. 8), a maioria das Pequenas e Médias empresas (55%) revêem a sua estratégia *todos os anos*, enquanto que as Microempresas referem que verificam *pontualmente quando necessário* (43%). De referir que cerca de 13% das empresas respondem que *ainda não houve a necessidade, não aplicável ou não sei* e *outro* (Nota: duas Microempresas referem que revêem a sua estratégia *mensalmente* ou *sempre que necessário*).



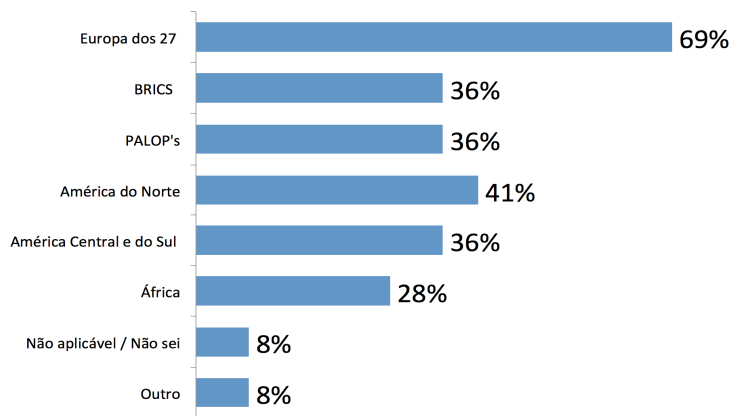
Gráf. 8 – Periodicidade de revisão da estratégia (P.2)

m relação ao mercado alvo (Gráf. 9), maioritariamente este é *internacional* (82%) e apenas 10% e 13% respetivamente, apresentam o mercado *local* ou *regional*.”



**Gráf. 9** – Mercados alvo dos produtos/serviços (P.3)

Destes mercados (Gráf. 10) destaca-se a *Europa dos 27* com 69%, seguido da *América do Norte* com 41% e os *BRICS*, *PALOP's* e *América Central e do Sul* com 36% para cada um deles.



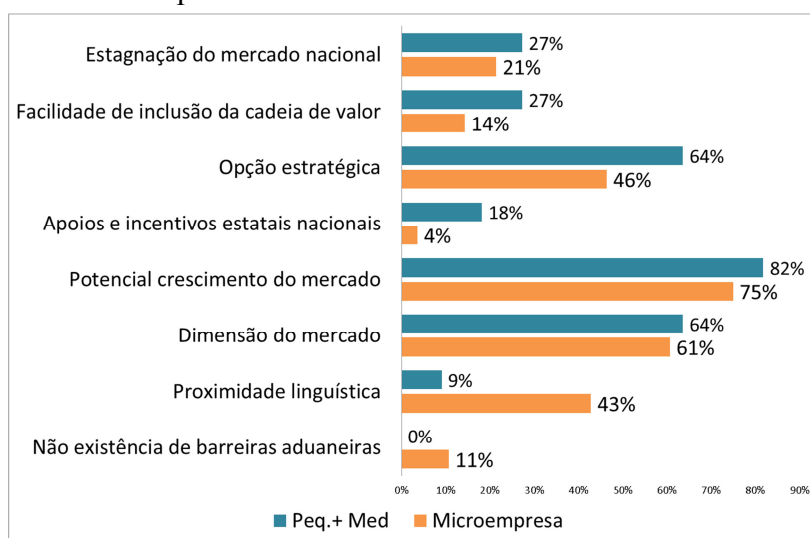
**Gráf. 10** – Áreas geográficas escolhidas (P.4)

Das razões para a escolha dos mercados alvo (Gráf. 11) destacam-se três: *potencial de crescimento de mercado* (elegido por 77% das empresas), *dimensão de mercado* (62%) e *opção estratégica* com 51%. De realçar que nenhuma das empresas fez a eleição por *moda*. De referir que tendo em atenção a crise actual, apenas 23% das empresas elegeram a *estagnação do mercado nacional* e 8%, *apoios e incentivos estatais nacionais*.



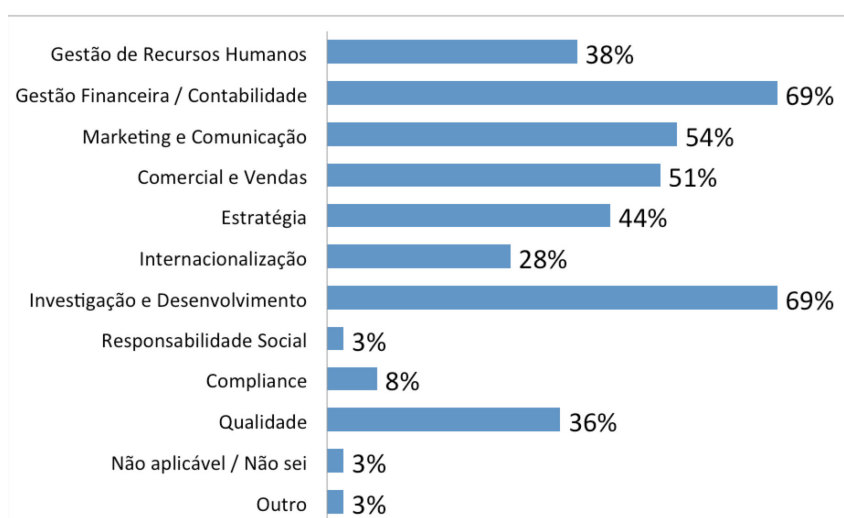
**Gráf. 11** – Razões de escolha dos mercados (P.5)

Tendo em atenção a dimensão das empresas, agrupando-as em Microempresas e, Pequenas e Médias empresas (Gráf. 12) constata-se que as razões referidas como mais importantes continuam a ser o potencial de crescimento de mercado com 75% e 82%, a dimensão de mercado com 61% e 64% e a opção estratégica, já com maior diferença pela dimensão da empresa, com 46% e 64%, respectivamente. A proximidade linguística apresenta-se como um fator importante para as Microempresas, com 43%, enquanto que para as Pequenas e Médias empresas apenas foi seleccionada por 9%.



**Gráf. 12** – Escolha dos mercados em função da dimensão (P.5)

Verifica-se que a dimensão das empresas condiciona a escolha dos mercados bem como o reconhecimento das suas competências internas (Nota: é um bom exemplo sobre as *proximidades linguísticas* como opção estratégica por parte das Microempresas).



**Gráf. 13** – Áreas de responsabilidade definidas (P.6)

As principais áreas de responsabilidade existentes e/ou definidas nas empresas (Gráf. 13), com mais de 50% de respostas, são:

- *Investigação e desenvolvimento e gestão financeira e contabilidade (69%);*

- *Marketing e comunicação* (54%);
- *Comercial e vendas* (51%).

De referir, que áreas tão importantes para a RS, como:

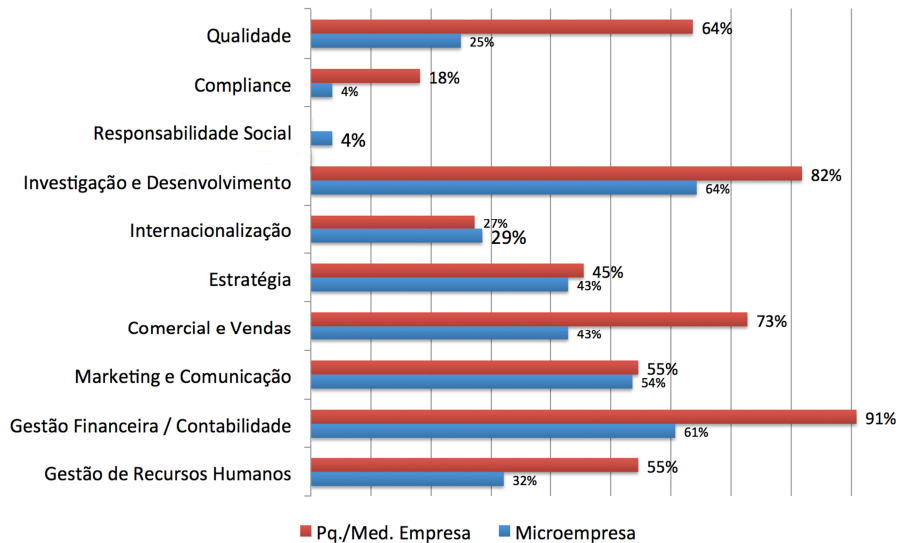
- *Estratégia*, foi apenas selecionada por 44% das respostas;
- *Internacionalização*, por 28%,
- *Compliance*, por 8% e,
- *Responsabilidade social* apenas foi selecionada por uma única empresa (uma Microempresa).

Analisando as respostas tendo em atenção a dimensão da empresa (Gráf. 14), constata-se que:

- Para as Pequenas e Médias empresas: as respostas com mais de 50%, correspondem às áreas de *gestão financeira e contabilidade* (91%), *investigação e desenvolvimento* (82%), *comercial e vendas* (73%), *qualidade* (64%) e em *ex-aequo* com 55%, *gestão de recursos humanos* e *marketing e comunicação*.
- Para as Microempresas: *investigação e desenvolvimento* (64%), *gestão financeira e contabilidade* (61%) e *marketing e comunicação* (54%).

Salienta-se que existe igualmente uma grande discrepância entre a percentagem de selecção, atendendo à dimensão da empresa, para:

- *Compliance*, com 18% para Pequenas e Médias empresas e apenas 4% para as Microempresas;
- *Qualidade, comercial e vendas* e *gestão de recursos humanos*, em que as Microempresas apresentam apenas 25% vs 64%, 43% vs 73% e 32% vs 55%, respectivamente.

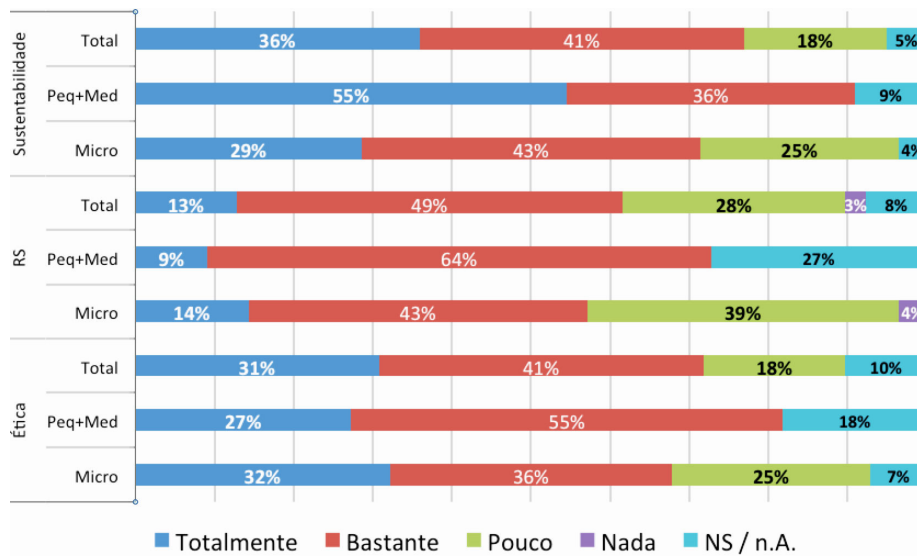


Gráf. 14 – Áreas de responsabilidade em função da dimensão (P.6)

Esta constatação reforça a conclusão da análise anterior, segundo a qual a dimensão da empresa condiciona fortemente a forma de organização interna. Tal decorre do facto de nas Microempresas cada colaborador ser multifunções.

Para a definição do seu posicionamento estratégico (Gráf. 15) as empresas consideram de mais importância a *ética* e a *sustentabilidade* (72% e 77%) do que a *responsabilidade social*

(62%), sendo que uma Microempresa chega a referi-la como *nada importante* para a sua estratégia e 27% das Pequenas e Médias empresas considera que *não se aplica*.

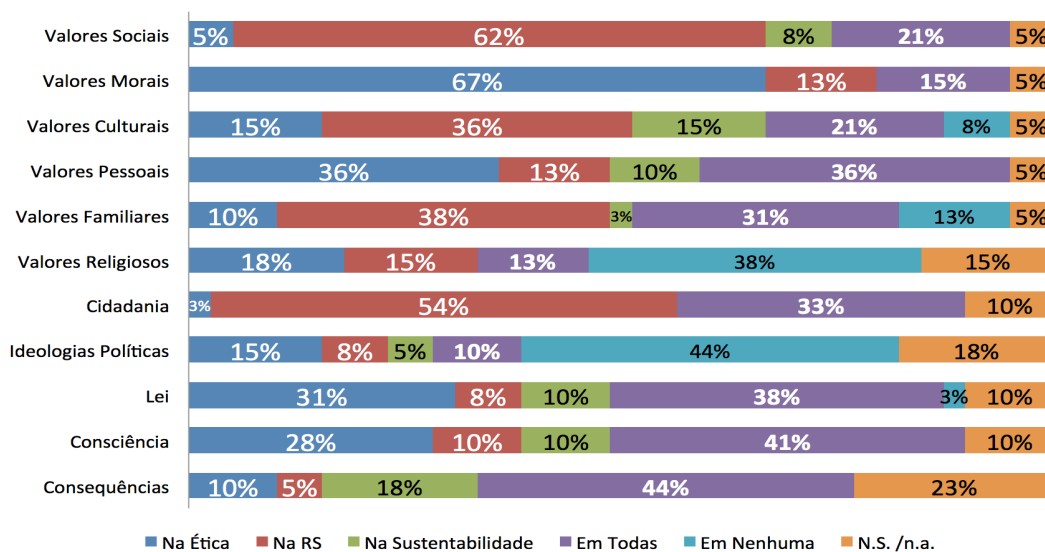


Gráf. 15 – Importância da ética, RS e sustentabilidade no posicionamento estratégico (P.7)

### 5.3 Respostas no âmbito do Diagnóstico de Conhecimentos

Em relação à percepção tida, pelos respondentes, sobre a relevância dos diversos fatores nos impactos (Gráf. 16):

- Na *ética*: 67% percebem os valores *morais*, 36% os valores *personais* e 31% a *lei*;
- Na *responsabilidade social*: 62% percebem os valores *sociais*, a *cidadania* 54% e 38% os valores *familiares*;
- Na *sustentabilidade*: as *consequências* (18%) e os valores *culturais* com 15%;
- Em todas: as *consequências* 44%, a *consciência* 41%, a *lei* 38% e os valores *personais* 36%.



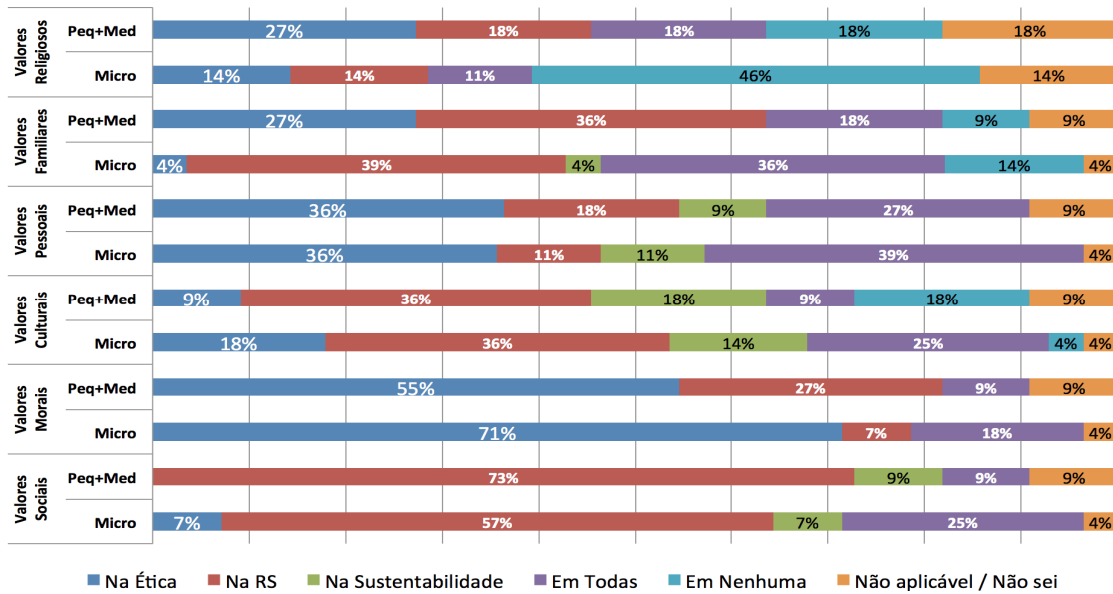
Gráf. 16 – Percepção do impacto na ética, RS e sustentabilidade (P.8)

Curiosamente, as *ideologias políticas* (44%), os *valores religiosos* (38%) e os *valores familiares* (13%) são referidos como não tendo qualquer impacto e 18%, 15% e 5% como *não*



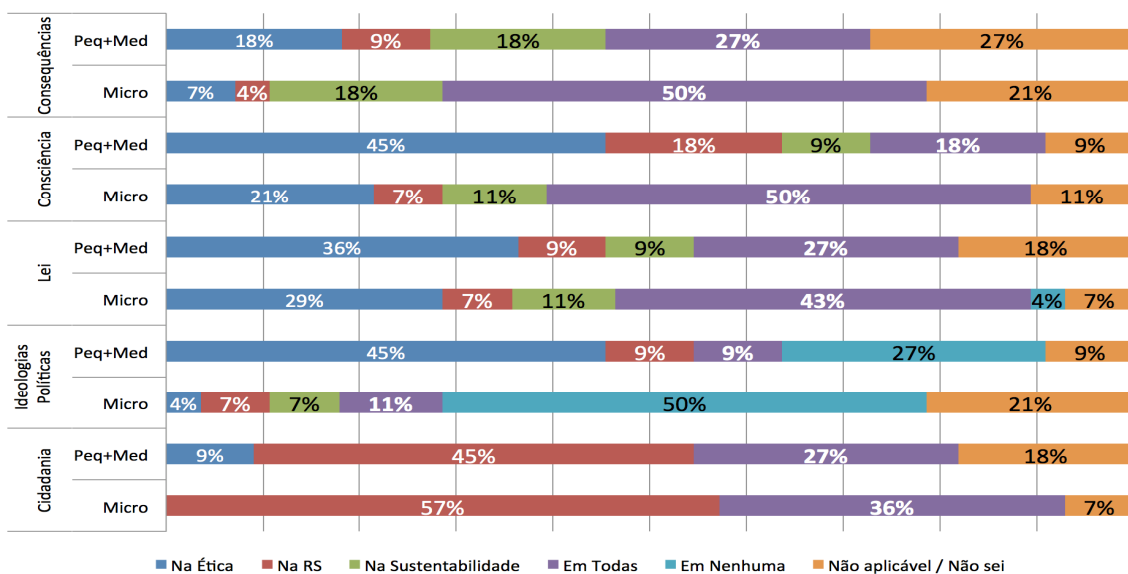
aplicáveis, respectivamente. Igualmente, 23% consideram como *não aplicável* as *consequências* e 10% para a *cidadania, lei e consciência*.

Analisando esta perceção, tendo em consideração a dimensão da empresa (Gráf. 17 e 18), apenas os impactos na *ética*, dos valores que fundamentam a pessoa (valores pessoais, religiosos e culturais) apenas os valores pessoais foram considerados com impacto importante. Os religiosos e culturais foram mesmo considerados como não tendo nenhum impacto na *ética*.



Gráf. 17 – Percepção do impacto de valores na ética, RS e sustentabilidade (P.8)

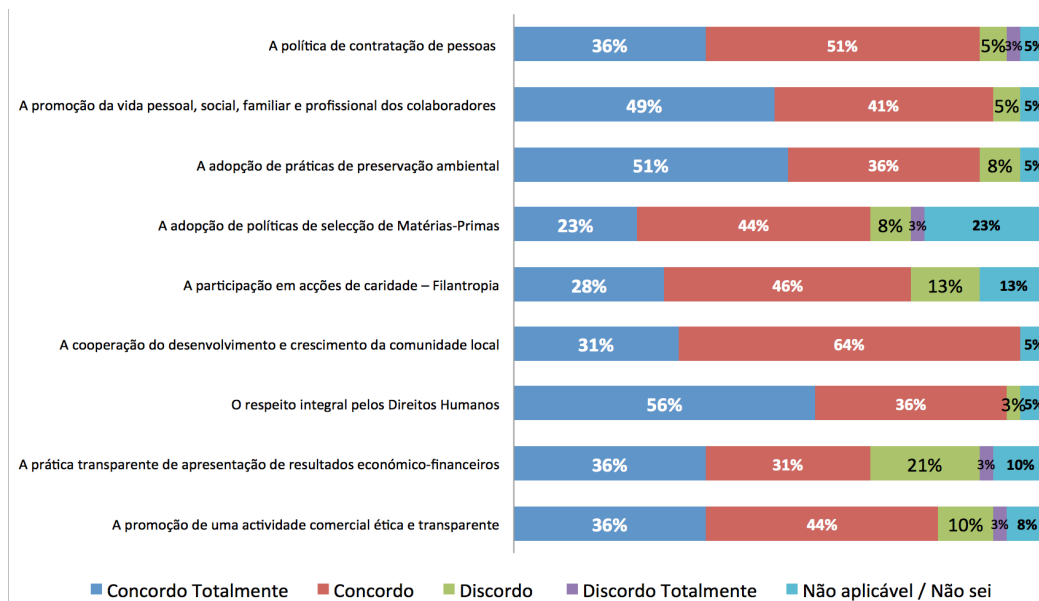
Sobre o impacto na *responsabilidade social* os respondentes consideram de extrema importância o da *cidadania*, com cerca de 72% e 93%, para as Pequenas e Médias empresas e Microempresas respectivamente, bem como os *valores sociais, culturais* e os *familiares*, o que é coerente com o conceito de RS.



Gráf. 18 – Percepção do impacto de diversos elementos na ética, RS e sustentabilidade (P.8)

Com impacto na *sustentabilidade*, independentemente do tamanho da empresa, foram consideradas as *consequências*, com 45% e 68% para as Pequenas e Médias empresas e Microempresas respectivamente, a *consciência* com 27% e 61% e os *valores pessoais* com 36% e 50% o que coaduna com o conceito de Desenvolvimento Sustentável.

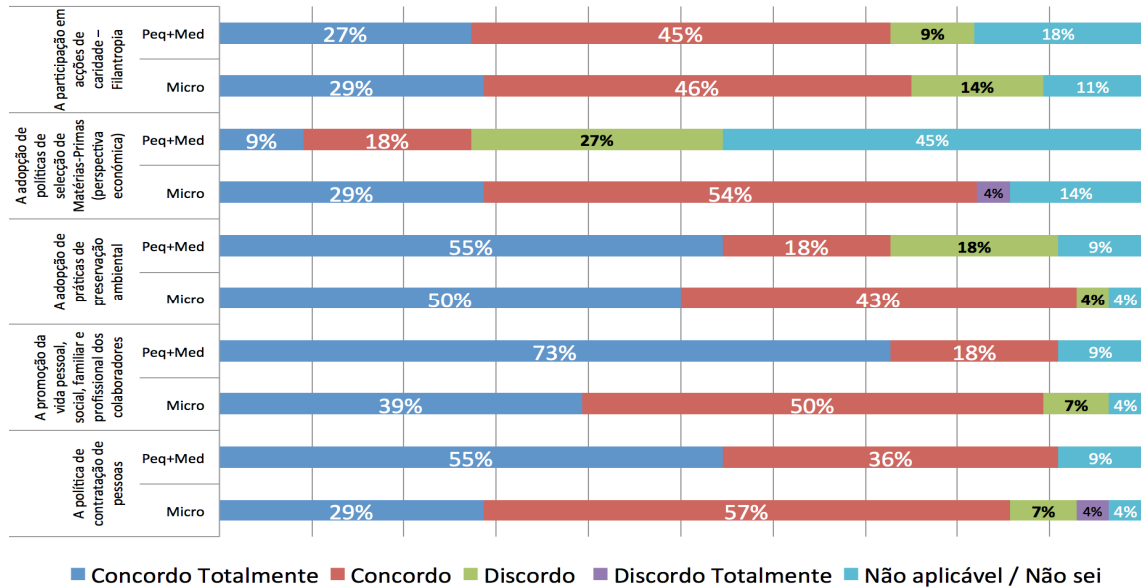
Atendendo à percepção sobre o âmbito da RS (Gráf. 19), por parte dos respondentes, as quatro opções consideradas menos envolvente são, a *transparência financeira* (34% de discordância em qualquer grau ou não aplicação), a *adoção de políticas de selecção de matérias-primas* (34%), a *participação em actividades filantrópicas* (26%) e a *actividade comercial e ética e transparente* (21%), o que evidencia um desconhecimento da amplitude de intervenção da RS.



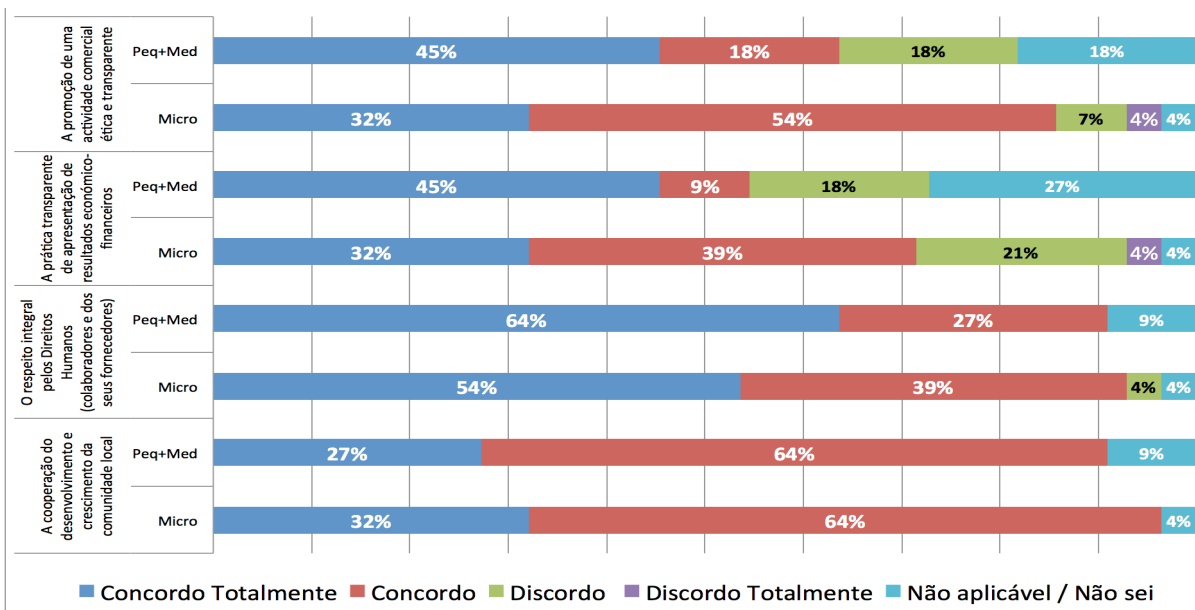
Gráf. 19 – Grau de concordância com o conceito de RS (P.9)

Se avaliarmos a percepção, do conceito de RS, por dimensão das empresas (Gráf. 20 e 21), verifica-se, relativamente à *transparência financeira*, um aumento da não envolvência das Pequenas e Médias Empresas, para 45% e apenas 29% nas Microempresas. *A selecção das matérias-primas* sobe para 72% para as primeiras e apenas 18% para as segundas. *A promoção de uma actividade ética e transparente* passa para 36% nas Pequenas e Médias e 15% nas Microempresas. As *práticas de preservação ambientais* não foram referidas no gráfico anterior, mas na divisão verificou-se 27 % nas Pequenas e Médias empresas e 8% nas Microempresas.

É visível uma maior consciência da extensão de intervenção da RS por parte das Microempresas, e é preocupante verificar que cerca de metade das Pequenas e Médias empresas consideram a *transparência financeira* como estranha à RS, facto que se verificou, na diversa bibliografia consultada, ser um dos aspetos mais relevantes.

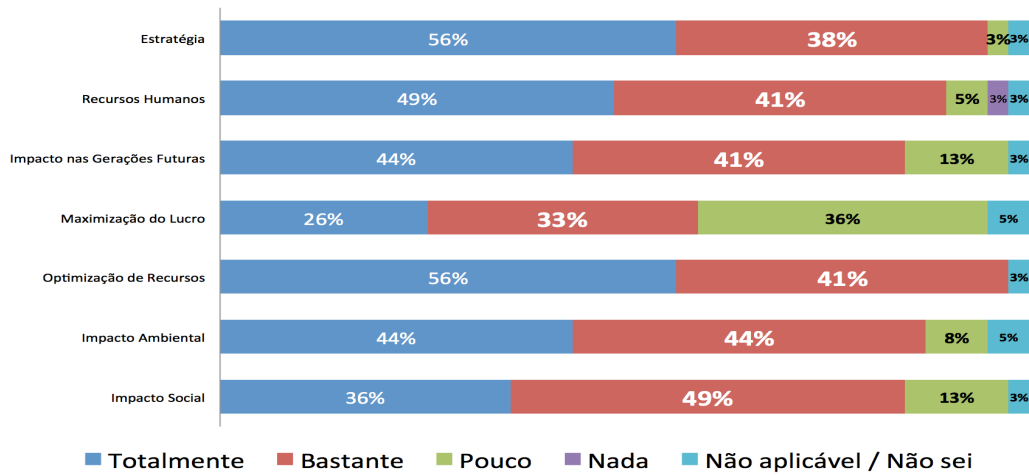


Gráf. 20 – Grau de concordância com o conceito de RS em função da dimensão – parte 1 (P.9)



Gráf. 21 – Grau de concordância com o conceito de RS em função da dimensão – parte 2 (P.9)

Atendendo ao conceito de sustentabilidade as respostas obtidas (Gráf. 22) são coerentes com os conceitos teóricos, merecendo no entanto ressalva, que ainda há 59% de respondentes que consideram a *maximização do lucro* com grande influência para a sustentabilidade, ao contrário dos *Impactos social, gerações futuras e ambiental*, com 16%, 16% e 13%, respectivamente.

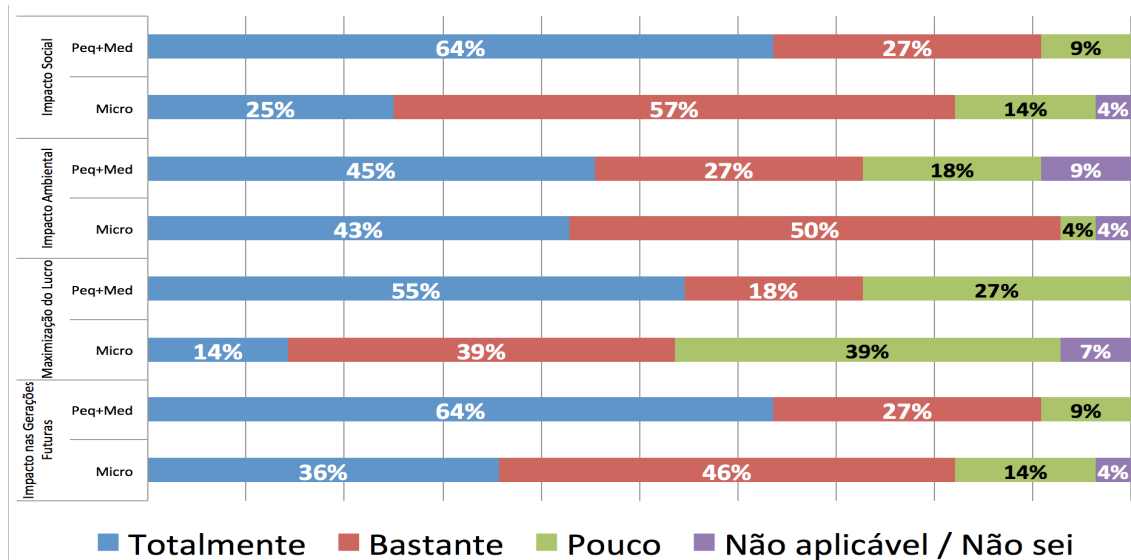


Gráf. 22 – Grau de relação com o conceito de sustentabilidade (P.10)

Desdobrando estas respostas tendo em atenção a dimensão das empresas (Gráf. 23) verifica-se que em relação à *maximização do lucro*, a importância é maior para os respondentes de Pequenas e Médias empresas (73%) do que nas Microempresas (53%).

Relativamente ao *impacto social* e às *gerações futuras* a percepção é idêntica sendo que nas Microempresas são menos sensíveis a estes impactos (18% consideram que não se aplicam ou que têm pouco impacto) do que nas Pequenas e Médias empresas (9%).

No *impacto ambiental*, nas Pequenas e Médias empresas é considerado com pouco impacto ou não aplicável (27%), enquanto que em apenas 8% das Microempresas tal ocorre.

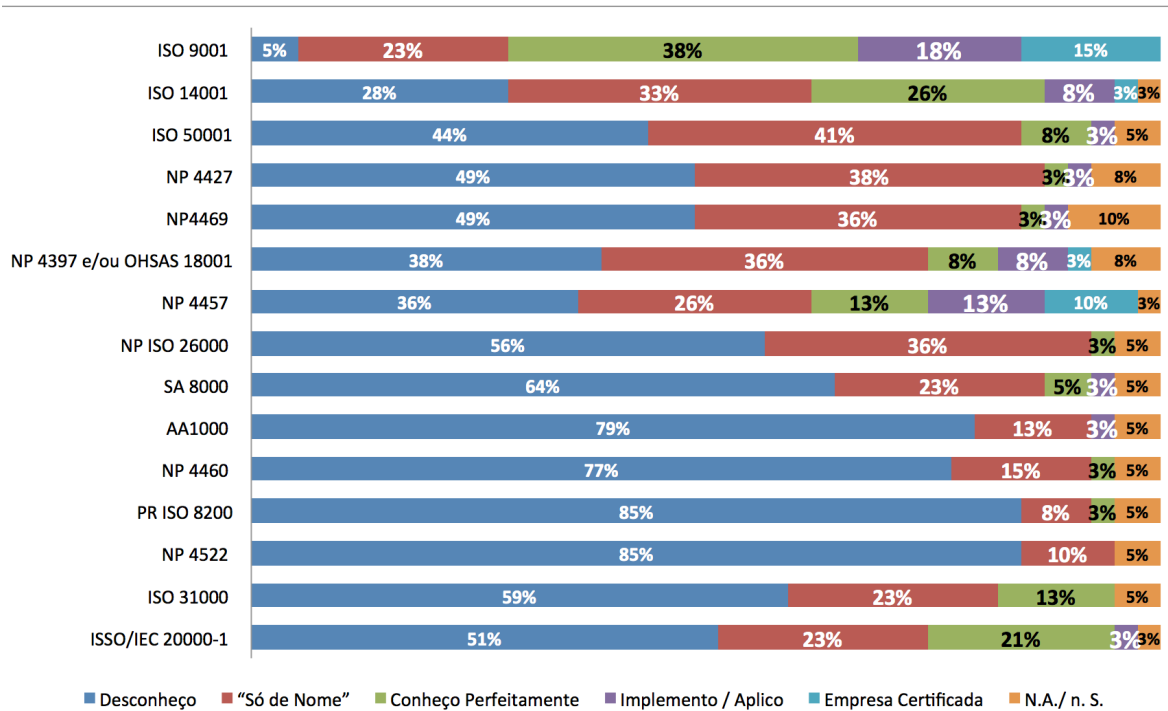


Gráf. 23 – Grau de relação com o conceito de sustentabilidade em função da dimensão (P.10)

Por fim, avaliado conhecimento e envolvimento das empresas (Gráf. 24) quanto ao acervo normativo, constata-se um grande desconhecimento, com especial relevo (mais de 75%) para todas as normas relacionadas com a Responsabilidade Social. Aspecto preocupante uma vez que a ISO 26000 é uma norma guia e desta forma muito útil na gestão da empresa de acordo com as definições do Capítulo 2.

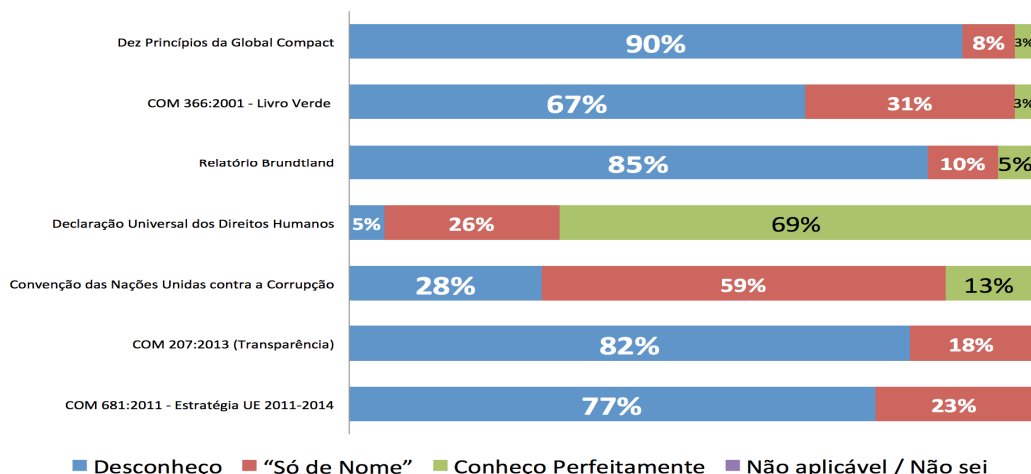
Destacam-se as normas *ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade*, em que 72% *conhece perfeitamente, implementa/aplica* ou encontra-se *certificada*, e a *NP 4457 – Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação*, em que 26% *conhece, implementa* ou *aplica* e 10% *está certificada*.

Como forma de despiste foi introduzida no leque de respostas possíveis uma norma fictícia (PR ISO 8200 – Negócio Ético). Apesar de uma empresa referir que *conhece perfeitamente* e 8% das empresas *só de nome*, esta validação não alterou o sentido de resposta da maioria das empresas atestando-se o elevado grau de desconhecimento dos responsáveis pelas empresas relativamente a estes normativos.



Gráf. 24 – Grau de conhecimento/envolvimento de normas (P.11)

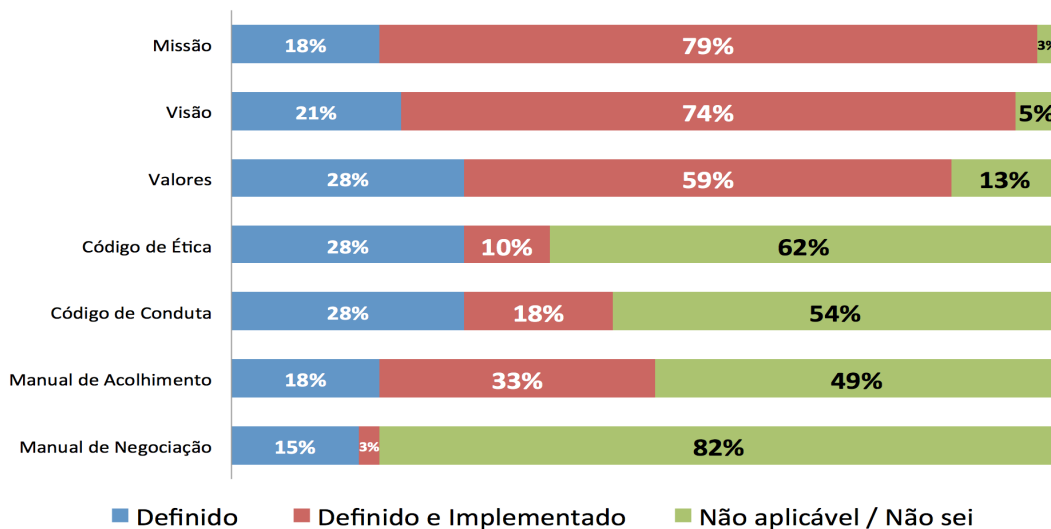
De igual forma em relação aos documentos associados à responsabilidade social (Gráf. 25) o cenário de desconhecimento mantém-se com a exceção da *Declaração dos Direitos Humanos*, em que há 70% de respostas correspondentes conhecimento perfeito. Ninguém respondeu que desconhecia ou que não aplicável.



Gráf. 25 – Grau de conhecimento - Documentos relacionados com RS (P.12)

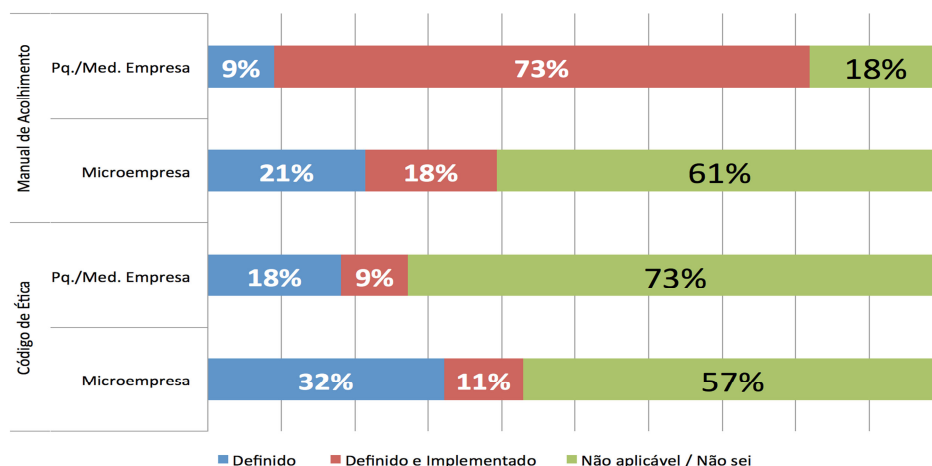
#### 5.4 Respostas no âmbito das Práticas Ética e Socialmente Responsáveis

Relativamente aos instrumentos de gestão definidos nas empresas (Gráf. 26), constata-se que mais de 85% das empresas têm definido a sua *missão*, *visão* e *valores*. Numa outra perspectiva, observa-se que os *códigos de ética* (62%) e de *conduta* (54%) e os *manuals de acolhimento* (49%) e de *negociação* (82%) não são considerados aplicáveis pelas empresas.



Gráf. 26 – Instrumentos de gestão definidos/implementados (P.13)

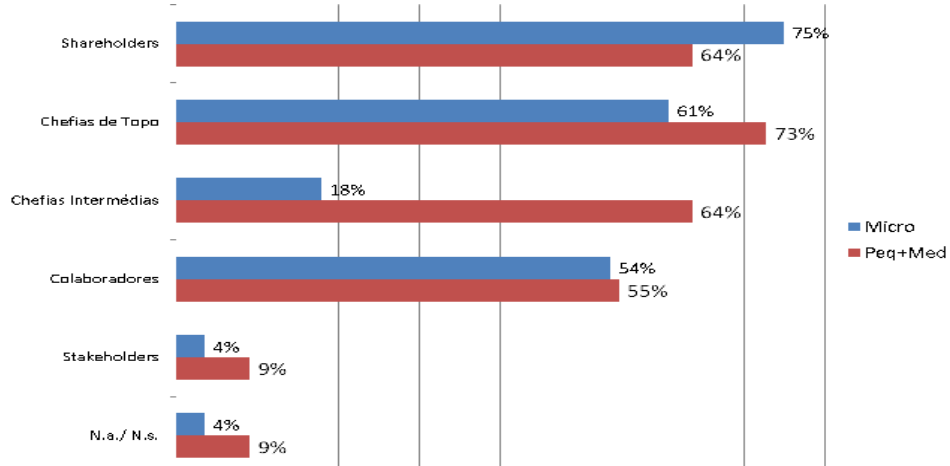
Avaliando os vários instrumentos de gestão simultaneamente com a dimensão das empresas (Gráf. 27), verifica-se uma maior discrepância entre Microempresas e Pequenas e Médias empresas, no *código de ética* e *manual de acolhimento*. Enquanto que o *manual de acolhimento* não se aplica apenas a 18% das Pequenas e Médias empresas, nas Microempresas este valor atinge os 61%. Contrariamente, o código de ética não se aplica a 73% das Pequenas e Médias empresas, ficando-se pelos 57% no caso das Microempresas.



Gráf. 27 – Instrumentos de gestão definidos/implementados em função da dimensão (P.13)

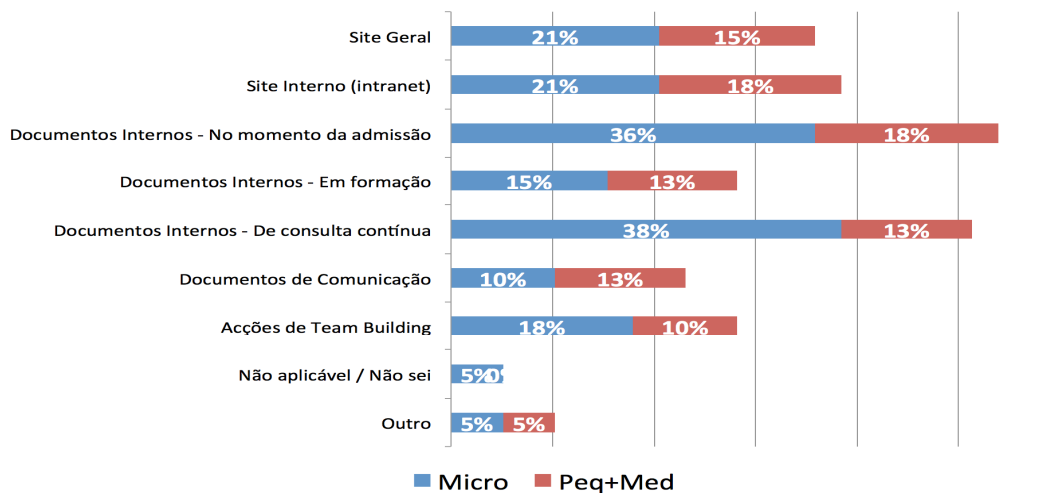
Enquanto no manual de acolhimento nas Microempresas, seguramente por aspetos já referidos associados à dimensão, é maioritariamente considerado *não aplicável*, já é de estranhar esta mesma opção por parte das Pequenas e Médias empresas para o código de ética, uma vez que estas pela grandeza podem recolher fortes benefícios da existência de um documento escrito.

Analisando a participação das partes interessadas na definição e/ou implementação dos instrumentos de gestão (Gráf. 28), as Microempresas manifestam uma maior envolvimento com os *shareholders*, e pouco com as *chefias intermédias*. Contrariamente, mas em consonância com o que seria espectável, as chefias intermédias são indicadas como tendo um maior envolvimento nas Pequenas e Médias empresas.



Gráf. 28 – Partes interessadas envolvidas na definição dos instrumentos de gestão (P.14)

Quando questionadas sobre os meios de comunicação dos instrumentos de gestão (Gráf. 29), cerca de 50% da totalidade das empresas refere que o pratica através de *documentos internos*, quer *no momento de admissão* (54%), quer de *consulta contínua* (51%).

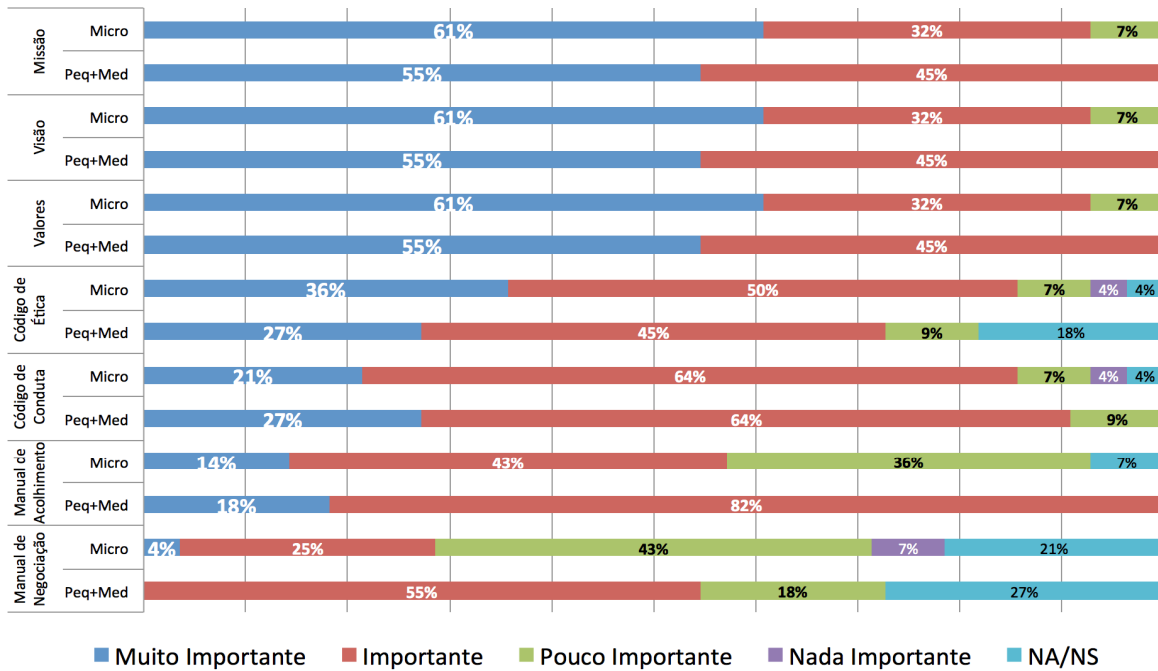


Gráf. 29 – Meios de comunicação dos instrumentos de gestão (P.15)

Relativamente à importância dos instrumentos de gestão nas empresas (Gráf. 30), três principais conclusões podem ser retiradas:

- I. Os manuais de acolhimento e de negociação são considerados importante apenas para 57% e 29% para as Microempresas, respectivamente. Este aspecto pode estar de novo associado à dimensão o que se torna preocupante porque sendo momentos marcantes, o de acolhimento e de negociação, não dispor de um documento estruturado pode levar a mal entendidos e deficientes interpretações com custos para a reputação e produtividade da empresa.

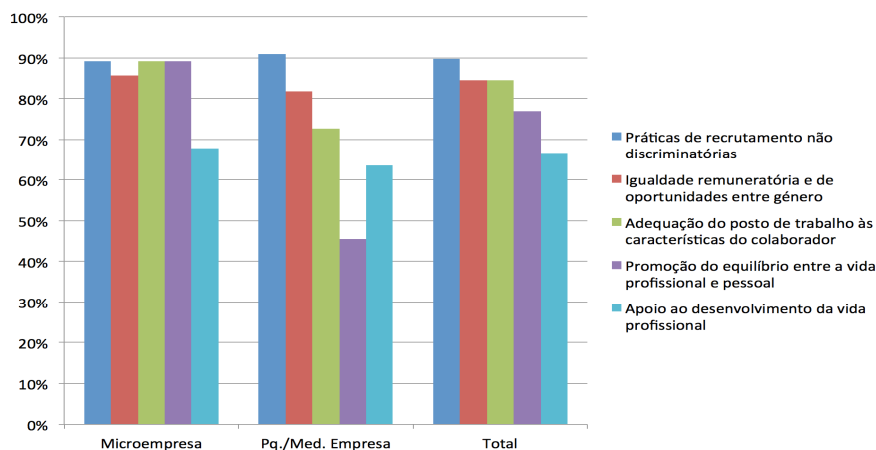
- II. As Pequenas e Médias empresas consideram o manual de acolhimento de extrema importância (100% consideram *importante* ou  *muito importante*). No entanto, quando comparado com respostas anteriores (ver Gráf. 27) verifica-se uma incongruência entre a importância atribuída e as práticas existentes.
- III. Por último, em relação ao código de ética, constata-se novamente uma incongruência quando comparada com o mesmo gráfico, no qual 73% das Pequenas e Médias empresas classificam de *não aplicável*.



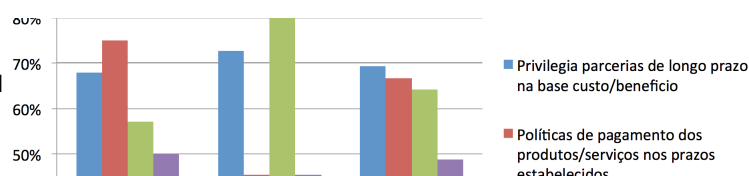
Gráf. 30 – Classificação da importância dos instrumentos de gestão (P.16)

### 5.4.1 Respostas no Âmbito das Práticas de RS

Após ter sido apresentada a definição de RS de acordo com a NP ISO 26000, foram avaliadas as práticas desenvolvidas pelas empresas em relação às suas partes interessadas constantes nos Gráficos 31 a 37. Nestes são apresentadas as práticas mais predominantes e relevantes, sendo que em algumas poderão existir algumas discrepâncias quando apresentadas de acordo com a dimensão das empresas.

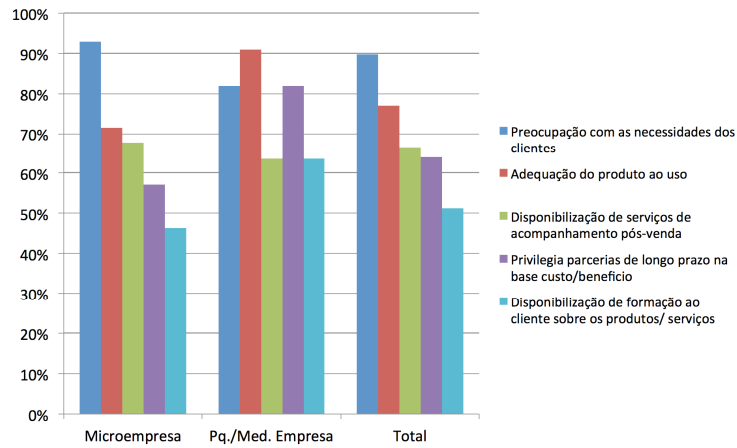


Gráf. 31 – Práticas de RS – colaboradores (P.17)

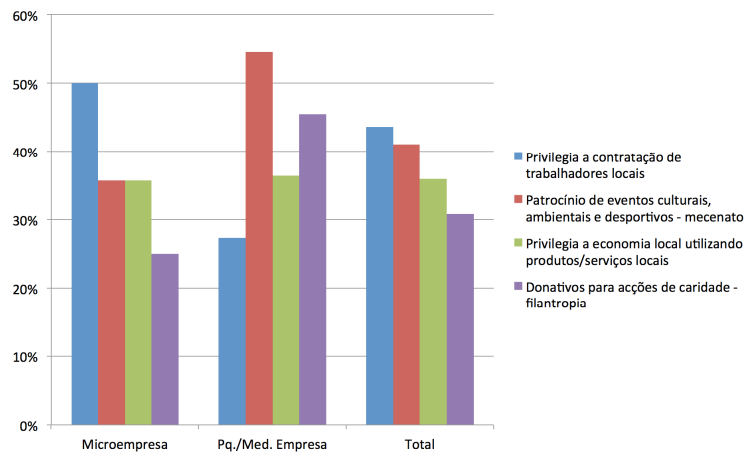




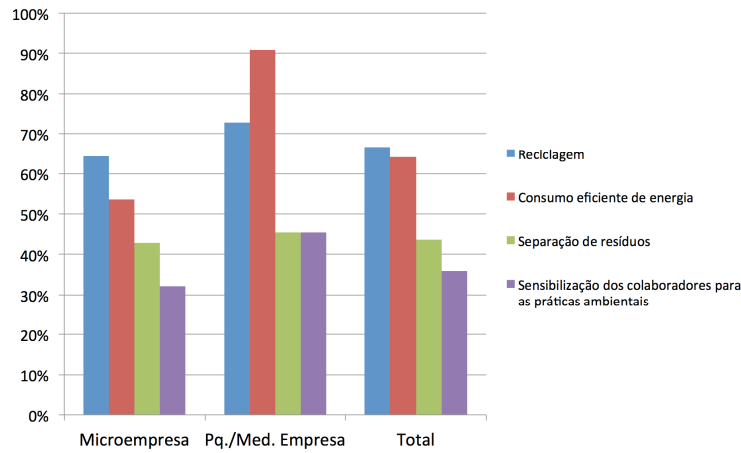
**Gráf. 32 – Práticas de RS – fornecedores (P.18)**



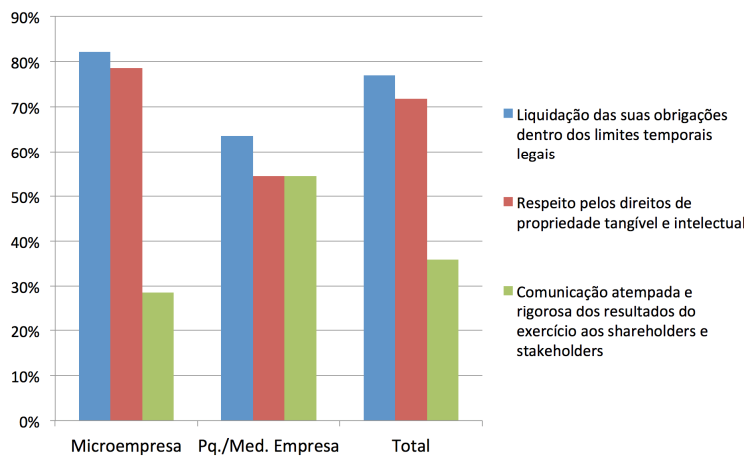
**Gráf. 33 – Práticas de RS – clientes (P.19)**



**Gráf. 34 – Práticas de RS – comunidade (P.20)**



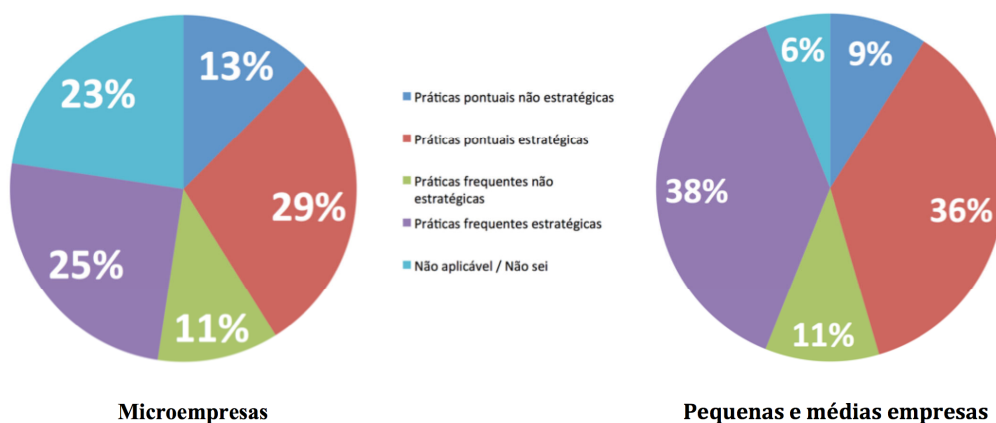
Gráf. 35 – Práticas de RS – ambiente (P.21)



Gráf. 36 – Práticas de RS – governança (P.22)

### 5.4.2 Caracterização das Práticas Identificadas

Depois de identificadas todas as práticas de RS das empresas na sua relação com as várias partes interessadas, são analisadas as relações destas com periodicidade e a sua valorização em relação à estratégia (Gráf. 37).



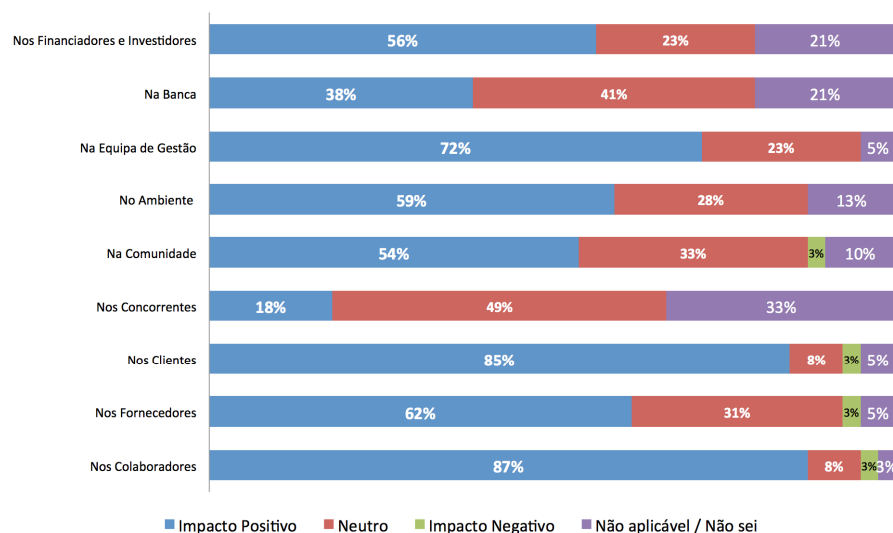
Gráf. 37 – Caracterização das práticas de RS (P.23)

Quando analisadas os valores do Graf. 37, constata-se que:

- I. Existe uma incongruência, no âmbito da frequência, quando comparados com os valores do Gráf. 15, nomeadamente:
  - a. Nas Pequenas e Médias empresas, em que consideram as práticas de RS como *não aplicável* (27%) na definição do seu posicionamento estratégico mas quanto à frequência, apenas o consideram 6%.
  - b. Para as Microempresas os valores são de 0% (ou 46% se quisermos considerar nada ou pouco) para 23%.
- II. Quanto à relevância estratégica:
  - a. 74% das respostas das Pequenas e Médias empresas assumem as práticas como estratégicas, coerente com os 73% referidos no Gráf. 15.
  - b. 54% das Microempresas assumem as práticas como estratégicas, coerente com os 57%.

## 5.5 Respostas complementares

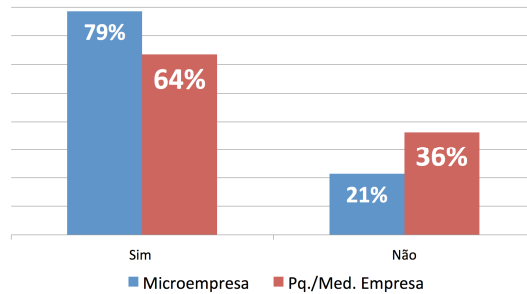
Complementarmente foi efectuado o levantamento da percepção do impacto que as práticas de RS têm nas empresas (Gráf. 38). A maioria das empresas identifica um *impacto positivo* nas suas várias relações, com a excepção nos concorrentes e na banca onde 33% e 21% respectivamente, mencionam que, *não se aplica* ou *não sabem*. No entanto, 1 empresa considera que têm *impacto negativo* na comunidade, nos clientes, nos fornecedores e nos colaboradores.



Gráf. 38 – Impacto das práticas de RS (P.24)

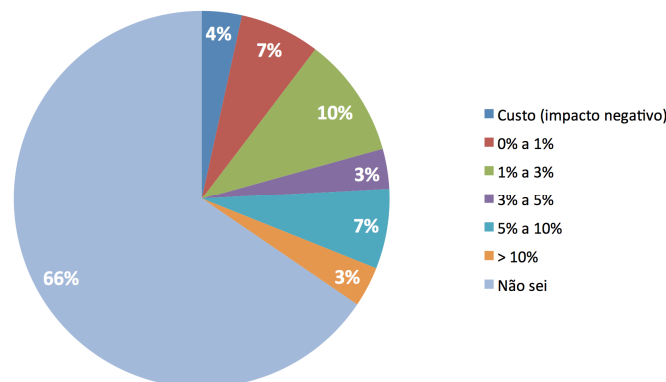
### 5.5.1 Avaliação do impacto económico da RS

Quando questionadas sobre a contribuição das práticas de RS para a criação de valor económico (Gráf. 39), 79% das Microempresas e 64% das Pequenas e Médias empresas referiu que *sim*.



Gráf. 39 – Impacto Económico (P.25)

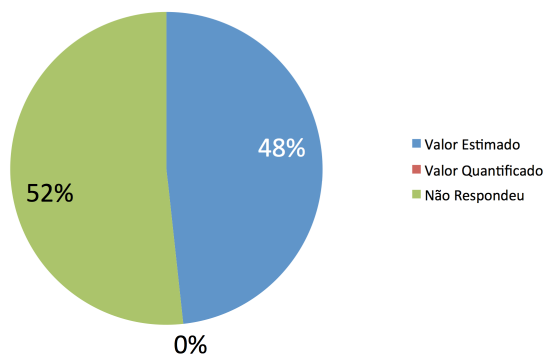
Do total das 29 empresas que responderam *sim* na pergunta (Gráf. 40), só 10 (34%) conseguiram quantificar e/ou estimar o impacto no valor económico, sendo que 66% indicaram *não saber*. Uma empresa quantificou-o como sendo um *custo* e conseqüentemente um *impacto negativo*. Existe uma grande dispersão nas respostas, sendo que o resultado com maior número de respostas é o do intervalo de 1% a 3%.



Gráf. 40 – Estimativa do impacto no valor económico (P.26)

### 5.5.2 Metodologias na avaliação do impacto económico da RS

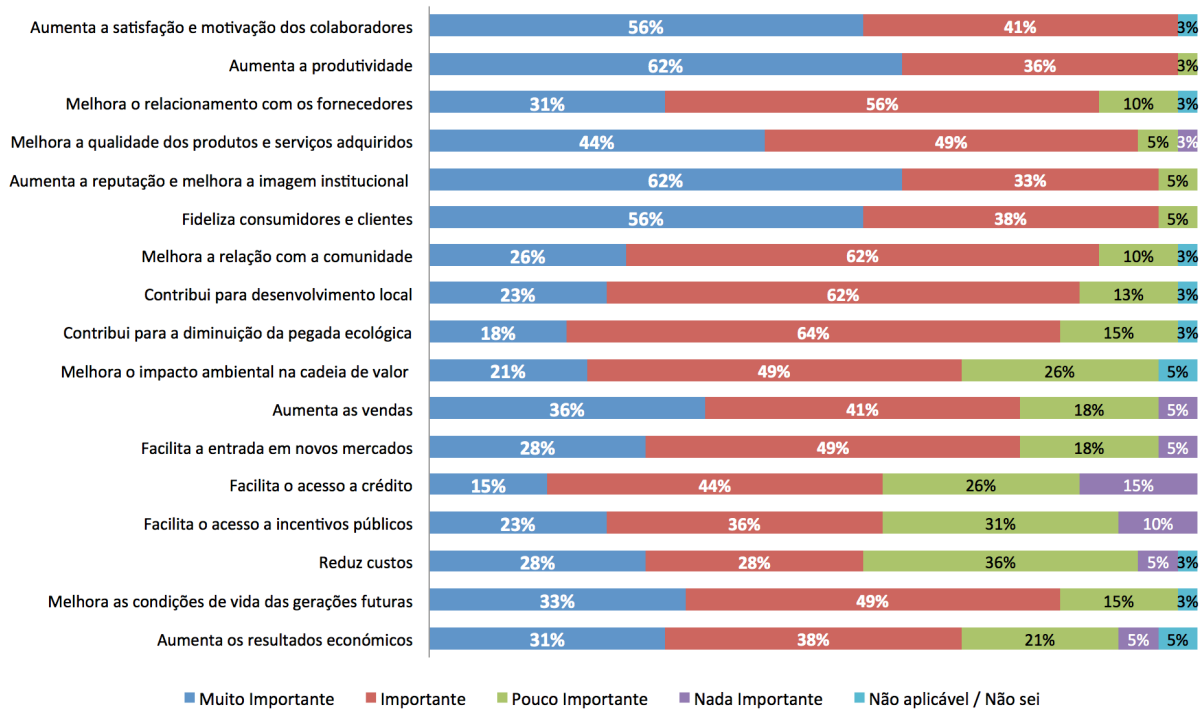
Curiosamente, 48% das empresas (Gráf. 41) indica que o valor do impacto económico indicado advém da sua percepção e conseqüente estimativa, ou seja, nenhuma empresa utiliza ou implementa um método de avaliação para quantificar esse valor.



Gráf. 41 – Valor estimado vs quantificado (P.27)

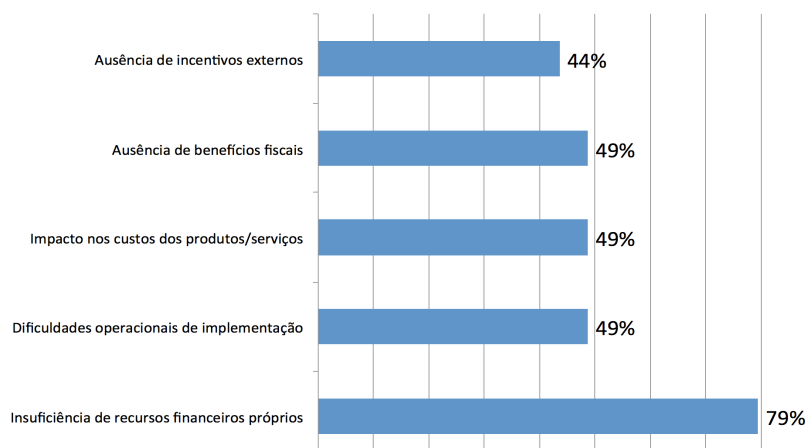
### 5.5.3 Capacidade de implementação de RS

Mais de 50% das empresas classificam como *importante* ou *muito importante* os benefícios que advêm das práticas de RS (Gráf. 42), e que contribuem para a sustentabilidade da empresa. As respostas mantêm-se coerentes relativamente à sua associação a aspectos financeiros e da banca, classificando-os como pouco importantes – *facilita o acesso a crédito* (26% pouco importante e 15% nada importante), *facilita o acesso a incentivos públicos* (31% pouco importante e 10% nada importante).



Gráf. 42 – Benefícios das práticas de RS (P.28)

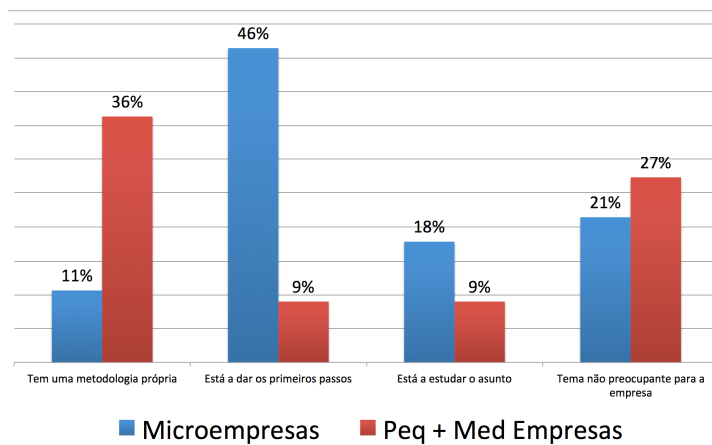
Embora as empresas enumerem benefícios das práticas de RS, identificam (Gráf. 43) a *insuficiência de recursos financeiros próprios* como o principal obstáculo para o seu desenvolvimento e implementação.



Gráf. 43 – Obstáculos à implementação de práticas de RS (P.29)

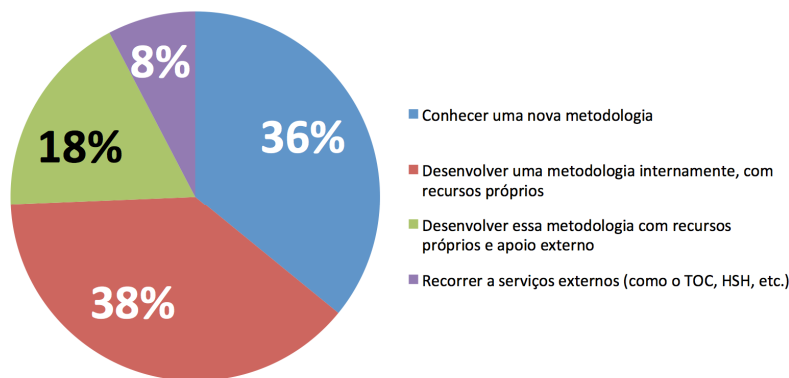
Quando questionadas sobre o estado actual perante as práticas de ética, responsabilidade social e de sustentabilidade (Gráf. 44), constata-se que:

- I. As Microempresas consideram que *estão a dar os primeiros passos* (46%) e, como referido anteriormente no Gráf. 15, 21% consideram como *tema não preocupante para a empresa*;
- II. As Pequenas e Medias empresas consideram ter uma metodologia própria (36%), sendo que 27% consideram como *tema não preocupante para a empresa*.



**Gráf. 44** – Situação actual relativamente à RS (P.30)

Quando questionadas com o eventual interesse em ter o apoio na área da RS (Gráf. 45), 54% manifestam interesse em ter apoio para conhecer uma nova metodologia ou para desenvolver uma metodologia com recurso próprios e apoio externo e 8% pretende contratá-los ao exterior.



**Gráf. 45** – Situação futura relativamente à RS (P.31)

## 5.6 Principais Conclusões da Pesquisa

Como principais conclusões da pesquisa realizada:

- I. Os respondentes evidenciaram um deficiente desempenho no diagnóstico de conhecimentos sobre ética, da RS e sustentabilidade, nomeadamente quanto aos documentos normativos e gerais da RS;
- II. Evidenciou-se também um desconhecimento sobre as diversas práticas no âmbito da ética e RS com incongruências entre a valorização dos instrumentos de gestão e a sua implementação no âmbito da ética e da RS;
- III. Da avaliação das práticas evidenciaram uma visão estreita e não estratégica da RS;
- IV. Incapacidade de quantificação económica dos impactos;
- V. Constatou-se incoerências entre perceção da valorização dos benefícios e as práticas implementadas;
- VI. De uma forma genérica, é visível diferenças decorrentes da dimensão da empresa na implementação de práticas, sendo estas mais frequentes nas Pequenas e Médias empresas do que nas Microempresas;
- VII. De forma contrária, a sensibilidade para os temas da ética e da RS é mais evidente nas Microempresas do que nas Pequenas e Médias empresas.

De uma forma geral, pode dizer-se que nestas empresas a RS não é tida em conta na definição estratégica da gestão seguramente por não ser possível avaliar de uma clara e incontestável o seu impacto nos resultados da empresa. Embora seja crescente a consciencialização do tema, a assimilação da RS pelas PME é ainda um processo em curso, tendo muitas vezes como principal obstáculo fatores como a maximização do lucro e criação de riqueza.

Tratando-se, neste caso, de PME de base tecnológica, onde se assiste a um crescente aumento da complexidade e da mutação dos negócios, a um avanço nas novas tecnologias que por sua vez aumentam significativamente a competitividade entre empresas, estas necessitam de investir mais em processos de gestão, por forma a, obter diferenciais competitivos. É com base nesta premissa que a integração de práticas e políticas de RS deve ser vista como uma estratégia para manter ou aumentar sua rentabilidade e potencializar o DS.





## **6 CONCLUSÕES**

Apresentam-se, neste capítulo, as conclusões mais importantes da presente dissertação e recomendações para trabalhos futuros.

### **6.1 Grau de Satisfação dos Objectivos**

Os principais objectivos esperados com o presente trabalho consideram-se alcançados:

- I. Foi enquadrado o de relacionamento entre RS e gestão Sustentável;
- II. Foi elaborado o diagnóstico e caracterização, junto das PME de Base Tecnológica da Incubadora do IPN, da percepção, conhecimento e políticas de gestão, no âmbito de Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade;
- III. Foi avaliado o alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão.

Adicionalmente,

- IV. um quarto objectivo, que não estava inicialmente previsto, que foi o de caracterizar as metodologias utilizadas na avaliação económica dos impactos das políticas de RS.

Desta forma, pode concluir-se que os objetivos iniciais, foram não só atingidos, como ultrapassados.

### **6.2 Dificuldades Sentidas**

A principal dificuldade enfrentada na elaboração deste trabalho relacionou-se com a obtenção de respostas aos inquéritos, nomeadamente das empresas no programa de incubação virtual.

Pode-se adiantar que a razão que mais contribuiu para o número de respostas não ter sido similar às respostas obtidas junto das empresas no programa de incubação física, prende-se com o facto de estas não se encontrarem fisicamente nas instalações da incubadora, fato este, que por si só, interfere e limita o relacionamento e a interacção com as empresas.

Outra dificuldade sentida prende-se com o fato de o inquérito não ter sido aplicado presencialmente, pois por falta de conhecimento e percepção dos conceitos, pode ter levado a algumas respostas incoerentes. A falta de sensibilidade por parte dos responsáveis das empresas, apesar de assumirem que a tem, leva a que não assumam qualquer tipo de compromisso perante o tema da Responsabilidade Social, não aderindo de uma forma responsável a este tipo de estudos.

### **6.3 Trabalhos futuros**

O presente trabalho incide sobre uma temática ainda pouco explorada em Portugal, e consequentemente pelas PME Portuguesas. Neste caso concreto, das PME de base tecnológica, operando maioritariamente no mercado internacional, irão certamente, num

futuro próximo, deparar-se com dilemas e desafios quanto à integração voluntária de práticas de RS na sua gestão.

A análise efectuada permitiu aferir de que, muitos dos gestores e responsáveis das PME, ainda não estão verdadeiramente conscientes do seu papel e do impacto económico, ambiental e social da interação das empresas com as suas partes interessadas e as comunidades em que se inserem, produzindo efeitos positivos ao nível da reputação e do valor das suas marcas, produtos ou serviços.

Neste sentido é motivação futura, criar e implementar mecanismos de sensibilização às PME para a importância da temática da Ética e da RS em todas as suas atividades e da necessidade do envolvimento de todas as partes interessadas, bem como demonstrar o potencial da aplicação da Ética e da RS na definição das estratégias de desenvolvimento e crescimento sustentável.

Ainda do presente trabalho, resultante da curiosidade que este despertou, surgiu a motivação de *quicá*, num futuro próximo, aplicar este inquérito a empresas de incubadoras análogas internacionais, por forma a analisar, avaliar e comparar as diferenças e/ou semelhanças que possam merecer uma investigação mais aprofundada.

## 7 BIBLIOGRAFIA

### 7.1 Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Filipe, (2010), “*Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*”, Principia Editora, 2010, ISBN 978-989-8131-62-1
- ARAS, Güler & CROWTHER, David (2009), “*Global perspectives on corporate governance and CSR*”, England ISBN: 978-0-566-09185-8
- AROSO, Manuel (2011), “*Business Ethics*”, Apontamentos das aulas de “Business Ethics” do MBA executive da Porto Business School
- AUDI, Robert (2009), “*Business Ethics and Ethical Business*”, Oxford University Press, ISBN – 978-0-19-536910-6
- CADBURY, Sir Adrian (2002), in “*Case histories in business ethics*”, edited by Christopher Megone & Simon J. Robinson London, Routledge Taylor & Francis Group, (pages 9:13) ISBN 0-415-23 144-2
- CHRYSSIDES, George D. & KALER, John H. (1996), “*Essentials of Business*”, McGraw Hill Book Co Ltd, ISBN: 978-0077078560
- CHRYSSIDES, George D. & KALER, John H. (1999), “*An introduction to business ethics*”, Cengage Learning EMEA, ISBN-13: 978-1861523563
- CCE (2001), COM(2001):366 - “*Livro Verde - “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”*”, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2001
- CCE (2002), COM(2002):347 - “*Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*”, Bruxelas Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2002
- CE (2011), COM(2011):681 - “*Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*”, Comissão Europeia, Bruxelas, 2011
- CE (2013), COM(2012):207 - “*Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do que altera as Diretivas 78/660/CEE e 83/349/CEE do Conselho no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes sociedades e grupos*”, Comissão Europeia, Bruxelas, 2013
- CRANE, Andrew & MATTEN, Dirk (2007), “*Business Ethics*”, 2007, Oxford University Press, ISBN – 978-0-19-928499-3
- DE LIMA VAZ s. J., Henrique C. (1998), “*Antropologia Filosófica I*”, 4ª Edição corrigida, São Paulo, Edições Loyola, ISBN: 85-15-00320-1
- DE LIMA VAZ s. J., Henrique C., S.J. (1999), “*Escritos de Filosofia IV – Introdução à ética filosófica I*”, São Paulo, Edições Loyola, ISBN: 85-15-01988-4
- DE LIMA VAZ s. J., Henrique C., S.J. (2000), “*Escritos de Filosofia II – ética e cultura*”, 3ª Edição, São Paulo, Edições Loyola, ISBN: 85-15-00794-0
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1973). “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”, New York: Harper & Row

DRUCKER, Peter Ferdinand (2011). *“The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today”*, New York, Routledge, ISBN 0 7506 2181 6

FRIEDMAN, Milton (1970), *“The social responsibility of business is to increase its profits”*, *The New York Times Magazine*, Sept. 13

FRYER, Mick, (2011), *“Ethics and organizational Leadership – developing a Normative Model”*, Oxford University Press, 2011, ISBN 978 – 0 – 19- 959018 – 6

GRAY, Rob (2000), *“Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment”*, *International Journal of Auditing*, 2 000, Vol 4, 247-268, doi: 10.1111/1099-1123.00316

GUPTA, Ananda Das (2010), *“Ethics, business and society: managing responsibly”*, Los Angeles, Response - Sage publications, ISBN: 978-81-321-0402-5

HENRIQUES, Adrian (2007), *“Corporate Truth: the limits to transparency”*, London, Earthscan, ISBN 978-1-84407-390-0

HOOKER, John (2003), *“Why Business Ethics?”*, Carnegie Mellon University (<http://web.tepper.cmu.edu/ethics/whybizethics.pdf>)

ILO (2011), *“The global crisis: Causes, responses and challenges”*, Geneva, International Labour Office, 2011, ISBN: 978-92-2-124580-3 (web pdf)

INE (2012), *“Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004-2010”*, 2012, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P.

IRWIN, Terence (2007), *The Development of Ethics - A Historical and Critical Study – Volume I: From Socrates to the Reformation”*, New York, Oxford University Press Inc., ISBN 978–0–19–824267–3.

IRWIN, Terence (2008), *The Development of Ethics - A Historical and Critical Study – Volume II: From Suarez to Rousseau”*, New York, Oxford University Press Inc., ISBN 978–0–19– 954327–4.

IRWIN, Terence (2009), *The Development of Ethics - A Historical and Critical Study – Volume III: From Kant to Rawls”*, New York, Oxford University Press Inc., ISBN 978–0–19– 957178-9

JARVIS, Andrew & VARMA, Adarsh & RAM, Justin (2011) *“Assessing green jobs potential in developing countries: A practitioner's guide”*, Geneva, International Labour Office, ISBN 978-92-2-124571-1

KANTER, Rosabeth Moss (2011), *“SUPER EMPRESA, Como as companhias de vanguarda criam inovação, lucro, crescimento e responsabilidade social”*, Actual Editora (edição original publicada pela Crown Business), ISBN 978-989-8101-80-8

KATZ Daniel & KAHN R L. (1980) *“The social psychology of organization”*, New York, Wisleys

LIMA BANDEIRA, Mariana & LOPEZ-BARRA, Fernando (2009), *corporate social responsibility in Latin America: multiple realities different perspectives”* Chapter 4 of ARAS, Güler & CROWTHER, David (2009), *“Global perspectives on corporate governance and CSR”*, England ISBN: 978-0-566-09185-8

MARMOR, Andrei (2011), *“The Nature of Law”*, The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2011 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL=<http://plato.stanford.edu/archives/win2011/entries/lawphil-nature>

NP 4469-1: 2008: *“Sistema de gestão de responsabilidade social: parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização”*. IPQ/APEE-ONS, 2008.

NP 4469-2: 2010: *“Sistema de gestão de responsabilidade social parte 2: guia de orientação para a implementação”*. IPQ/APEE-ONS, 2010.

NP 4460-1: 2007, *“Ética nas organizações: Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações”*, IPQ/APEE-ONS, 2007.

- NP 4460-2: 2010: “*Ética nas organizações Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações.*”, IPQ/APEE-ONS, 2010.
- NP 4522: 2014: “*Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis*”. IPQ/APEE-ONS, 2014.
- NP ISO 26000:2011, “*Linhas de Orientação da Responsabilidade Social*”, IPQ/APEE-ONS, 2011
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN Jr., Robert H. (1982), “*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*”, New York, reprinted 2004, First Harper Business Essentials, ISBN 0-06-054878-9
- PHAN, Philip H, SIEGEL, Donald S., WRIGHT, Mike, (2005), “*Science parks and incubators: observations, synthesis and future research*”, Journal of Business venturing, Vol 20, pag 165-182, Elsevier, doi10.1016/j.jbusvent.2003.12.001
- PINHEIRO, Sara (2012), “*Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*”, Dissertação para obtenção do grau de Mestre, 2012, FEUP
- RAWLS, John, (1921) “*The theory of justice*”, reprint of original edition, London, The Belknap press of Harvard University Press, ISBN 0-674-01772-2
- REGO, Arménio & PINA E CUNHA, Miguel & GUIMARÃES DA COSTA, Nuno & GONÇALVES, Helena, CABRAL-CARDOSO, Carlos (2006), “*Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*”, Editora RH, 2ª edição, 2007, ISBN 978-972-8871-09-3
- ROGOVSKY, Nikolai & OZOUX, Patrick, & ESSER, Daniel & MARPE, Tory & BROUGHTON, Andrea (2005) “*Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*”, Geneva, International Labour Office, 2005 ISBN 92-2-115430-0
- SANTOS, M João Nicolau & Rodrigues da SILVA, Rogério (2010), “*A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas: A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em pequenas e médias empresas*”, Revista de Ciências da Administração • v. 12, n. 27, p. 190-207, Maio/Ago 2010
- SCHROEDER, Doris (2002) “*Ethics from the top: top management and ethical business*”, Business Ethics: A European Approach, Vol. 11, Number 3, July 2002, P. 260:8, Blackwell Publishers Ltd.
- UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (2003), “*Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*”, Vienna
- UNITED NATIONS (1987) – “*Development and Internacional Economic Co-Operation: Environmen ECONOMIC CO-OPERATION: ENVIRONMENT Report of the World Commission on Environment and Development*”, General Assembly, 4 August 1987, document A/43/427,
- UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs - Division for Sustainable Development (2013), “*Global Sustainable Development Report Building the Common Future We Want*”, Executive summary, September 2013
- WCED (1987), “*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*”, United Nations – *substituir pelo william ross*
- WILSON, George & SHPALL, Samuel, (2012) “*Action*”, Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2012 Edition), Edward N. Zalta (ed.), (URL = <http://plato.stanford.edu/archives/sum2012/entries/action/>)
- ZADEK, Simon & RAYNARD, Peter & OLIVEIRA, Cristiano & DO NASCIMENTO, Edna & TELLO, Rafael (2005) – “*Responsible Competitiveness Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices*”, London, AccountAbility, ISBN 1 901693 231

## 7.2 Webgrafia Útil

<http://ec.europa.eu/>

[http://globalcompact.pt/about/un-global-compact\\_](http://globalcompact.pt/about/un-global-compact_) (visitado em 20 Junho de 2014)

<http://pt.wikipedia.org> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://un.org> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://www.apee.pt> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://www.citador.pt/frases/a-moral-consiste-em-fazer-prevalecer-os-instintos-auguste-comte-6863>  
(Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790> (visitado em 10 agosto de 2014)

<http://www.ine.pt> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://www.ipn-incubadora.pt> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

<http://www.ipn.pt> (Visitado em 22 de Junho de 2014)

[http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/print\\_full.asp?statID=136](http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/print_full.asp?statID=136)

<http://www.un.org/sg/selected-speeches>

[http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement\\_full.asp?statID=1310](http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement_full.asp?statID=1310)

[http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement\\_full.asp?statID=829](http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement_full.asp?statID=829)

[http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement\\_full.asp?statID=122](http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement_full.asp?statID=122)

[http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement\\_full.asp?statID=867](http://www.un.org/sg/selected-speeches/statement_full.asp?statID=867)

<http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7345>

<http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7841>

<https://www.unglobalcompact.org>

## **8 ANEXOS**





## 8.1 ANEXO A: Inquérito Realizado

O presente inquérito destina-se à realização de um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico em curso na FEUP e visa avaliar as práticas éticas e socialmente responsáveis na gestão sustentável de PME de Base Tecnológica. Para que os resultados reflectam uma informação verdadeira, agradecemos uma resposta adequada à realidade da sua empresa retratando as práticas existentes. Garantimos o anonimato e a total confidencialidade dos dados que serão usados unicamente para fins académicos.

Obrigada pela sua colaboração!

(inquérito escrito ao abrigo do antigo acordo ortográfico)

### Identificação da Empresa

**Nome da Empresa:**  
(facultativo)

**Área de Actividade (Principal):\***

- Serviços  
 Indústria  
 Ambas

**Concelho:\***

**Antiguidade da Empresa:\***

- 0 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 10 anos  
 > 10 anos

**Classificação da Empresa - segundo os critérios definidos na Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003: \***

- MICROEMPRESA: até 9 colaboradores (efectivos) e Volume de Negócio (VN) ou Balanço Total (BT) até 2 milhões de euros; - PEQUENA EMPRESA: entre 10 a 49 colaboradores (efectivos) e VN ou BT até 10 milhões de euros; - MÉDIA EMPRESA: entre 50 de 249 colaboradores (efectivos) e VN até 50 milhões de euros ou BT até 43 milhões de euros; - GRANDE EMPRESA: acima dos valores anteriores.

- Microempresa  
 Pequena Empresa  
 Média Empresa  
 Grande Empresa

### Responsável pelo Preenchimento do Inquérito

**Função Desempenhada:\***

**Habilitações Académicas:\***

**Idade\***

**Género\***

- Feminino  
 Masculino

## Caracterização da Empresa

**1. Segundo a definição dos autores, Michael Porter (1985) e Chandler (1962), qual o tipo de posicionamento estratégico adoptado pela empresa? \***

- Custo (realização de actividades com menores custos que a concorrência)
- Focalização (especialização de serviços/produtos e ou mercado)
- Diferenciação (produto/serviço com características de maior valor, p.e. marca)
- Inovação (introdução no mercado de novos produtos/serviços)
- Outro:

**2. Com que regularidade é revista a estratégia da empresa? \***

- Todos os anos
- De 3 em 3 anos
- Pontualmente quando considerado necessário
- Ainda não houve a necessidade de rever a estratégia
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

**3. Identifique o(s) mercado(s) alvo final(ais) dos produtos/serviços da empresa:\***

(assinale as opções que entender)

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

**4. Caso tenha assinalado o mercado internacional ou pretenda num futuro próximo internacionalizar, indique a(s) área(s) geográfica(s) escolhida(s) e/ou a escolher:\***

(assinale as opções que entender)

- Europa dos 27
- BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
- PALOP's
- América do Norte
- América Central e do Sul
- África
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

**5. Indique qual(ais) a(s) razão(ões) da escolha do(s) mercado(s) assinalado(s) anteriormente: \***

(assinale as opções que entender)

- Não existência de barreiras aduaneiras – legais e fiscais
- Proximidade linguística
- Dimensão do mercado
- Potencial crescimento do mercado
- Apoios e incentivos estatais nacionais
- Apoios e incentivos estatais dos mercados de destino
- Moda (porque as outras empresas vão para esse mercado)
- Opção estratégica
- Facilidade de inclusão da cadeia de valor
- Estagnação do mercado nacional
- Imposição do cliente
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

**6. Identifique quais as áreas de responsabilidade existentes/definidas na empresa: \***

(assinale as opções que entender)

- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Financeira / Contabilidade
- Marketing e Comunicação
- Comercial e Vendas
- Estratégia
- Internacionalização
- Investigação e Desenvolvimento
- Responsabilidade Social
- Compliance
- Qualidade
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

**7. A empresa na definição do seu posicionamento estratégico teve em consideração: \***

	Totalmente	Bastante	Pouco	Nada	Não sei / Não aplicável
A Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Após a página 2 [Ir para a página 3 \(Diagnóstico de Conhecimentos\)](#) ↕

## Diagnóstico de Conhecimentos

Nesta secção pretende-se avaliar, de modo geral, o nível de percepção e o grau de conhecimento sobre a temática em estudo.

**8. De acordo com a sua percepção, para cada um dos itens apresentados indique onde se verifica maior impacto numa empresa: \***

(indique a opção que considera mais relevante)

	Na Ética	Na Responsabilidade Social	Na Sustentabilidade	Em Todas	Em Nenhuma	Não aplicável / Não sei
Valores Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores Morais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores Pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores Religiosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cidadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideologias Políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consciência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consequências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Atendendo ao seu conceito de Responsabilidade Social indique o grau de concordância com as seguintes afirmações: \***

A Responsabilidade Social de uma empresa envolve:

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não aplicável / Não sei
A política de contratação de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A promoção da vida pessoal, social, familiar e profissional dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A adopção de práticas de preservação ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A adopção de políticas de selecção de Matérias-Primas (perspectiva económica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A participação em acções de caridade – Filantropia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A cooperação do desenvolvimento e crescimento da comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O respeito integral pelos Direitos Humanos (colaboradores e dos seus fornecedores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática transparente de apresentação de resultados económico-financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A promoção de uma actividade comercial ética e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Atendendo ao seu conceito de Sustentabilidade, qual a percepção que tem sobre o grau de relacionamento das seguintes opções:\***

A Sustentabilidade de uma empresa está relacionada com:

	Totalmente	Bastante	Pouco	Nada	Não aplicável / Não sei
Estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto nas Gerações Futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maximização do Lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimização de Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Para cada uma das seguintes normas indique qual o seu grau de conhecimento/envolvimento:\***

	Desconheço	"Só de Nome"	Conheço Perfeitamente	Implemento / Aplico	Empresa Certificada	Não aplicável / Não sei
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Desconheço	"Só de Nome"	Conheço Perfeitamente	Implemento / Aplico	Empresa Certificada	Não aplicável / Não sei
ISO 50001 - Sistema de Gestão da Energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4427 - Sistema de Gestão de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP4469 - Sistema de Gestão de Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4397 e/ou OHSAS 18001 - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4457 - Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP ISO 26000 - Guia para a Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AA1000 - AccountAbility Framework Standard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4460 – Ética nas Organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PR ISO 8200 – Negócio Ético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4522 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 31000 - Gestão de Riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISSO/IEC 20000-1 - Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Para cada um dos seguintes documentos indique qual o seu grau de conhecimento: \***

	Desconheço	"Só de Nome"	Conheço Perfeitamente	Não aplicável / Não sei
Dez Princípios da Global Compact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COM 366:2001 Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatório Brundtland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Declaração Universal dos Direitos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Desconheço	"Só de Nome"	Conheço Perfeitamente	Não aplicável / Não sei
COM 207:2013 (Melhoria da transparência em questões sociais e ambientais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COM 681:2011 - RSE: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Após a página 3 Ir para a página 4 (Diagnóstico das Práticas Éticas e Socialmente Responsáveis na Empresa) ▾

## Diagnóstico das Práticas Ética e Socialmente Responsáveis na Empresa

Nas seguintes secções pretende-se avaliar a realidade da SUA EMPRESA, relativamente às práticas ética e socialmente responsáveis desenvolvidas.

### 13. Dos seguintes instrumentos de gestão indique quais os que se encontram definidos e/ou implementados na empresa.\*

	Definido	Definido e Implementado	Não aplicável / Não sei
Missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código de Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código de Conduta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual de Acolhimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual de Negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Indique quais as várias partes interessadas da empresa que participaram na definição / implementação dos instrumentos de gestão identificados na pergunta anterior.\*

(assinale as opções que entender)

- Shareholders (sócios/accionistas/investidores)
- Chefias de Topo
- Chefias Intermédias
- Colaboradores
- Stakeholders
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

### 15. Dos instrumentos de gestão definidos e implementados indique quais os meios utilizados para a sua comunicação às várias partes interessadas da empresa.\*

(assinale as opções que entender)

- Site Geral
- Site Interno (intranet)
- Documentos Internos - No momento da admissão
- Documentos Internos - Em formação
- Documentos Internos - De consulta contínua
- Documentos de Comunicação - Newsletters e / ou Eventos
- Acções de Team Building
- Não aplicável / Não sei
- Outro:

**16. Classifique os instrumentos de gestão de acordo com a importância que lhe atribui na empresa: \***

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante	Não aplicável / Não sei
Missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código de Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código de Conduta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual de Acolhimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual de Negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Práticas de Responsabilidade Social

A ISO 26000 define Responsabilidade Social como "a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e actividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações."

Com base nesta definição responda às seguintes questões:

**17. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com os colaboradores: \***

(assinale as opções que entender)

- Igualdade remuneratória e de oportunidades entre género
- Adequação do posto de trabalho às características do colaborador
- Práticas de recrutamento não discriminatórias - género, religião, cor de pele, nacionalidade, política, etc.
- Práticas de recrutamento inclusivo (portadores de deficiência ou limitações)
- Promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (p.e. possibilidade de trabalhar em casa e flexibilidade nos horários de trabalho)
- Apoio ao desenvolvimento da vida profissional (p.e. desenvolvimento de competências pessoais na actividade)
- Sistema de avaliação de desempenho, com critérios objectivos visando um clima de confiança
- Oferta de formação adequada às necessidades e expectativas de cada colaborador
- Disponibilização de incentivos que encorajem os colaboradores a desenvolver as suas competências pessoais e profissionais (p.e. incentivo monetário e/ou temporal)
- Possibilidade de progressão na carreira
- Prática de incentivos à produtividade e envolvimento (p.e. prémios)
- Benefícios extra-salariais (p.e. seguro de saúde, telemóvel, viatura, etc.)
- Desenvolvimento de actividades desportivas e culturais intra-empresa e inter-empresas
- Incentivo dos colaboradores para actividades no âmbito do voluntariado
- Apoios financeiros na educação dos filhos
- Nenhuma das opções
- Outro:

**18. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com os fornecedores: \***

(assinale as opções que entender)

- Na selecção de fornecedores são consideradas as políticas ambientais e sociais destes
- Na selecção de fornecedores é avaliado o cumprimento do respeito pelos direitos humanos interno e na sua cadeia de valor
- Privilegia os fornecedores locais (tendo em atenção o circuito curto, a diminuição da pegada ecológica e favorecendo a economia local)
- Políticas de pagamento dos produtos/serviços nos prazos estabelecidos
- Privilegia parcerias de longo prazo na base custo/benefício (gestão do risco)
- Diálogo de proximidade no desenvolvimento de novos serviços/produtos
- Nenhuma das opções
- Outro:

**19. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social des envolvidas pela empresa na sua relação com os clientes: \***  
(assinale as opções que entender)

- Preocupação com as necessidades dos clientes – Levantamento das necessidades e expectativas dos clientes
- Adequação do produto ao uso – grupos de testes
- Disponibilização de sistema de tratamento de reclamações
- Disponibilização de serviços de acompanhamento pós-venda
- Análise da satisfação dos clientes (p.e. através de inquéritos)
- Disponibilização de informação ética e transparente sobre os produtos/serviços
- Privilegia parcerias de longo prazo na base custo/benefício (gestão do risco)
- Disponibilização de formação ao cliente sobre os produtos/ serviços
- Nenhuma das opções
- Outro:

**20. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social des envolvidas pela empresa na sua relação com a comunidade onde está inserida:\***  
(assinale as opções que entender)

- Donativos para acções de caridade - filantropia
- Patrocínio de eventos culturais, ambientais e desportivos - mecenato
- Apoio a campanhas de marketing de causas
- Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
- Privilegia a contratação de trabalhadores locais
- Informação sobre a actividade da própria empresa à comunidade (p.e o dia aberto da empresa)
- Incentiva a prática de voluntariado dentro da comunidade
- Privilegia a economia local utilizando produtos/serviços locais
- Nenhuma das opções
- Outro:

**21. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social des envolvidas pela empresa em relação ao ambiente:\***  
(assinale as opções que entender)

- Sensibilização dos colaboradores para as práticas ambientais
- Reciclagem
- Separação de resíduos
- Consumo eficiente de energia (p.e combater o stand-by, sensores de luz, etc.)
- Circuito curto – desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção (pegada ecológica)
- Incentivo aos transportes alternativos (p.e. transportes públicos, transportes colectivos da empresa)
- Nenhuma das opções
- Outro:

**22. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social des envolvidas pela empresa no âmbito da governança:\***  
(assinale as opções que entender)

- Sensibilização dos colaboradores sobre políticas de anticorrupção, de suborno e de extorsão
- Adopção medidas de comércio justo
- Respeito pelos direitos de propriedade tangível e intelectual
- Comunicação atempada e rigorosa dos resultados do exercício aos shareholders e stakeholders
- Liquidação das suas obrigações dentro dos limites temporais legais (com a banca, Estado, colaboradores)
- Inclusão no relatório do exercício de elementos referentes às políticas de ética, responsabilidade social e de sustentabilidade e seus resultados
- Envolvimento das partes interessadas na governação corporativa
- Preocupação com o equilíbrio dos interesses dos shareholders e dos stakeholders
- Nenhuma das opções
- Outro:



**23. Como caracteriza as práticas identificadas nas perguntas anteriores: \***

	Práticas pontuais não estratégicas	Práticas pontuais estratégicas	Práticas frequentes não estratégicas	Práticas frequentes estratégicas	Não aplicável / Não sei
Práticas de RS: Colaboradores (Pergunta 17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de RS: Fornecedores (Pergunta 18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de RS: Clientes (Pergunta 19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de RS: Comunidade (Pergunta 20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de RS: Ambiente (Pergunta 21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de RS: Governança (Pergunta 22)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Qual a sua percepção do impacto das práticas de Responsabilidade Social identificadas nas perguntas anteriores: \***

	Impacto Positivo	Neutro	Impacto Negativo	Não aplicável / Não sei
Nos Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Equipa de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Banca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Financiadores e Investidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Considera que as práticas de Responsabilidade Social identificadas anteriormente contribuem para a criação de valor económico?\***

- Sim. Avance para a pergunta 26.
- Não. Avance para a pergunta 28.

**26. Consegues quantificar/estimar o impacto no valor económico da empresa resultante das práticas de Responsabilidade Social identificadas anteriormente?**

(responda caso tenha respondido sim na pergunta anterior)

- Custo (impacto negativo)
- 0% a 1%
- 1% a 3%
- 3% a 5%
- 5% a 10%
- > 10%
- Não sei

**27. O valor (%) referido na pergunta anterior é resultante de uma estimativa ou de uma quantificação de gestão?**

**28. Considerando os benefícios identificados no quadro que se segue, resultantes das práticas de Responsabilidade Social, classifique-os segundo o grau de importância que lhes atribui relativamente ao seu contributo para a sustentabilidade da empresa: \***

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante	Não aplicável / Não sei
Aumenta a satisfação e motivação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante	Não aplicável / Não sei
Aumenta a produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora o relacionamento com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora a qualidade dos produtos e serviços adquiridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta a reputação e melhora a imagem institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fideliza consumidores e clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora a relação com a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para desenvolvimento local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para a diminuição da pegada ecológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora o impacto ambiental na cadeia de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta as vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a entrada em novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita o acesso a crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita o acesso a incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduz custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora as condições de vida das gerações futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta os resultados económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Considerando as dificuldades à implementação de práticas de Responsabilidade Social identificadas, assinale as 5 (cinco) que considera de maior relevância na empresa: \***

- Insuficiência de recursos financeiros próprios
- Pouca sensibilidade das partes interessadas
- Pouca sensibilidade das chefias
- Ausência de incentivos externos
- Dificuldades operacionais de implementação
- Ausência de cultura social e ambiental
- Pressão dos clientes
- Pressão dos fornecedores
- Impacto nos custos dos produtos/serviços
- Resistência à mudança organizacional
- Ausência de benefícios fiscais
- Nenhuma das opções
- Outro:

**30. Em relação às práticas no âmbito da Ética, da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade, qual a situação actual da empresa: \***

- Tem uma metodologia própria
- Está a dar os primeiros passos
- Está a estudar o assunto
- Tema não preocupante para a empresa
- Outro:

**31. A empresa estaria interessada em: \***

- Conhecer uma nova metodologia
- Desenvolver uma metodologia internamente, com recursos próprios
- Desenvolver essa metodologia com recursos próprios e apoio externo
- Recorrer a serviços externos (como o TOC, HSH, etc.)

Após a página 4

[Continuar para a página seguinte](#) ▾

## Muito Obrigada pela sua colaboração!

Caso pretenda receber os resultados deste inquérito e/ou ser contactado para receber mais informações sobre a temática alvo do estudo, preencha os campos que se seguem:

**Nome:**

**E-mail de Contacto:**

**Deixe o seu comentário, dúvidas e sugestões:**



## 8.2 ANEXO B: Respostas obtidas no inquérito

1. Segundo a definição dos autores, Michael Porter (1985) e Chandler (1962), qual o tipo de posicionamento estratégico adoptado pela empresa?

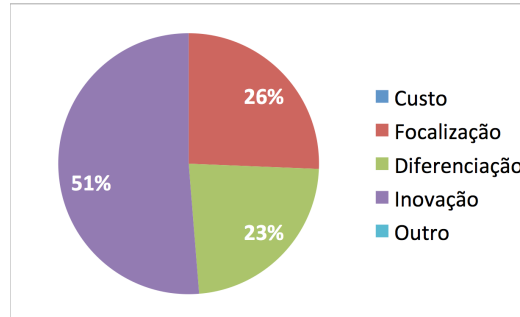


Gráfico I – Respostas à pergunta 1

2. Com que regularidade é revista a estratégia da empresa?

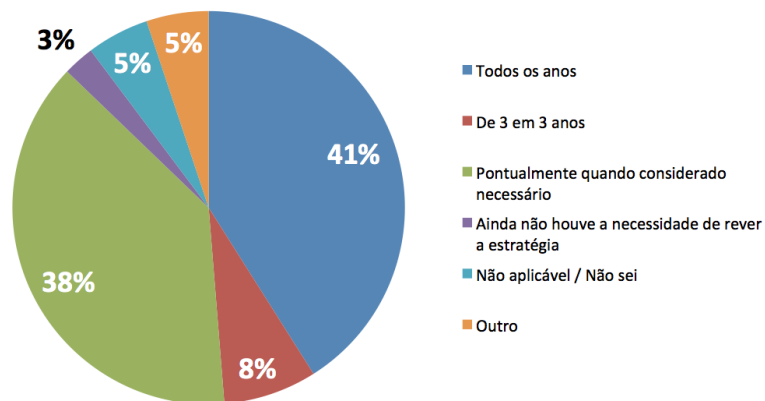


Gráfico II – Respostas à pergunta 2

3. Identifique o(s) mercado(s) alvo final(ais) dos produtos/serviços da empresa:

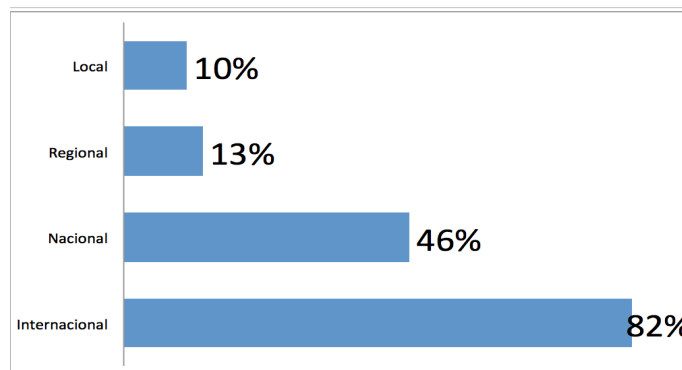


Gráfico III – Respostas à pergunta 3

4. Caso tenha assinalado o mercado internacional ou pretenda num futuro próximo internacionalizar, indique a(s) área(s) geográfica(s) escolhida(s) e/ou a escolher:

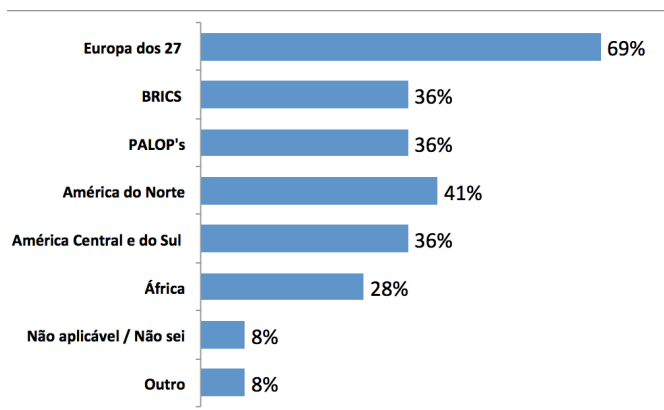


Gráfico IV – Respostas à pergunta 4

5. Indique qual(ais) a(s) razão(ões) da escolha do(s) mercado(s) assinalado(s) anteriormente:

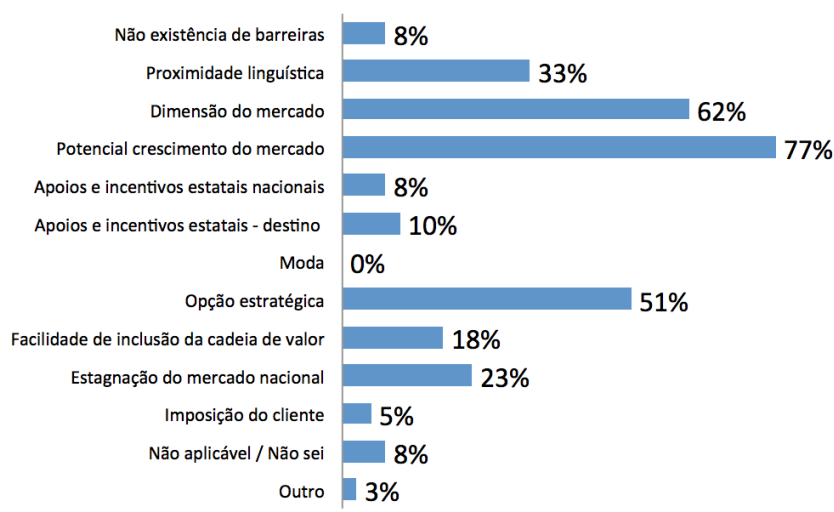


Gráfico V – Respostas à pergunta 5

6. Identifique quais as áreas de responsabilidade existentes/definidas na empresa:

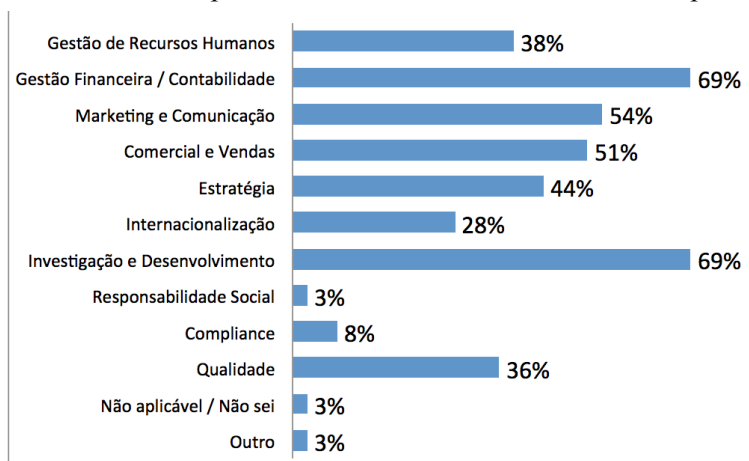


Gráfico VI - Respostas à pergunta 6

7. A empresa na definição do seu posicionamento estratégico teve em consideração:

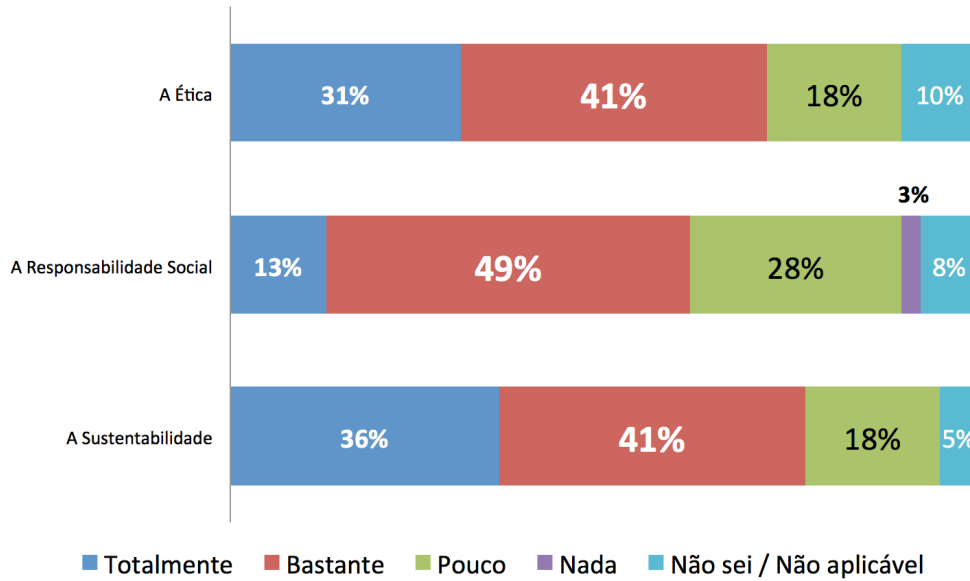


Gráfico VII – Respostas à pergunta 7

8. De acordo com a sua percepção, para cada um dos itens apresentados indique onde se verifica maior impacto numa empresa:

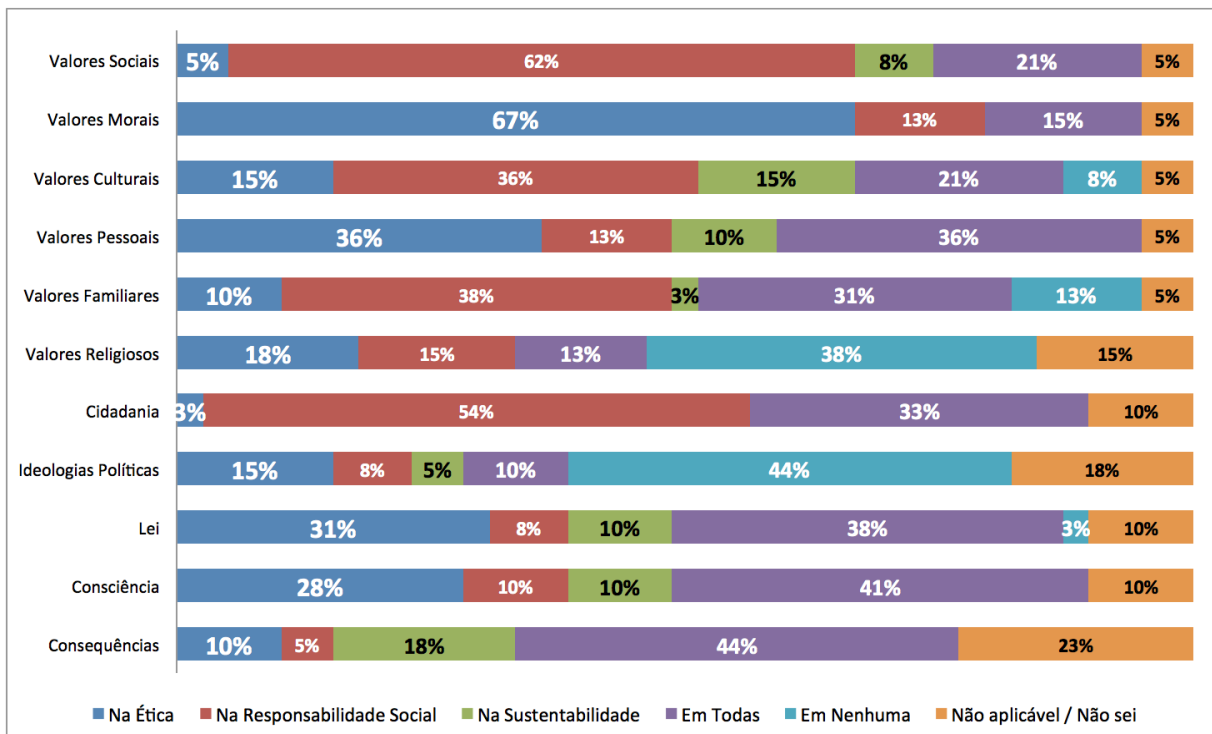


Gráfico VIII – Respostas à pergunta 8

9. Atendendo ao seu conceito de Responsabilidade Social indique o grau de concordância com as seguintes afirmações: (A Responsabilidade Social de uma empresa envolve:)

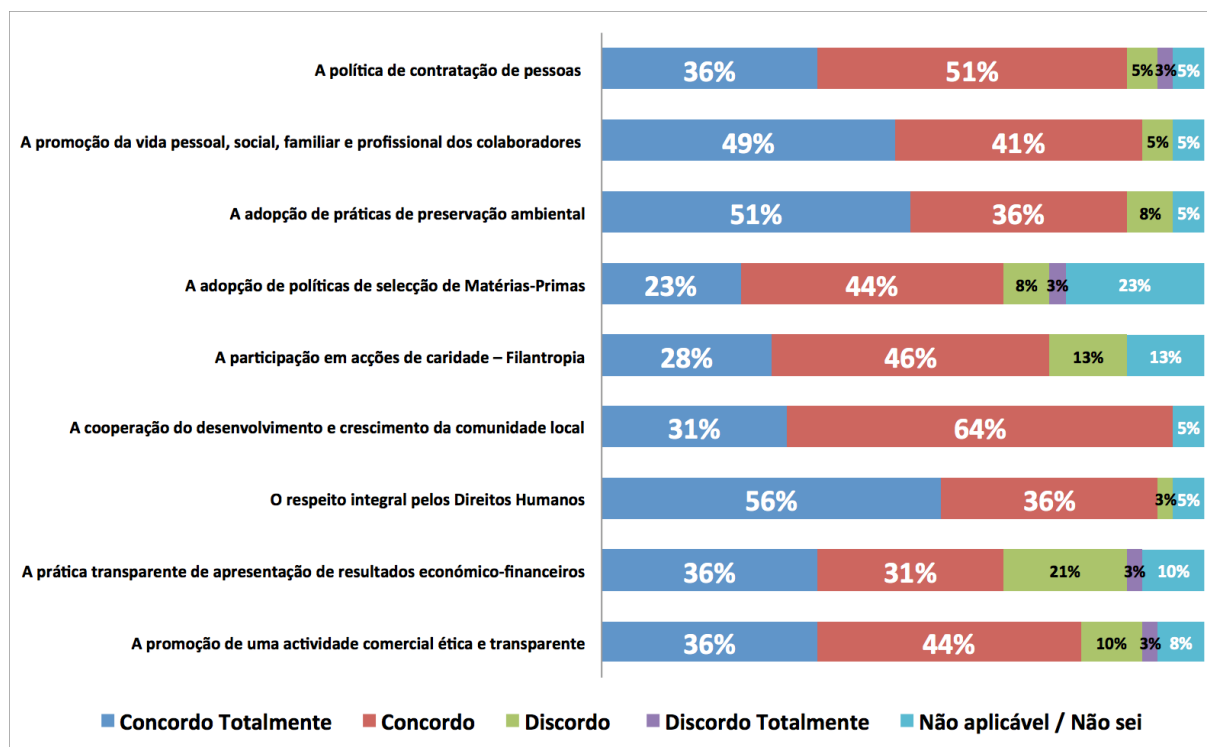


Gráfico IX – Respostas à pergunta 9

10. Atendendo ao seu conceito de Sustentabilidade, qual a percepção que tem sobre o grau de relacionamento das seguintes opções:

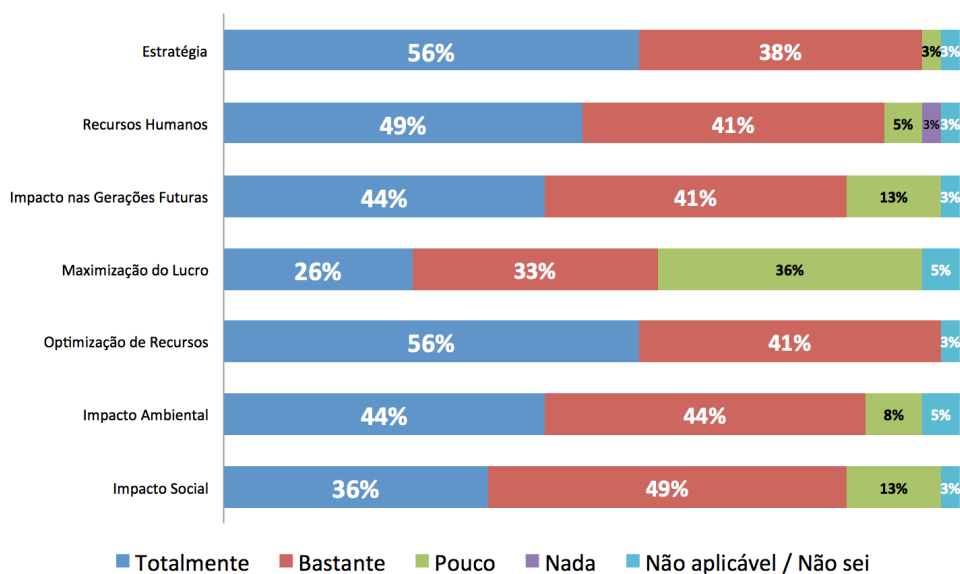


Gráfico X – Respostas à pergunta 10



11. Para cada uma das seguintes normas indique qual o seu grau de conhecimento/envolvimento:

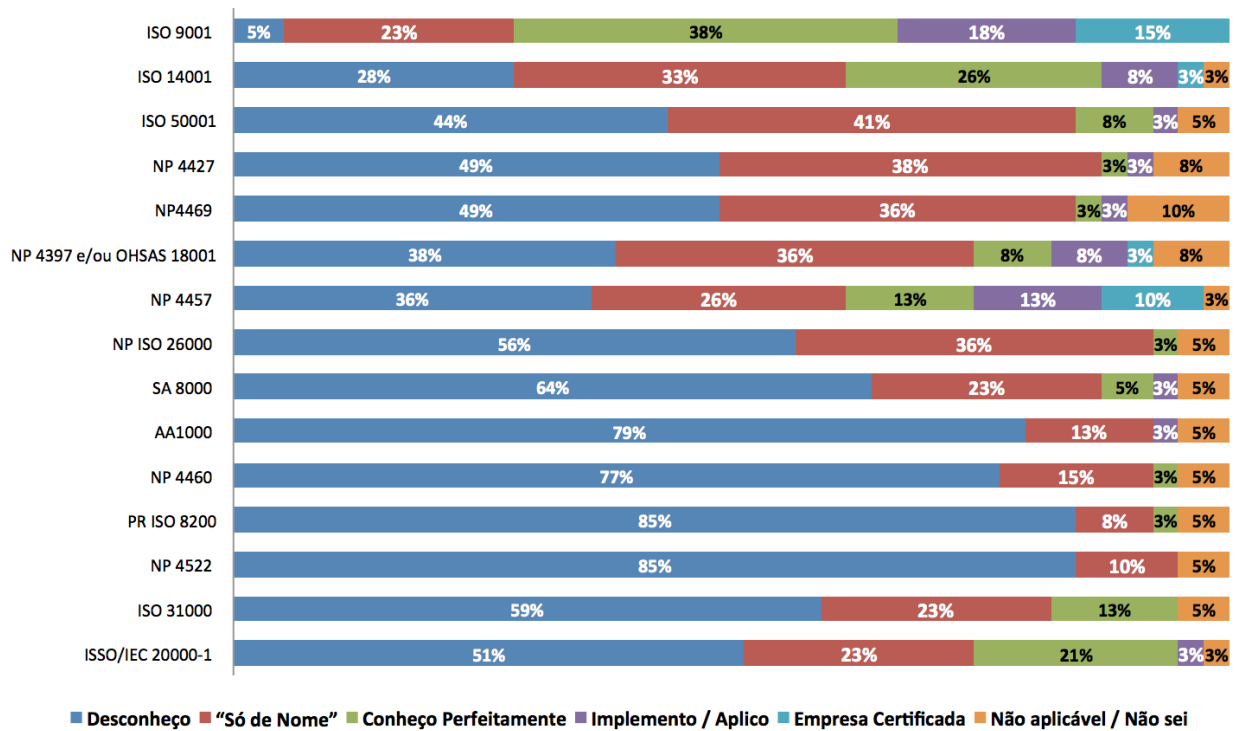


Gráfico XI – Respostas à pergunta 11

12. Para cada um dos seguintes documentos indique qual o seu grau de conhecimento:

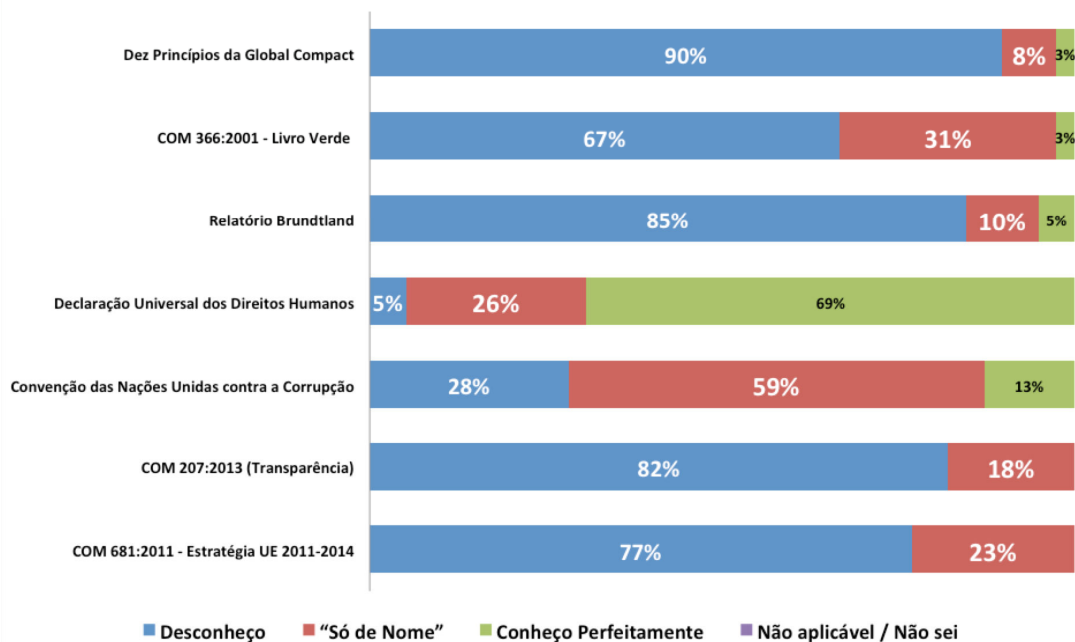


Gráfico XII – Respostas à pergunta 12

13. Dos seguintes instrumentos de gestão indique quais os que se encontram definidos e/ou implementados na empresa:

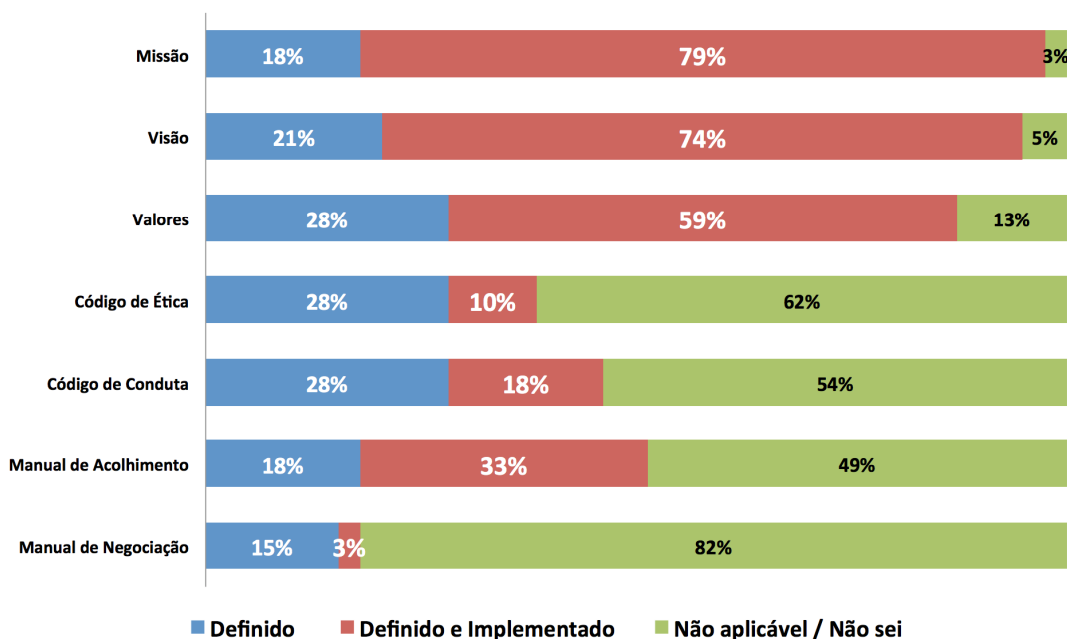


Gráfico XIII – Respostas à pergunta 13

14. Indique quais as várias partes interessadas da empresa que participaram na definição/implementação dos instrumentos de gestão identificados na pergunta anterior:

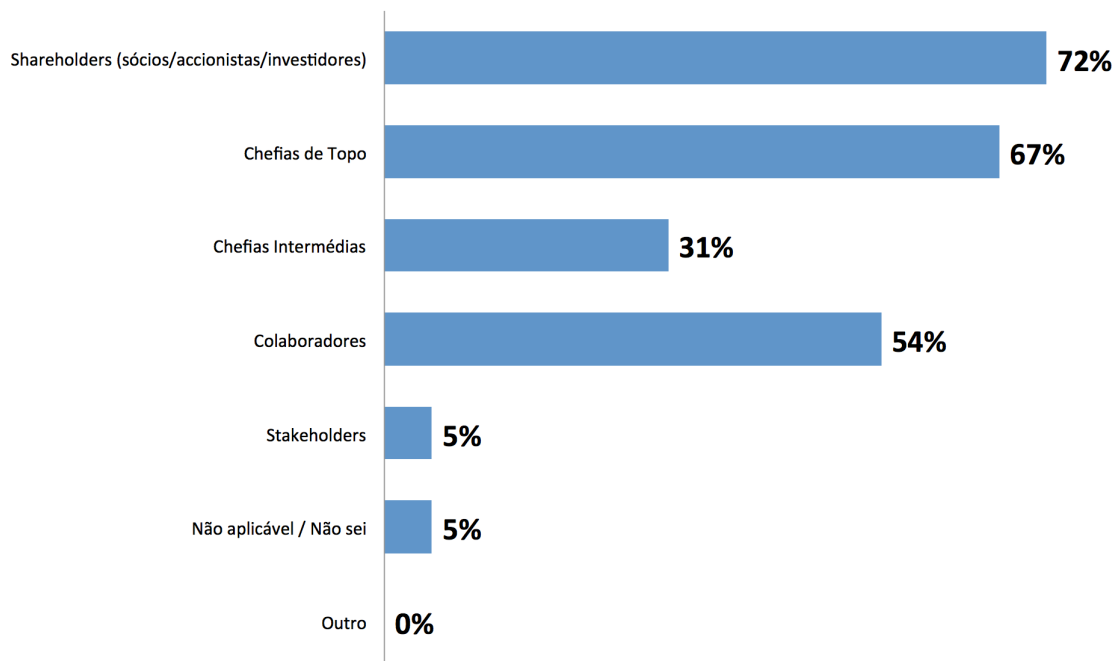


Gráfico XIV – Respostas à pergunta 14

15. Dos instrumentos de gestão definidos e implementados indique quais os meios utilizados para a sua comunicação às várias partes interessadas da empresa:

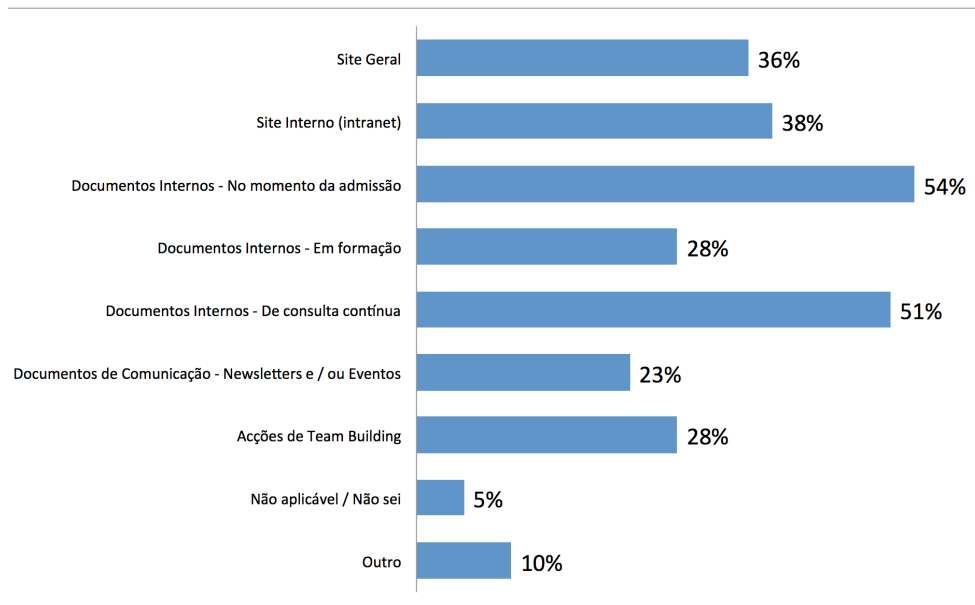


Gráfico XV – Respostas à pergunta 15

16. Classifique os instrumentos de gestão de acordo com a importância que lhe atribui na empresa:

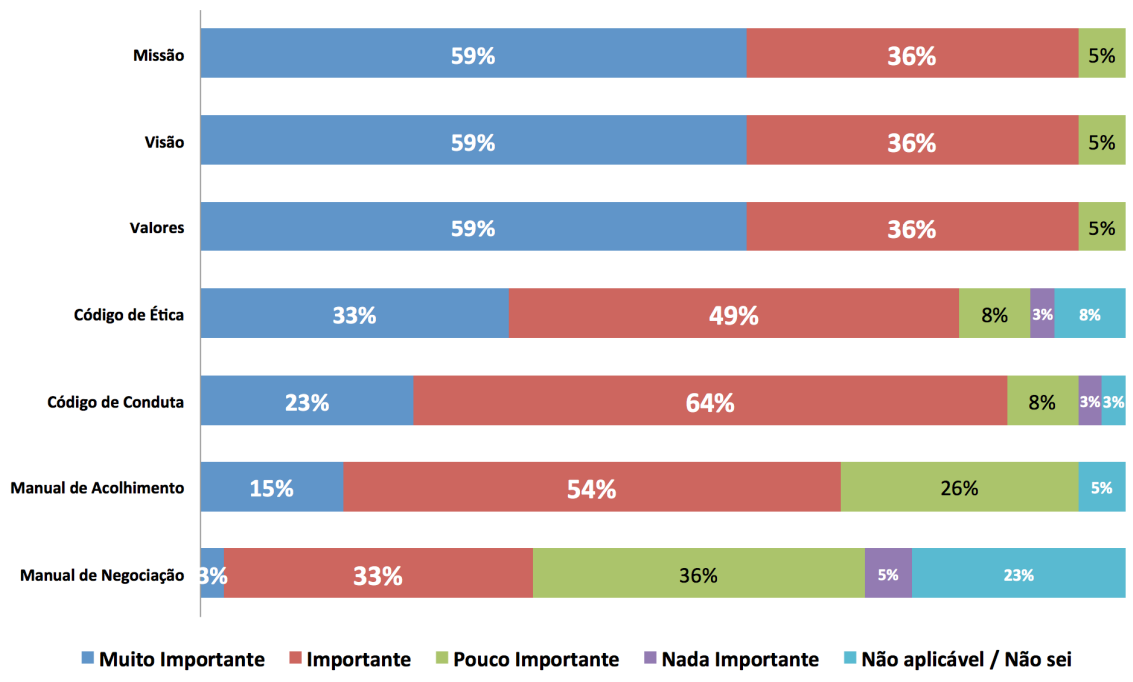


Gráfico XVI – Respostas à pergunta 16

17. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com os colaboradores:



Gráfico XVII – Respostas à pergunta 17

18. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com os fornecedores:

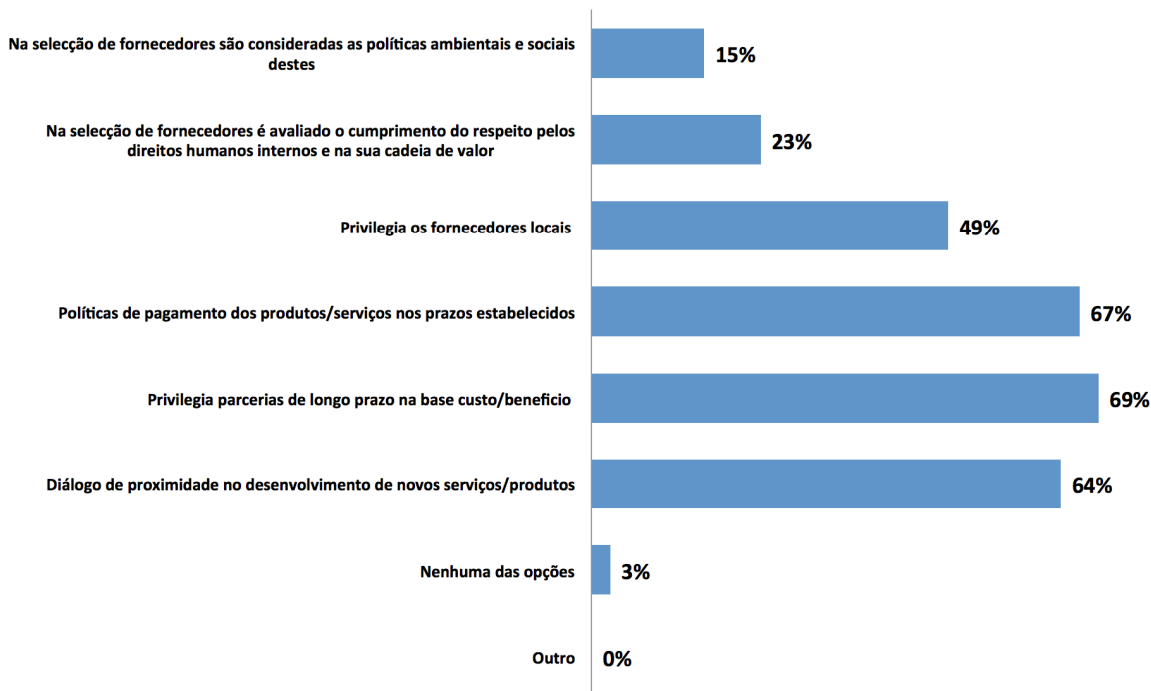


Gráfico XVIII – Respostas à pergunta 18

19. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com os clientes:

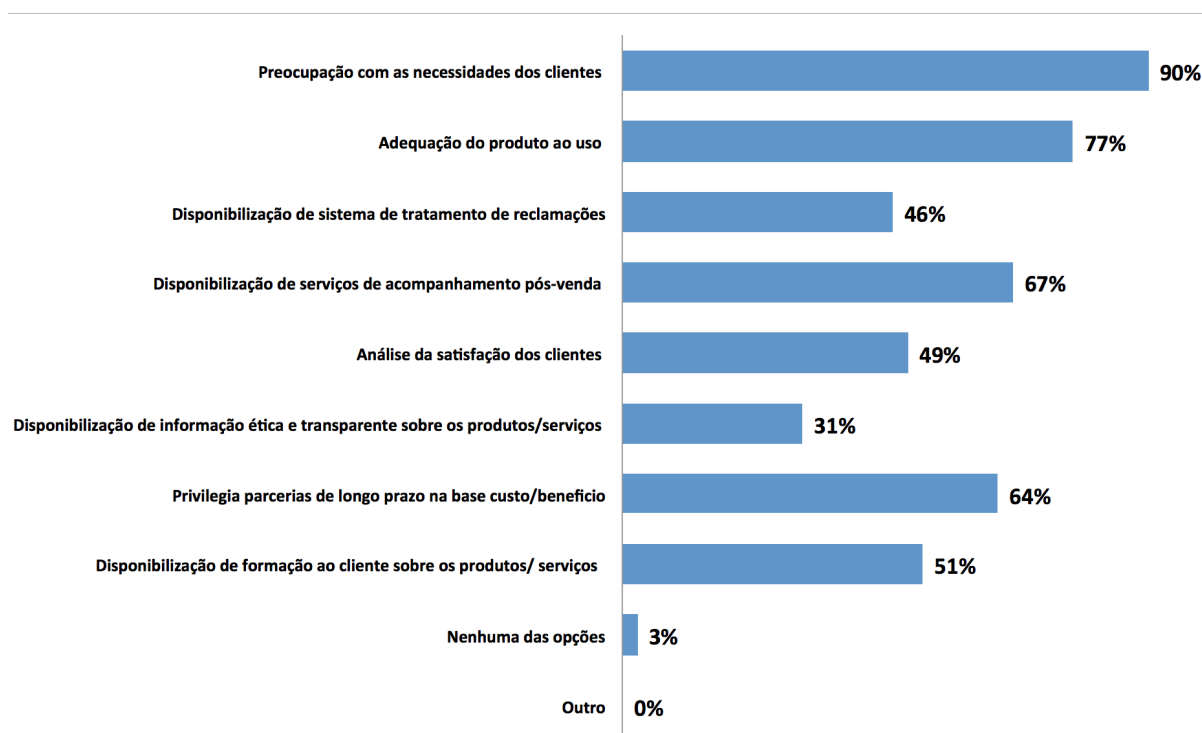


Gráfico XIX – Respostas à pergunta 19

20. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na sua relação com a comunidade onde está inserida:

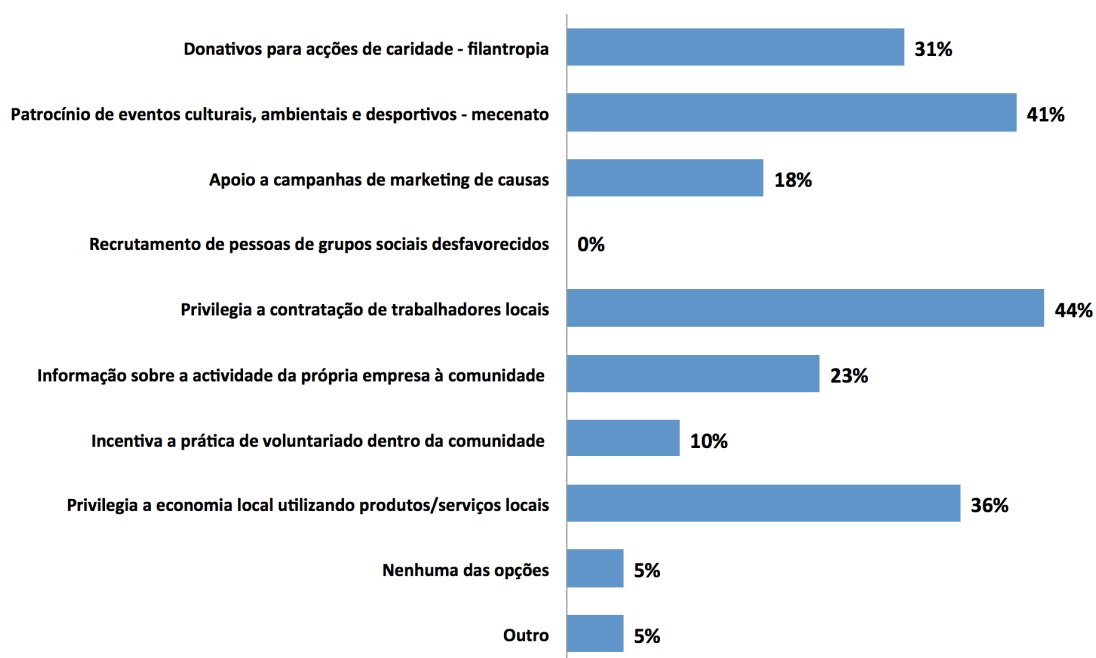


Gráfico XX – Respostas à pergunta 20

21. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa em relação ao ambiente:

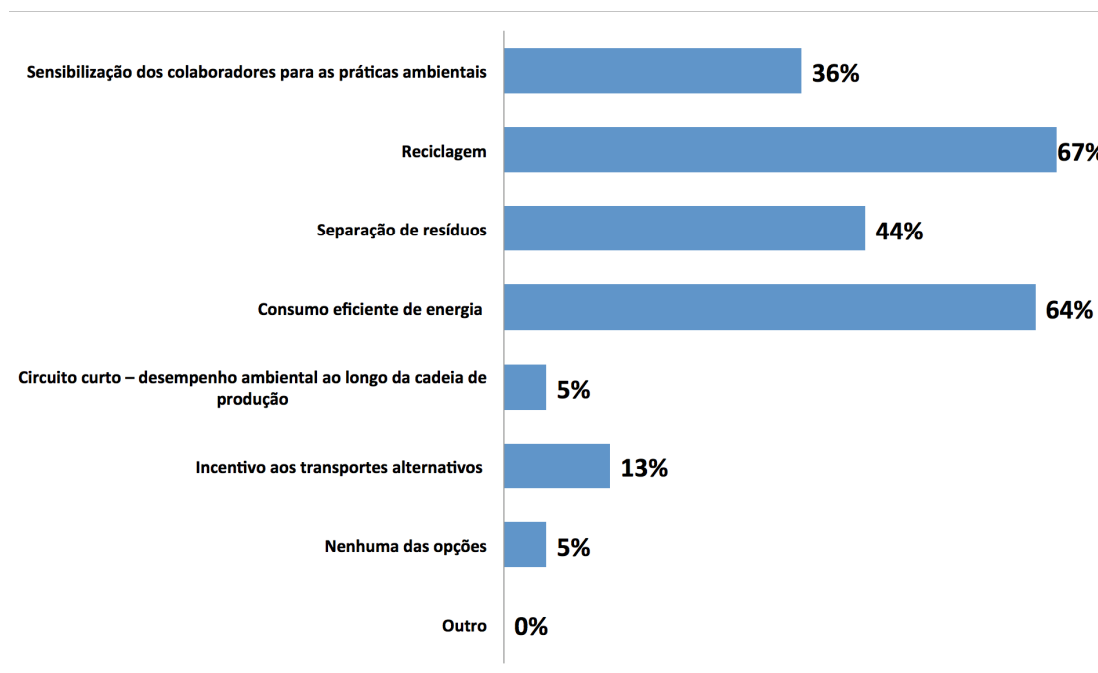


Gráfico XXI – Respostas à pergunta 21

22. Indique quais as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa no âmbito da governança:

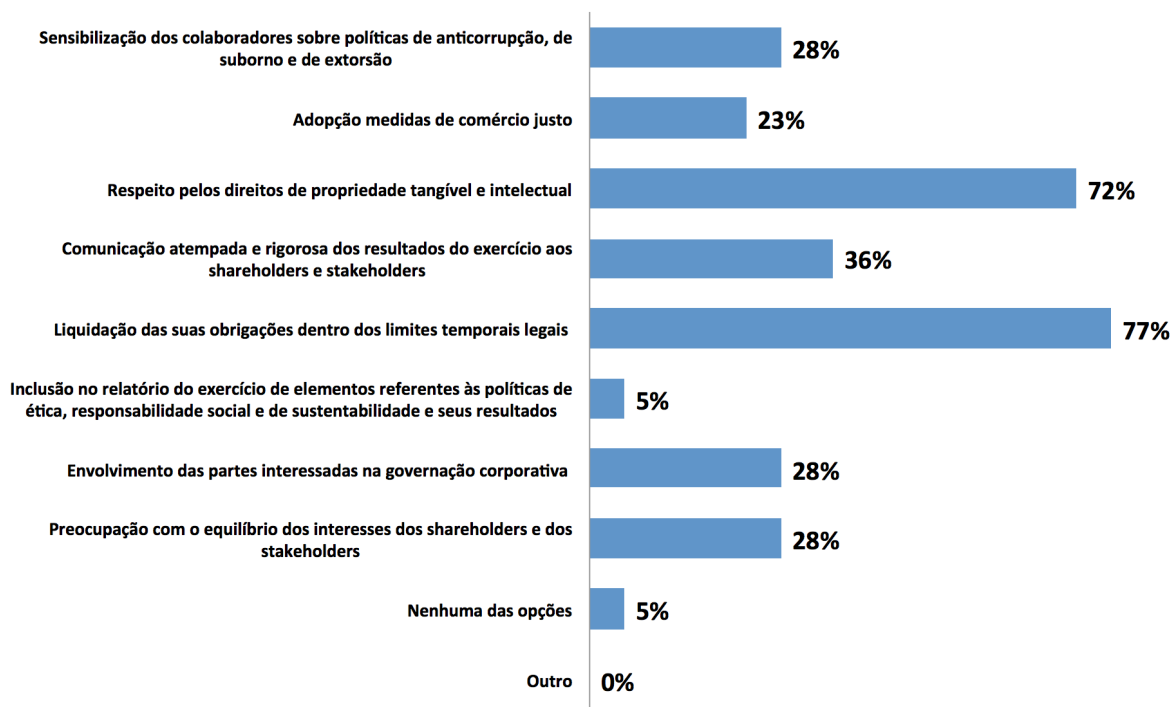


Gráfico XXII – Respostas à pergunta 22

23. Como caracteriza as práticas identificadas nas perguntas anteriores:

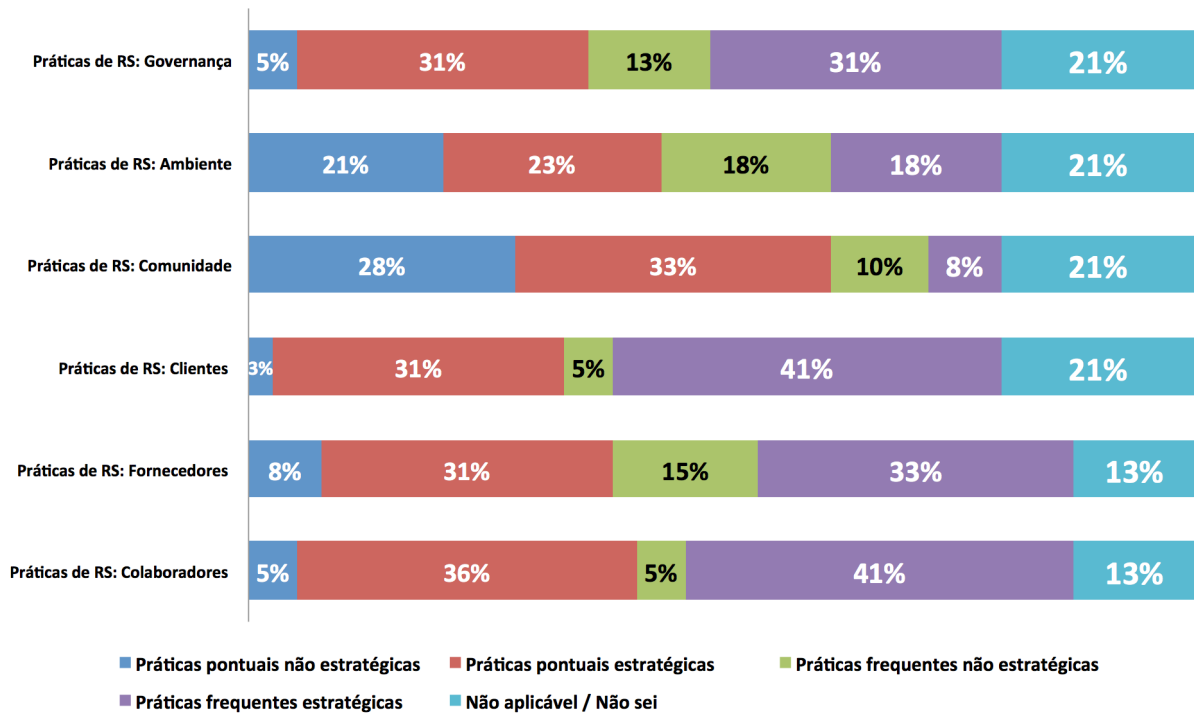


Gráfico XXIII – Respostas à pergunta 23

24. Qual a sua percepção do impacto das práticas de Responsabilidade Social identificadas nas perguntas anteriores:

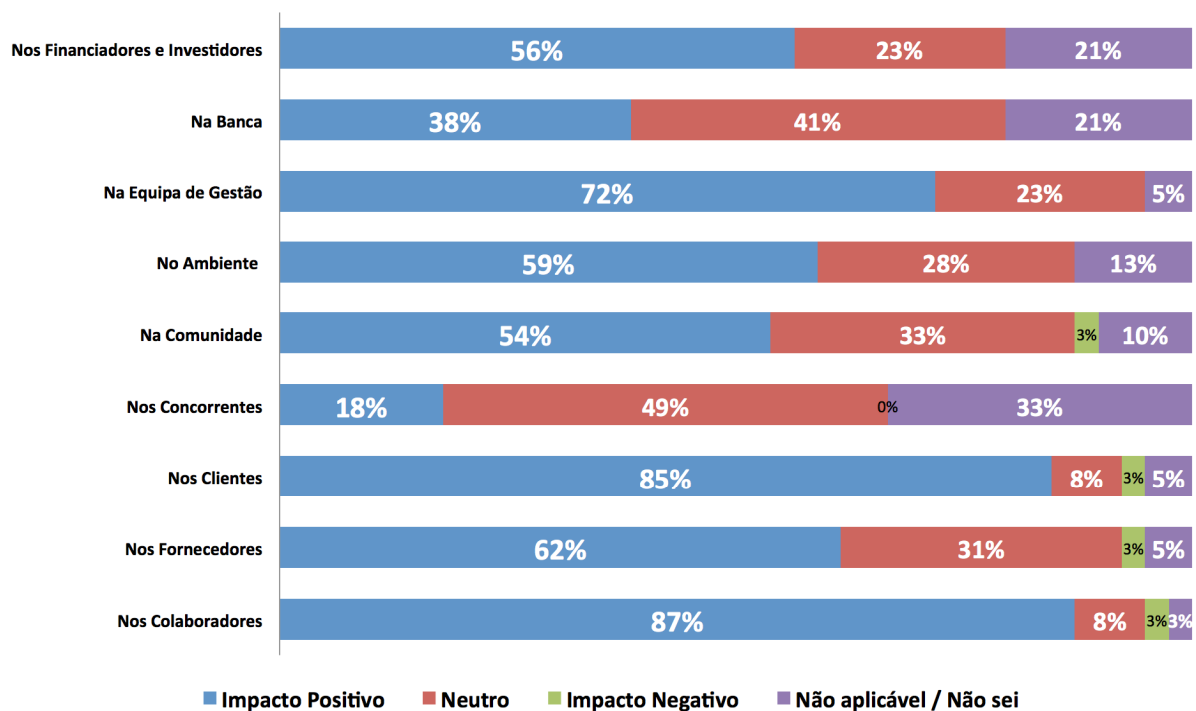


Gráfico XXIV – Respostas à pergunta 24

25. Considera que as práticas de Responsabilidade Social identificadas anteriormente contribuem para a criação de valor económico?

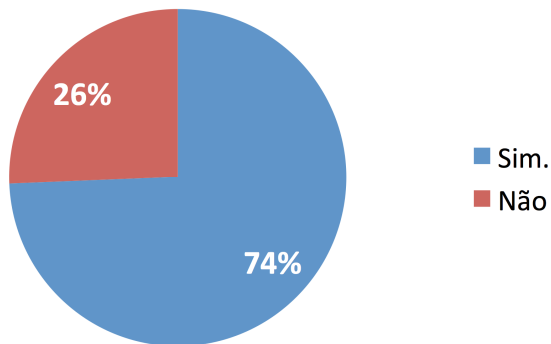


Gráfico XXV – Respostas à pergunta 25

26. Consegue quantificar ou estimar o impacto no valor económico da empresa resultante das práticas de Responsabilidade Social identificadas anteriormente?

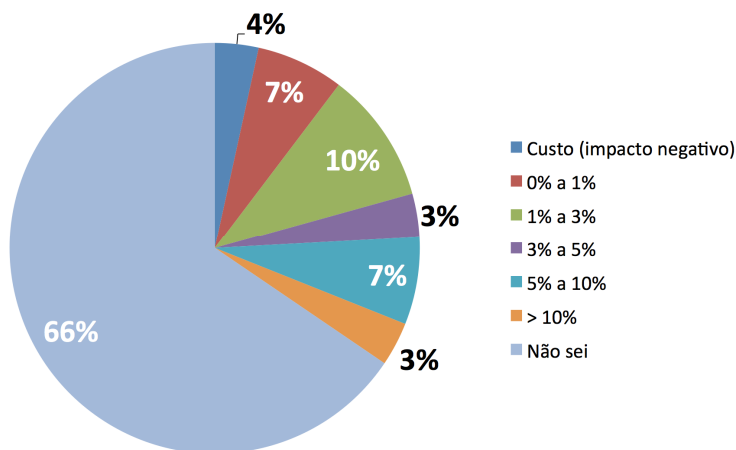


Gráfico XXVI – Respostas à pergunta 26

27. O valor (%) referido na pergunta anterior é resultante de uma estimativa ou de uma quantificação de gestão?

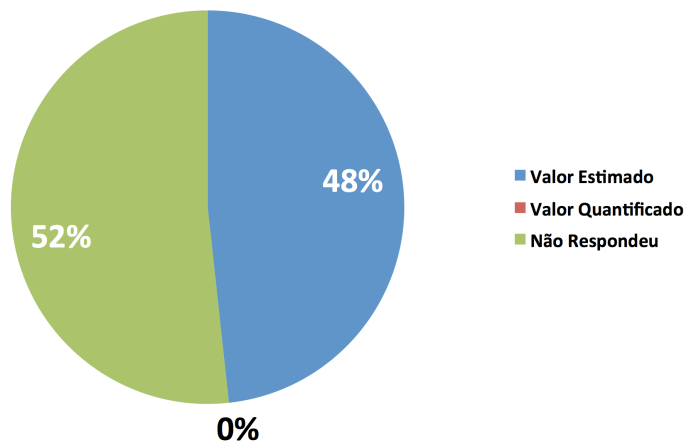


Gráfico XXVII – Respostas à pergunta 27



28. Considerando os benefícios identificados no quadro que se segue, resultantes das práticas de Responsabilidade Social, classifique-os segundo o grau de importância que lhes atribui relativamente ao seu contributo para a sustentabilidade da empresa:

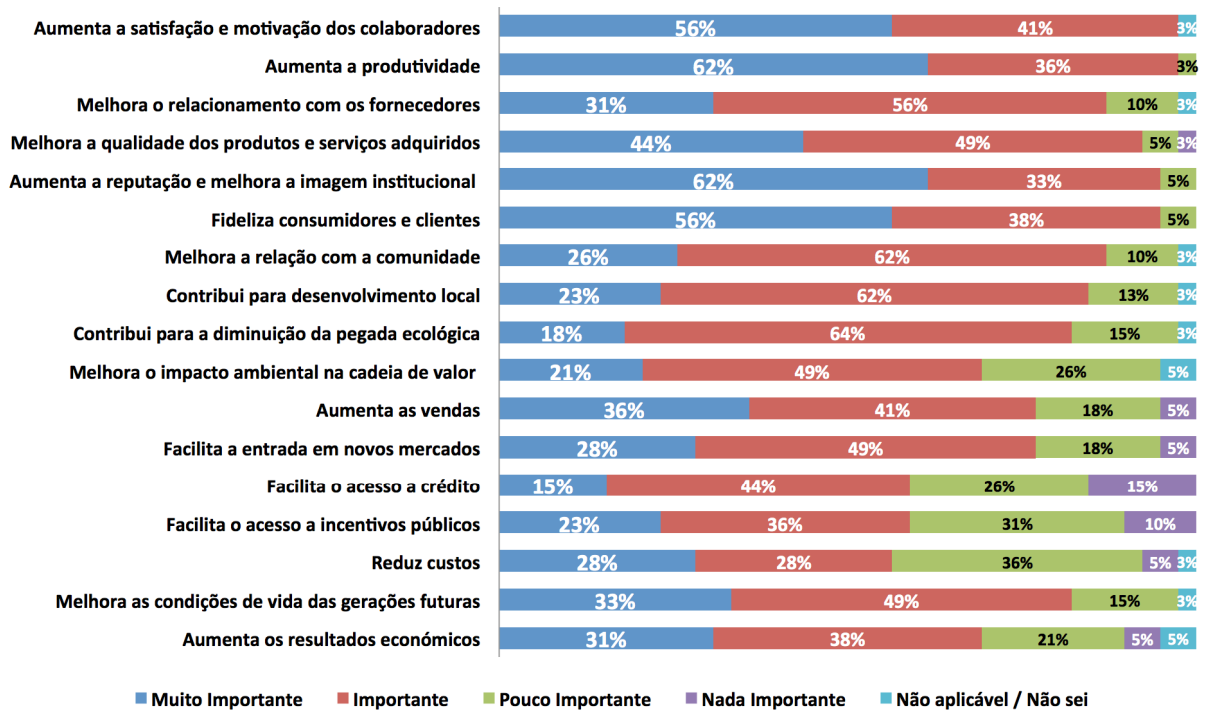


Gráfico XXVIII – Respostas à pergunta 28

29. Considerando as dificuldades à implementação de práticas de Responsabilidade Social identificadas, assinale as 5 (cinco) que considera de maior relevância na empresa:

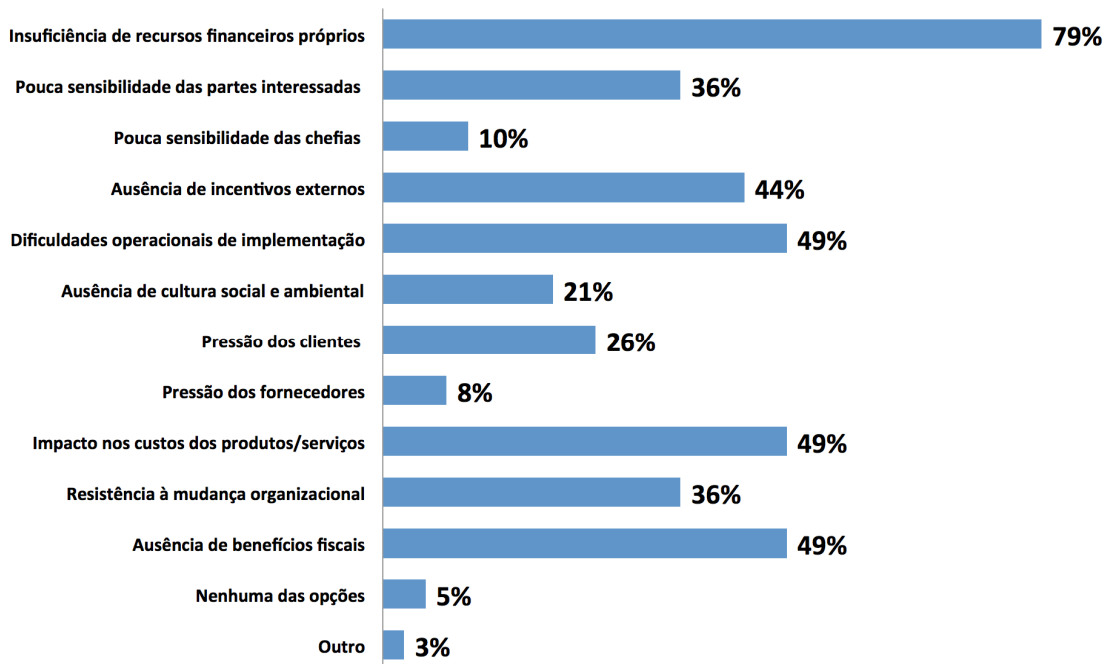


Gráfico XXIX – Respostas à pergunta 29

30. Em relação às práticas no âmbito da Ética, da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade, qual a situação actual da empresa:

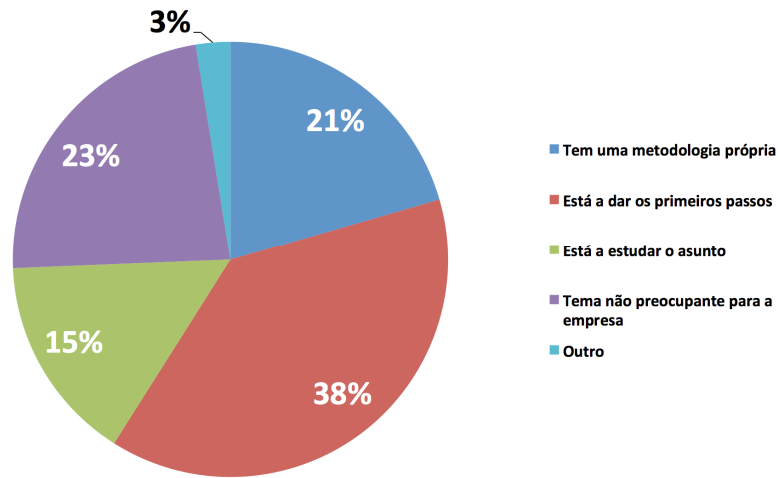


Gráfico XXX – Respostas à pergunta 30

31. A empresa estaria interessada em:

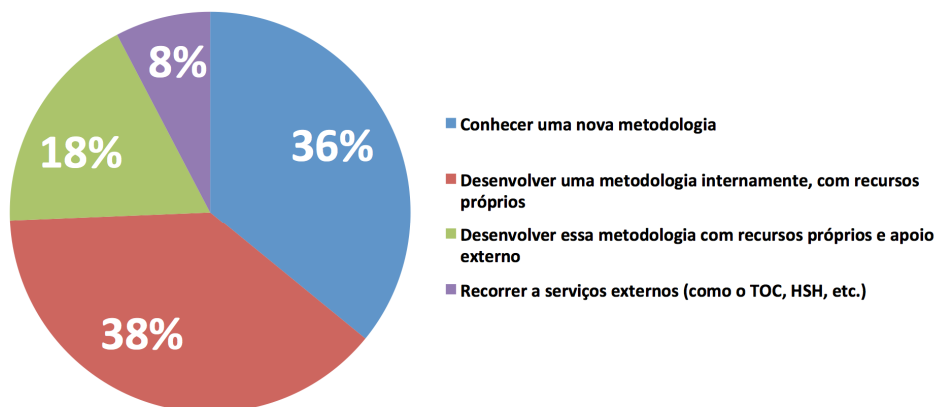


Gráfico XXXI – Respostas à pergunta 31