



## **A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como vantagem competitiva na Gestamp Cerveira**

**Sílvia da Conceição Esteves Parente**

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de  
Empresas**

**Orientada pelo Professor Doutor Paulo Rodrigues**

**Viana do Castelo, 27 de novembro de 2014**





## **A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como vantagem competitiva na Gestamp Cerveira**

**Sílvia da Conceição Esteves Parente**

**Professor Doutor Paulo Rodrigues**

**Viana do Castelo, 27 de novembro de 2014**

*“Uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável. Por outro lado, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso.”*

(Porter & Kramer, 2006, pp.4-5)

**Resumo:**

A dissertação apresentada tem como objetivo analisar, segundo o ponto de vista interno da empresa, de que forma a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma vantagem competitiva. O estudo incidiu sobre a Gestamp Cerveira, uma empresa pertencente ao setor automóvel, que neste caso é uma fornecedora de componentes metálicos para as marcas de automóveis.

Tendo por base que a RSE tem um efeito positivo na competitividade das empresas, e dado que a unidade em estudo já conta com algumas medidas socialmente responsáveis, analisou-se, segundo a perspectiva de uma amostra de colaboradores com cargos técnicos, de chefia intermédia e de direção, se a RSE pode ser vantajosa para a empresa, na medida em que aumenta a sua competitividade, beneficia a sua imagem e reputação, motiva os seus colaboradores e leva à captação de talentos para a empresa. Da mesma forma, analisou-se se o Gestor de Recursos Humanos é quem tem o papel mais importante na implementação da RSE na empresa.

As análises realizadas (descritiva e de frequências), permitiram concluir que a RSE é uma vantagem competitiva para a empresa, não porque incrementa o lucro, porque não acrescenta valor ao produto, mas porque leva à promoção (interna) da criatividade, da inovação e capta a atenção dos atuais clientes. No que concerne à imagem e reputação, a RSE é um fator potenciador de ambas, tal como contribui amplamente para a motivação dos colaboradores, fazendo com que o *know-how* destes se “fidelize” à empresa. Na Gestamp Cerveira, não é o Gestor de Recursos Humanos quem tem o papel mais importante na implementação da RSE, mas sim o Gerente da empresa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial; Competitividade; Estratégia; Vantagem

**Abstract:**

The thesis hereby presented aims to analyse how can the Corporate Social Responsibility become a competitive advantage, from the company's internal point of view. The research occurred in Gestamp Cerveira, an automotive industry company, which supplies metal components to car brands.

Based on the fact that CSR has a positive effect on company's competitiveness, and considering that the study unit already relies on some socially responsible measures, it was analysed from the perspective of a sample of technicians and management workers, if CSR can be profitable for the company, when it comes to the company's competitiveness, image and reputation benefits, worker motivation and new talents capture. This way, it was also analysed if the Human Resources Managers is the most important role when implementing CSR in the company.

The analysis performed (descriptive and frequency) allowed us to conclude that CSR is a competitive advantage for the company, not because it increases profit, as it doesn't add any value to the product, but because it promotes creativity and innovation internally, and captures the attention of current customers. Regarding image and reputation, CSR is a factor that can boost both, as well as it contributes greatly for workers' motivation, making their know-how "loyal" to the company. At Gestamp Cerveira, it's the HR manager role is not the most important. This place belongs to the plant manager.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; competitiveness; strategy; advantage

**Resumen:**

La disertación presentada tiene como objetivo analizar según el punto de vista interno de la empresa, de que forma la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una ventaja competitiva. El estudio se ha hecho sobre Gestamp Cerveira, una empresa del setor automóvil, proveedora de componentes metálicos para las marcas de automóviles.

Teniendo por base, que la RSC, tiene un efecto positivo en la competitividad de las empresas, y una vez que la unidad en estudio ya tiene implantada algunas medidas socialmente responsables, se ha analizado según la perspectiva de una muestra de colaboradores con cargos técnicos, de mando intermedio y de dirección, si la RSC puede ser ventajosa para la empresa, en la medida que amplía su competitividad, trayendo beneficios para su imagen, reputación, motivando a sus colaboradores y facilitando la captura de talentos para la empresa. De la misma forma, se ha analizado, si el Gestor de Recursos Humanos es quién tiene el papel más importante en la implantación de la RSC en la empresa.

El análisis llevado a cabo (descriptiva y de frecuencia), permitió concluir que la RSC es una ventaja competitiva para la empresa, no incrementa el lucro de la misma, ni del producto, pero si la promoción (interna) de la creatividad, innovación y capta la atención de los clientes actuales. Cuanto a la imagen y reputación, la RSC es un factor potenciador de ambas, tal como contribución constante para la motivación de los colaboradores, haciendo con que el *know-how* de estos “se fidelice” a la empresa. En Gestamp Cerveira, no es el Gestor de Recursos Humanos, que tiene el papel más importante en la implantación de la RSC, pero el Gerente de la empresa.

**Palabras-clave:** Responsabilidad Social Corporativa; Competitividad; Estrategia; Ventaja

Aos meus pais



## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda incondicional de um conjunto de pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução do mesmo.

Pela ajuda e apoio fundamental, prestado ao cumprimento do presente trabalho, os meus primeiros agradecimentos dirigem-se ao meu orientador, Professor Paulo Rodrigues, pelo tempo que me dedicou.

Ao meu pai, por em segredo continuar a ser o meu ídolo e exemplo de coragem em todos os momentos de fraqueza.

À minha mãe, por toda a sua fé.

Aos meus irmãos, pelo estímulo, apoio e grande amizade.

Ao Moisés.

Obrigada Sandra. Como sempre, estás sempre aí, com as tuas úteis e imparciais sugestões.

Por último (mas os últimos são sempre os primeiros), às minhas colegas de trabalho em especial à Marta Pires, pela paciência e disponibilidade para ler e ouvir as ideias e questões sobre este trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APE - Análise do Posicionamento Estratégico

AA1000S – Norma Internacional de princípios de prestação de contas

AFIA – Associação dos fabricantes da indústria automóvel

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

ASPI - *Advanced Sustainable Performance Indices*

BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

CDP - *Carbon Disclosure Project*

CEO – *Chief Executive Officer*

CLEPA - *European Association of Automotive Suppliers*

DJGSI - *Dow Jones Sustainability Group Index*

EAQF – Norma francesa de Gestão da Qualidade criada pela Renault e Peugeot

ECCR/ICCR - *Benchmarks for Global Corporate Responsibility*

EMAS - *Eco-Management and Audit Scheme*

EQUAL – Quadro Comunitário de Apoio 2000-2006

ETI - *Ethical Trading Initiative Base Code*

EU Eco-label – Rótulo ecológico europeu

FSC - *Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management*

FTSE4Good - *FTSE4Good Selection Criteria*

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

GRI - *Global Reporting Initiative Guidelines*

I+D+i – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

ISO 14001 - Norma Internacional de Gestão Ambiental

ISO 9000 – Norma Internacional de Gestão da Qualidade

ISO TS 16949 – Norma Internacional de Gestão da Qualidade (especificação técnica para o setor automóvel)

MOE – Mão-de-obra de estrutura

MOI - Mão-de-obra indireta

OCDE – *Organisation for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises*

ONG – Organização não governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto interno bruto

QS – *Quality Sistem*

RBT - *Resource-based Theory*

Rede RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA 8000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunitie, Threats* (ferramenta diagnóstico estratégico)

TBL – *Triple bottom line*

UNWCED – *United Nations World Commission on Environment and Development*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

WCED - *World Commission on Environment and Development*

WHO/UNICEF - *International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes*

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - MODELO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1.1 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): VISÕES, TEORIAS E ABORDAGENS .....	4
1.1.1 <i>Visões</i> .....	5
1.1.2 – <i>Teorias e abordagens</i> .....	6
1.1.3 – <i>Instrumentos de gestão de RSE</i> .....	9
1.1.4 – <i>A importância dos stakeholders</i> .....	11
1.1.5 – <i>Níveis e estilos de RSE</i> .....	12
1.1.6 – <i>Dimensões da RSE</i> .....	14
1.2 – APOSTAR NA RSE: MOTIVAÇÕES, PESSIMISMOS E REALISMOS .....	15
1.3 – A RSE E A PROXIMIDADE COM O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	17
1.4 – ENTIDADES PROMOTORAS DA RSE EM PORTUGAL .....	19
1.5 – A RSE E A GESTÃO ESTRATÉGICA .....	21
1.5.1 – <i>Estratégia</i> .....	21
1.5.2 – <i>Gestão estratégica</i> .....	22
1.5.3 – <i>Componentes e tipologias da gestão estratégica</i> .....	23
1.6 – A RSE E A COMPETITIVIDADE.....	25
1.6.1 – <i>Vantagem competitiva</i> .....	25
<b>CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 – FUNDAMENTAÇÃO DO TEMA, QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO .....	27
2.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGAÇÃO.....	30
2.3- APRESENTAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO.....	30
2.3.1 – <i>História da empresa</i> .....	31
2.3.2 – <i>Processo produtivo, produtos e clientes</i> .....	34
2.4 – METODOLOGIA.....	35
2.4.1 – <i>Estudo de caso como método</i> .....	36
2.4.2 – <i>Universo, população e amostra</i> .....	36
2.4.3 – <i>Desenho da investigação</i> .....	39
2.4.4 – <i>Tipo de dados, recolha, validação e tratamento</i> .....	41
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
3.1 - CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL.....	45
3.2 – CONHECIMENTO DO CONCEITO DE RSE.....	50
3.3 – POSSIBILIDADE DA EXISTÊNCIA DE RSE NA GESTAMP CERVEIRA .....	51
3.4 – IMPORTÂNCIA DA RSE .....	53
3.5 – RESULTADO DA RSE NA GESTAMP CERVEIRA .....	54
3.6 – A RSE COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO E MANUTENÇÃO DO <i>KNOW-HOW</i> .....	55
3.7 – O PAPEL DAS DIFERENTES ÁREAS NA RSE .....	59
<b>CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – A cartografia das teorias e abordagens éticas. ....	7
Quadro 2 - Resumo das abordagens da RSE mais conhecidas.....	8
Quadro 3 - Cobertura dos aspetos do <i>triple bottom line</i> dos vários instrumentos de RSE.....	10
Quadro 4 – Quatro variedades da RSE. ....	16
Quadro 5 – Definições de estratégia.....	22

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis e estilos de RSE.....	12
Figura 2 - A RSE e o Desenvolvimento Sustentável.....	18
Figura 3 – Fachada da Gestamp Cerveira.....	32
Figura 4 – Secção de estampação (esquerda) e secção de soldadura (direita).....	33
Figura 5 – Exemplo de algumas peças produzidas.....	34
Figura 6 - Processo produtivo da Gestamp Cerveira.....	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do nº médio de colaboradores da unidade em análise.....	32
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por género.....	38
Gráfico 3 – Composição da amostra por departamentos.....	38
Gráfico 4 – Composição da amostra por tipo de mão-de-obra.....	39
Gráfico 5 – Composição da amostra por tipo de função.....	39
Gráfico 6 – Distribuição dos elementos da amostra por idades.....	45
Gráfico 7 – Distribuição dos elementos da amostra por género.....	46
Gráfico 8 – Distribuição dos elementos da amostra por estado civil.....	46
Gráfico 9 – Frequências e percentagens do nº de filhos dos elementos da amostra.....	47
Gráfico 10 – Nível de escolaridade mais elevado completado dos elementos da amostra.....	47
Gráfico 11 – Áreas de formação dos elementos da amostra.....	48
Gráfico 12 – Concelho de residência dos elementos da amostra.....	49
Gráfico 13 – Resposta à questão sobre se trabalhava no mesmo concelho da residência.....	49
Gráfico 14 – Resposta de há quantos anos trabalha na empresa.....	50
Gráfico 15 – Tipo de cargo desempenhado.....	50
Gráfico 16 – Resposta à questão, do que é, que entende por empresa com RSE.....	51
Gráfico 17 – Resposta à questão, se a empresa pode contribuir para uma sociedade melhor.....	51
Gráfico 18 – Frequência das medidas de RSE externa que a Gestamp Cerveira poderia adotar.....	52
Gráfico 19 – Frequência das medidas de RSE interna que a Gestamp Cerveira poderia adotar.....	53
Gráfico 20 – Valores médios da importância que a RSE em determinados fatores na empresariais...	54
Gráfico 21 – Resposta à questão, se considera vantajoso para a empresa ter um plano de RSE.....	55
Gráfico 22 – Resposta à questão, se a empresa se tornaria mais competitiva com RSE.....	55
Gráfico 23 – Resposta à questão, se motivaria aos colaboradores que empresa tenha RSE.....	56
Gráfico 24 – Frequência das medidas de RSE externa mais motivadoras.....	56
Gráfico 25 – Frequência das medidas de RSE interna mais motivadoras.....	57
Gráfico 26 – Resposta à questão, se estaria disposto a exercer as mesmas funções noutra empresa...	57
Gráfico 27 – Resposta à questão, onde preferia trabalhar.....	58
Gráfico 28 – Importância dada a vários fatores empresariais.....	59
Gráfico 29 – Importância de cada uma das áreas da Gestamp Cerveira na implementação da RSE...	60
Gráfico 30 – Datas de implementação da RSE.....	60
Gráfico 31 – Resposta à questão, se a empresa tem recursos humanos.....	61

## **INDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise da questão se estaria disposto a mudar de empresa, por cargo desempenhado.....	58
---	----



## INTRODUÇÃO

Em meados do século XIX o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE) começou a ser utilizado, não como um interesse económico das empresas mas, como uma obrigação de alguns estados e monarquias. A partir da segunda metade do século XX, as preocupações sociais passaram a estar na ordem do dia e as teorias e metodologias de RSE conheceram um progresso impetuoso (Garriga & Melé, 2004).

É numa publicação sobre Gestão de Empresas, que se lê que há uma crescente pressão sobre as empresas para que adotem posturas de desenvolvimento da comunidade, do país e do mundo. Os proponentes da publicação afirmam que as empresas não existem apenas para dar lucro e tem de realizar a sua função social mais abrangente. Na prática, isto significa contribuir para o ambiente, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, para os hábitos saudáveis das pessoas, para a sustentabilidade, para eliminar os seus desperdícios, para promover, de forma geral o bem-estar de todos (Ferreira *et al.* 2010).

Para Dawkins e Lewis (2003) as expectativas em torno das empresas têm-se tornado cada vez maiores. Se no passado se considerava importante a qualidade do produto, a relação custo/benefício e o desempenho financeiro, hoje em dia a organização tem também deveres e obrigações inclinados para a RSE. Os autores Porter e Kramer (2006), exemplificam como algumas empresas mundialmente conhecidas foram de certa forma chamadas à atenção para as questões da responsabilidade social. Estes defendem que a maior atenção empresarial à RSE não foi totalmente voluntária, visto que muitas empresas só resolveram agir depois de surpreendidas pela reação pública a questões que, até ali, não julgavam ser da sua responsabilidade. Por exemplo, a decisão da *Shell Oil* de afundar a *Brent Spar*, uma plataforma de petróleo obsoleta, no Mar do Norte, em 1995, gerou protestos da *Greenpeace* e gerou notícia em todo mundo

Por esta razão, para Ferreira *et al.* (2010) a RSE é considerada uma forma de autorregulação das empresas que está incorporada no próprio modelo de negócio, tratando-se de um mecanismo que garante que a empresa respeita (a todos os níveis), as leis em vigor, os padrões éticos e as normas internacionais.

Sucintamente, visto que o conceito será explorado com maior detalhe no capítulo seguinte, a RSE é, no entendimento De Castro e Becerra (2012), o compromisso que as empresas

assumem perante a sociedade em benefício do desenvolvimento sustentável, ou seja, em benefício do equilíbrio entre o crescimento económico, social e ambiental. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a RSE é também o conjunto das ações levadas pelas empresas para que as suas atividades tenham repercussões positivas na sociedade. Estas ações reafirmam os princípios e valores pelos quais as empresas se regem, tanto nos seus processos internos, como na sua relação com as demais partes interessadas (*idem*).

Dado que Porter e Krammer (2006), afirmaram que uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável, mas por outro lado, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso, e uma vez que, Fry e Hock (1976) e Bowman (1978), atestaram que as empresas poderão obter vantagens por via da RSE, neste estudo pretende-se, através de uma análise de opiniões interna, saber se a implementação de medidas de responsabilidade social podem, ou não, se revelar numa vantagem competitiva.

A organização selecionada para fazer esta análise, é uma empresa fornecedora do setor automóvel – Gestamp Cerveira – com sede em Vila Nova de Cerveira. Esta empresa pertence a um grupo multinacional espanhol (*Gestamp Automoción*) que opera em mais de 20 países e emprega cerca de 30.002 colaboradores em todo o mundo.

Este estudo, por si só, reveste-se de elevada relevância para a Gestamp Cerveira, uma vez que, para a organização alvo de investigação, nunca se estudaram, do ponto de vista científico, a validade e o impacto que as ações de responsabilidade social podem trazer para a empresa. Por essa razão é que o conjunto dos objetivos específicos deste trabalho, assenta em cinco suposições, que pretendem responder de que forma a RSE pode ou não ser uma vantagem para a empresa.

Contudo, a investigação em Portugal sobre a RSE, tem vindo a ganhar algum terreno. A partir do ano de 2004 surgiram alguns dos primeiros trabalhos pelas mãos de Ferreira (2004), Abreu, David e Crowther (2005), Dias-Sardinha e Reijnders (2005), Monteiro e Guzmán (2005), Rodrigues *et al.* (2005), Roque e Cortez (2006); Branco e Rodrigues (2005, 2006, 2008).

Portanto, uma vez que, o que se pretende principalmente neste estudo é perceber se a RSE pode, ou não, ser um fator de competitividade, a título de exemplo, Branco e Rodrigues

(2008), realizaram um estudo sobre empresas portuguesas cotadas na bolsa no ano de 2003, através da análise de informações de responsabilidade social disponíveis na Internet e dos relatórios anuais das empresas. Os resultados, mostram que as empresas apresentam informações de RSE para transmitir uma imagem socialmente responsável. Estes autores argumentam também que as empresas têm aumentado o seu interesse nas atividades de RSE porque as entendem como uma vantagem competitiva.

Quanto à estrutura, este trabalho está dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo, pretende enquadrar teoricamente a RSE, começando por explicar o conceito, as visões, as teorias e abordagens, os instrumentos existentes para aplicar a RSE, a importância dos *stakeholders* na aplicação deste conceito, os níveis, estilos e dimensões da RSE. Posteriormente, tenta-se apresentar algumas razões para apostar na RSE, tal como algumas visões mais pessimistas e realistas da RSE. Dada a proximidade de conceitos, uma vez que ambos atuam nos aspetos ambientais, sociais e económicos, explica-se o conceito de desenvolvimento sustentável e apresentam-se também as entidades em Portugal que têm vindo a promover a responsabilidade social nas organizações. Para terminar o capítulo de enquadramento teórico e uma vez que a implementação de qualquer tipo de medida, neste caso as medidas de RSE, passa de certa forma pela estratégia empresarial, considerou-se importante falar sobre o conceito de estratégia empresarial e sobre o conceito de competitividade (dado que esta última está intimamente relacionada com a questão de investigação do estudo).

O segundo capítulo, pretende principalmente descrever a investigação, começando por fundamentar o tema escolhido, apresentar a questão de investigação, objetivo principal e objetivos específicos. Posteriormente apresenta-se e caracteriza-se a unidade em estudo e descreve-se a metodologia utilizada para responder à questão de investigação e demais objetivos.

No terceiro capítulo, apresentam-se os resultados sendo estes posteriormente discutidos no quarto capítulo. Por fim apresentam-se as conclusões e as contribuições da presente investigação, e sugerem-se linhas futuras de investigação.

## CAPÍTULO I - MODELO TEÓRICO

### 1.1 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE): visões, teorias e abordagens

A responsabilidade social apresenta-se como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações. Este conceito exerce impactos nos objetivos, estratégias e significado da empresa, sendo que, quando esta afirma a sua responsabilidade social e assume voluntariamente compromissos que vão para além da legislação a que, de qualquer forma, estaria sempre vinculada, a empresa procura elevar o grau de exigência relacionado com o desenvolvimento social, a proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais.

De acordo com Dahlsrud (2008), citado por Caracol (2011), num artigo onde foram analisadas 37 definições que apesar de congruentes nas dimensões que abordam (voluntariedade, partes interessadas, social, ambiental, económica), o autor conclui que a confusão não é tanto como é que a RSE é definida, mas antes como é que é socialmente construída num dado contexto económico, social e cultural.

Como definição, a Comissão das Comunidades Europeias definiu a RSE como: “*a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.*” (CCE, 2001, p. 7).

Segundo Fombrun (1996), citado por Faria (2010), a RSE pode definir-se como o conjunto de ações e preocupações relacionadas com questões sociais e ambientais levadas a cabo pelas empresas. Estas ações podem ter o objetivo estratégico de aumentar a reputação de uma empresa junto dos seus *stakeholders*, multiplicando, de acordo com autores como Stanwick e Stanwick (1998), os resultados financeiros. Por outro lado, as empresas poderão recorrer à responsabilidade social para legitimar as suas atividades perante a sociedade, colocando ênfase nas pessoas e no ambiente.

De acordo com o *World Business Council for Sustainable Development*<sup>1</sup> (WBCSD) (1998), uma organização que promove o desenvolvimento sustentável, a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social, a RSE pode definir-se como: “*The continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large*”(p.3).

---

<sup>1</sup> Coligação com cerca de 200 empresas multinacionais de 35 países, em 22 sectores de atividade, fundada em 1992 após a Cimeira da Terra no Rio de Janeiro.

O Instituto Ethos<sup>2</sup>, uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito de responsabilidade social no Brasil defende que a empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade para ouvir os interesses das diferentes partes, sendo elas: acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores consumidores, comunidade, governo e meio ambiente (Terra, 2004).

Assim sendo, e indo ao encontro do defendido por Hill *et al.* (2006) e pelos autores supra citados pode sugerir-se que a RSE corresponde ao conjunto de ações económicas, legais, morais ou filantrópicas das empresas que influenciam e permitem melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders* e da sociedade em geral. Através de ações éticas e transparentes é possível que as empresas atuem de modo a minimizar os seus impactes ambientais e efeitos negativos na sociedade.

Portanto, existem inúmeras interpretações e definições de RSE, e cada empresa acaba por atuar perante si e perante a sociedade. Em geral, não há um sentido preciso de responsabilidade social, surgindo assim, diferentes conceitos teóricos similares, tais como, a responsabilidade social e obrigação social (Friedman, 1970), a responsabilidade social e a aprovação social (Davis & Blomstrom, 1975).

### **1.1.1 Visões**

Neto e Froes (2001), defendem que a melhor forma de analisar o conceito de RSE é identificar as diferentes visões que existem. Assim sendo, apresentam-se algumas das visões:

- A RSE como uma postura de negócio com uma conduta ética e responsável: é dever e compromisso de uma organização assumir uma postura transparente nas suas relações com as partes interessadas (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc).
- A RSE como uma abordagem estratégica de negócios: a procura da responsabilidade social é vista como uma estratégia de ação social que gera retornos positivos para a empresa, ou seja, os resultados são medidos em receitas, vendas e participação de mercado.

---

<sup>2</sup> Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) brasileira, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável.

- A RSE como estratégia de relacionamento: voltada para a melhoria da qualidade do relacionamento com seus diversos públicos-alvo, a responsabilidade social é usada como uma estratégia de *marketing* de relacionamento, especialmente com clientes, fornecedores e distribuidores.
- A RSE como estratégia de valorização das ações da empresa (valor acrescentado): um estudo realizado pela organização *Dow Chemical*<sup>3</sup> concluiu que 70% do valor de mercado de uma empresa depende de seus resultados financeiros. Os outros 30% dependem da sua reputação no mercado (De Castro (2008); Petric, *et al.* (1999)).
- A RSE como uma estratégia de gestão de recursos humanos: as ações são focadas nos seus funcionários e família, com a finalidade de os satisfazer e motivar (Röhrich, 2012; Theisohn, 2006), e portanto, reter o *know-how* (De Castro & Becerra, 2012) necessário para o aumento da produtividade.
- A RSE como estratégia de recuperação de produtos/serviços: o objetivo não é apenas demonstrar a qualidade do produto/serviço da empresa, mas também obter o *status* de "socialmente correto".
- A RSE como estratégia de desenvolvimento social da comunidade: a Responsabilidade Social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade envolvente. Assim, a organização assume o papel de agente de desenvolvimento local, juntamente com outras organizações da comunidade e do próprio governo.
- A RSE como um exercício de consciência ambiental: a Responsabilidade Social é vista como responsabilidade ambiental. A empresa investe na educação e na preservação do meio ambiente e, portanto, torna-se um disseminador de valores e práticas ambientais.

### 1.1.2 – Teorias e abordagens

Segundo Garriga e Melé (2004), transcrito por Cunha *et al.* (2006), “...o campo da RSE não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens que são controversas, complexas e pouco claras.” (Cunha *et al.* 2006, p. 942).

Desta proliferação de concepções tem resultado uma grande diversidade de abordagens, teorias e modelos. Uma das propostas mais produtivas até aos dias de hoje foi elaborada

---

<sup>3</sup> É uma corporação americana de produtos químicos. É uma das maiores fabricantes de produtos químicos do mundo.

num artigo intitulado de “*Responsabilidade Social das Empresas: Cartografia do território*” exposta pelos autores Garriga e Melé em 2004, representada no Quadro 1.

Quadro 1 – A cartografia das teorias e abordagens.

Teorias/Questão chave	Abordagens	Breve explicação	Autores que a defendem
INSTRUMENTAIS  Que atividades sociais a empresa deve levar a cabo para melhor alcançar as suas finalidades económicas e financeiras?	Maximização de valor para o acionista	Investimento em atividades sociais desde que contribuam para o aumento de lucros.	Friedman (1970)
	Estratégia para a vantagem competitiva	Aposta em atividades desde que, desse modo, o contexto competitivo em que se insere a empresa seja melhorado (ex: fomento das competências profissionais dos membros da comunidade).	Porter e Kramer (2002)
	Marketing de causas	Investimento em atividades que melhorem a imagem e reputação da empresa, e que por essa via, se consiga maior atividade aquisitiva por parte dos clientes.	Varadarajan e Menon (1998)
POLÍTICAS  Como pode a empresa usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena política?	Constitucionalismo empresarial	A empresa detém poder considerável na sociedade para influenciar o mercado, pelo que lhe cabe fazer um uso responsável desse poder.	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	Entre a empresa e a sociedade existe um contrato social tácito, que a empresa deve observar.	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania empresarial	A empresa tem determinados deveres de cidadania, no meio onde ela faz parte.	Andriof <i>et al.</i> (2001)
INTEGRATIVAS  Como pode a empresa integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações?	Gestão de assuntos sociais	A empresa deve atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhe endereça.	Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade civil	A empresa tem responsabilidades nos assuntos públicos.	Preston e Post (1975, 1981)
	Gestão dos stakeholders	Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários stakeholders.	Mitchell <i>et al.</i> (1997)
	Desempenho social da empresa	A empresa socialmente responsável, é aquela que cumpre com todas as responsabilidades - filantropia desinteressada.	Carroll (1079)
ÉTICAS  (Que princípios éticos a empresa deve seguir? O que é correto fazer para o bem da sociedade?)	Teoria dos stakeholders	Os stakeholders têm interesses legítimos na ação da empresa. Esses interesses valem <i>per se</i> , pelo que a empresa deve responder-lhes, independentemente de daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas/proprietários.	Friedman (1970)
	Direitos universais	A empresa deve obedecer aos direitos humanos universais, respeitando, acima de tudo, a dignidade das pessoas.	<i>The Global Sullivan Principale</i> (1999)
	Desenvolvimento sustentável	A empresa deve procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, precavendo os direitos das gerações futuras	WCED (1991)
	O bem comum	A empresa, como membro da sociedade deve contribuir para o em comum e progresso da comunidade.	Melé (2002)

Adaptado de Melé e Garriga, 2004

Dado que, o objetivo central deste projeto é tentar perceber de que forma a aposta na RSE traz competitividade para as empresas, de acordo com Branco e Rodrigues (2008) o interesse e o número de atividades/ações de RSE tem aumentado por parte das empresas porque as entendem como uma vantagem competitiva. Através do compromisso social, as empresas pretendem alcançar boas relações com os *stakeholders*, permitindo uma distinção face aos concorrentes, e melhorar os resultados financeiros. No entanto, e segundo os mesmos autores, as empresas apostam na RSE para fazer frente a pressões externas, uma vez que, ao não o fazer, poderão colocar em causa a sua rentabilidade e continuidade como empresa (*idem*).

Por conseguinte, e de acordo com uma revisão da literatura da área, há abordagens da RSE mais conhecidas do que outras (umas mais clássicas, como Friedman (1970) e outras mais modernas, como Porter e Kramer (2006)) sendo que a seguir, se pretende fazer um sumário (ver Quadro 2) das abordagens mais comuns e exploradas quando se fala de empresas socialmente responsáveis.

Quadro 2 – Resumo das abordagens da RSE mais conhecidas

Abordagens mais conhecidas		
Abordagem	Descrição	Defensor
Vantagem competitiva	A empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo. A procura de iniciativas sociais e filantrópicas voltadas para o contexto em que a empresa opera, permite adquirir e melhorar a sua capacidade e, assim, colaborar com a sociedade de uma forma mais coerente e eficaz. Neste tipo de abordagem as ações tomadas pelas empresas devem ser diretamente relacionadas com a sua missão, porque desta forma permitir-lhe-á aumentar o seu potencial de criação de riqueza.	Porter e Kramer (2006)
Desempenho da empresa	A RSE é percebida e aceite pelos líderes empresariais. Nesta abordagem o autor sugeriu um modelo (a pirâmide), que integra a maioria dos argumentos para a RSE num único modelo. A estrutura definida incorpora quatro categorias de responsabilidade social: económica, legal, ética e filantrópica.	Carrol (1979)
Responsabilidade civil	Nesta abordagem, o princípio da responsabilidade civil vai além da conformidade legal, mas não cobre todas as expectativas da sociedade. Definem-se duas áreas de gestão de RS: a área de envolvimento primário e a área de envolvimento secundário. Na ideia de responsabilidade civil é difícil de definir o que é setor público e privado.	Preston e Post (1975)
Maximização dos lucros	O defensor considera que a responsabilidade social é limitada àquele que entendeu ser o único objetivo das organizações, a maximização dos lucros, sendo o principal propósito dos gestores o de conduzirem a organizações de acordo com os interesses dos proprietários. Nesta abordagem considera-se não ser legítima a utilização dos recursos dos proprietários em ações de responsabilidade social, a menos que estas se revistam de interesse económico para a organização.	Friedman (1970)

Adaptado de Caracol, 2011



Embora tenham sido supra citadas quatro das abordagens mais reconhecidas, Carroll (1999) parece ter sido um dos autores que maior contributo deu para a análise da evolução do conceito de RSE. O autor refere a existência de preocupações sociais por parte das empresas muito anteriores à conceitualização escrita da RSE e situa o início da Era Moderna da RSE nos anos 50, nos Estados Unidos, com a publicação do livro de *Howard R. Bowen* intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios”. No entanto, em relação ao modelo que Carrol apresentou (Anexo I), têm sido apresentadas várias críticas (Rego *et al.* 2007), tais como i) a categorização das responsabilidades em pirâmide sugere diferentes níveis de importância (embora Carroll tivesse explicitado que assim não deveria ser interpretado), ii) o modelo não reflete a interligação das quatro categorias, e a forma como se influenciam, iii) as responsabilidades filantrópicas, não deveriam ser consideradas como “responsabilidades” uma vez que são de adesão voluntária e ao mesmo tempo é difícil destrinçar o que poderá ser filantrópico ou ético e por último, iv) existem lacunas relativamente aos critérios utilizados para diferenciar em qual das quatro esferas as atividades empresariais se incluem (*idem*).

### **1.1.3 – Instrumentos de gestão de RSE**

Com a crescente preocupação do impacto dos negócios na sociedade, houve uma explosão no desenvolvimento de instrumentos para medir, avaliar, melhorar e comunicar a performance das empresas em relação aos aspetos sociais, ambientais e éticos. Por esta razão, existem vários instrumentos disponíveis que as empresas podem utilizar para calcular, aperfeiçoar e difundir o seu desempenho socialmente responsável.

A Comissão Europeia em 2003, publicou o “*Mapa de Instrumentos para a RSE*”. Quanto à diversidade e escala dos instrumentos, estes são vários, mas praticamente assentam em quatro tipos de áreas de trabalho, tais como: i) princípios e códigos de práticas desejáveis, ii) diretrizes para os sistemas de gestão e esquemas de certificação, iii) índices de avaliação normalmente utilizados por agências de investimento socialmente responsáveis, e iv) estruturas de apresentação de relatórios de prestação de contas (CE, 2003).

No que diz respeito aos aspetos focados por estas ferramentas, estas abrangem (uma vez que é o objetivo final da RSE) o chamado *triple bottom line*<sup>4</sup> (TBL) do desenvolvimento sustentável defendido por Elkington (1997). Este conceito do TBL destina-se a medir o desempenho financeiro, social e ambiental da empresa durante um período de tempo. Este autor sustenta que as empresas deveriam assentar em três linhas de fundo diferentes (e completamente separadas). Uma delas é a medida tradicional de lucro (*profit*), a segunda é a de uma organização socialmente responsável ao longo de todas as suas operações (*people*) e a terceira é a de uma empresa ambientalmente responsável (*planet*). O *triple bottom line* consiste, portanto, em três P's: *Profit* (lucro), *People* (pessoas) e *Planet* (planeta). “Apenas uma empresa que produz uma TBL está a levar em conta o custo total envolvido na realização do negócio” (The Economist, 2009, p.1). No Quadro 3 apresentam-se os diferentes instrumentos de gestão de RSE.

Quadro 3 – Cobertura dos aspetos do *triple bottom line* dos vários instrumentos de RSE

Instrumento	Aspeto		
	Económico	Social	Ambiental
<b>Princípios e códigos de práticas desejáveis</b>			
Pacto Global da ONU	x	x	x
Diretrizes da Amnistia Internacional		xx	
ETI		xxx	
Princípios de Sullivan		xx	
Diretrizes da OCDE para multinacionais	x	x	
WHO/UNICEF <i>Breastmilk</i>		xx	
ECCR/ICCR		x	
<b>Sistema de gestão e esquemas de certificação</b>			
SA 8000		xx	
ISO 9000/ ISO 14001			xx
EMAS			xxx
EU Eco-label		x	xx
FSC		x	xx
<b>Índices de avaliação</b>			
DJGSI	x	xx	xx
FTSE4Good	x	xx	xx
ASPI	x	xx	xx
<b>Estruturas de apresentação de relatórios de contas</b>			
GRI	xxx	xxx	xxx
AA1000S	x	xxx	x

Símbolo	Significado
xxx	Inclusão com ampla cobertura
xx	Inclusão com alguma cobertura
x	Inclusão com o mínimo de cobertura

Fonte: CE, 2003

<sup>4</sup> A frase "*triple bottom line*" (TBL) ou "*People, Planet, Profit*" (PPP) foi conhecida pela primeira vez em 1994 por John Elkington, fundador da consultora britânica chamada SustainAbility.

A maioria dos instrumentos relacionados com a RSE tendem a abordar apenas um dos três pilares do desenvolvimento sustentável. Exemplo disso, e tal como exposto no quadro anterior, é a norma SA8000 que se concentra nas questões laborais, o que parece sugerir que há instrumentos que tendem a privilegiar uma área em detrimento das outras duas. Já o contrário ocorre com as normas da GRI, que aborda todos os aspetos do *triple bottom line*.

Os vários instrumentos são de uma forma geral agrupados em quatro áreas-chave, dependendo do patamar a que as empresas aspiram em termos de responsabilidade social (Faria, 2010).

#### **1.1.4 – A importância dos *stakeholders***

Com a evolução do conceito da responsabilidade social, a noção de *stakeholder* tornou-se bastante popular e usada, neste sentido existe um amplo conjunto de artigos e documentos que abordam esta temática, existindo diferentes definições para o termo. Alguns autores adotam definições mais abrangentes, considerando *stakeholders* todas as pessoas ou “partes interessadas”.

No entanto, é a definição proposta por Freeman (1984), que é amplamente utilizada, sendo que o autor defende que os *stakeholders* de uma organização, são grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização. Conforme Heleno (2008), Freeman formulou a “Teoria dos *Stakeholders*” como um modelo para operacionalidade do conceito de Desempenho Social Empresarial, retratando que a empresa deve ser dependente dos seus *stakeholders* clássicos, ou seja, acionistas, empregados, fornecedores e clientes, e deve considerar as relações entre os mesmos.

Segundo Clarkson (1988), citado por Heleno (2008), a medição do sucesso empresarial tem sido tradicionalmente limitada a uma das partes interessadas, o acionista, relativa à vertente de aumento de riqueza para a empresa. *Stakeholder* não é apenas sinónimo de acionista. O objetivo económico e social da empresa é a de criar e distribuir riqueza e valor acrescido para todos os seus principais grupos de *stakeholders*, sem favorecer um grupo em detrimento dos outros. Os gestores não podem ser considerados responsáveis por maximizar retornos aos acionistas, à custa dos outros principais grupos de *stakeholders*. Em vez disso, os gestores são agora responsáveis pelo cumprimento das responsabilidades

da empresa para todos os *stakeholders*, o que significa que os gestores devem resolver os inevitáveis conflitos entre os principais grupos de interesses sobre a distribuição da riqueza e valor acrescido criado pela corporação. Se algum grupo se aperceber, ao longo do tempo, que não está a ser tratado de uma forma equitativa ou adequada, tende a procurar alternativas e pode vir a retirar-se do sistema que constitui a empresa. Se tal ocorrer, poderá a empresa ficar em desequilíbrio pela falta desse grupo, e a sua sobrevivência ficar ameaçada.

Assim sendo, se é visível que a empresa tem que atender, acima de tudo, aos interesses dos seus acionistas, não pode ser ignorado o facto das restantes partes terem uma importância decisiva em todo o processo organizacional, dado o impacto que a atividade da organização pode exercer nelas e vice-versa. Logo, é legítimo que os *stakeholders* reclamem às empresas uma conduta adequada ao paradigma da RSE mas, do mesmo modo, é legítimo que as empresas reivindiquem a estes o mesmo tipo de atuação.

### 1.1.5 – Níveis e estilos de RSE

Segundo um estudo realizado por uma empresa de consultadoria canadiana em 2002, intitulado por “*The future of corporate social responsibility*”, considera-se que as práticas de RSE em relação às suas capacidades em produzir melhorias sociais e ambientais têm diferentes níveis de compromisso e estilos na aplicação. O estudo em questão apresenta uma espécie de continuidade (ver Figura 1) nas práticas de RSE (apresentando-as por níveis), que vai desde a RSE – “lite” à RSE – profunda (Strandberg, 2002).

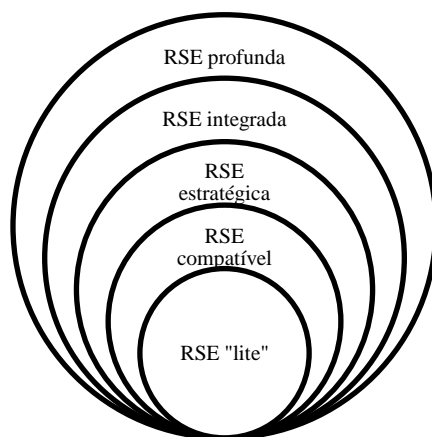


Figura 1 – Níveis e estilos da RSE. Fonte: Adaptado de Strandberg, 2002.

Segundo Strandberg (2002), os diferentes níveis e estilos da RSE das empresas caracterizam-se pelos aspetos a seguir referidos:

### **RSE – “Lite”**

Neste patamar, as empresas têm um compromisso socialmente responsável superficial ou marginal, sendo que a sua primeira preocupação é a resposta a denúncias, e não a RSE (o modelo de negócio não é modificado).

Por norma, usam padrões generalizados, tais como, os da iniciativa GRI (desta forma as empresas pensam que a empresa tem RSE, quando na realidade isso não acontece).

As empresas incluídas neste grupo são aquelas empresas que foram legisladas (ou seja, obrigadas) a ter RSE, pelo que não demonstram qualquer compromisso voluntário com o progresso ambiental ou social.

### **RSE compatível**

Neste nível as empresas assumem obrigações sociais e ambientais voluntárias de forma a manter a sua licença de funcionamento. Estas empresas estão informadas sobre normas e padrões da RSE mais emergentes e asseguraram-se de que estão em consonância com esses padrões.

### **RSE estratégica**

As empresas que se encontram neste grau, são empresas estratégicas em diferentes aspetos da RSE e por norma estão em conformidade com os padrões e criam nichos específicos de RSE (os mais estratégicos para a empresa). Neste nível, as organizações desenvolvem estratégias de negócio em um ou mais aspetos da RSE, dos quais podem desenvolver uma vantagem competitiva e ter um impacto significativo.

Algumas empresas deste nível acreditam que a chave para a sua sobrevivência é o fornecimento de produtos e serviços aceitáveis, correspondendo sempre aos interesses de um público amplo.

## **RSE integrada**

A organização que se encontra neste patamar é aquela que integra completamente a RSE ao longo do seu modelo de negócio, não como uma vantagem estratégica, mas acreditando na necessidade de ter em conta os impactos e as oportunidades sociais e ambientais.

As empresas deste nível de RSE têm políticas abrangentes cobrindo todas as áreas das suas operações e operacionalizam os seus princípios socialmente responsáveis através de padrões de desempenho, objetivos, mecanismos de recompensa, entre outros.

## **RSE profunda**

As empresas pertencentes a este grupo, adotam um modelo de negócio cuja missão é melhorar as condições sociais e ambientais. Algumas empresas líderes entendem que os benefícios fáceis de alcançar da RSE já foram atingidos e que as medidas iniciais da RSE já lhes são insuficientes.

### **1.1.6 – Dimensões da RSE**

A aplicação da RSE nas empresas assenta em duas dimensões. Segundo o *Livro Verde* (2001) as duas dimensões da RSE são: interna e externa. É sobre estas dimensões que as empresas vão concentrar os seus esforços de forma a aplicar os seus princípios.

A dimensão interna abrange os colaboradores em questões como a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e, igualmente, a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no processo produtivo. O documento aborda vários aspetos relativos à qualidade laboral, nomeadamente i) a aprendizagem ao longo da vida, ii) o maior equilíbrio entre o trabalho e a família, iii) a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, iv) a adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de contratantes e fornecedores, e v) a participação dos colaboradores nos processos de reestruturação.

A dimensão externa faz alusão à comunidade local, aos parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, autoridades públicas, sindicatos e organizações não-governamentais (ONG). O documento apela para a necessidade de as empresas se empenharem nas causas locais, nomeadamente, i) o apoio a ações de promoção ambiental, ii) o recrutamento de pessoas

vítimas de exclusão social, iii) a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos colaboradores e iv) o patrocínio de eventos culturais e desportivos.

Na sua relação com parceiros comerciais, o *Livro Verde* sugere parcerias para gerar expectativas, preços e ainda entrega de produtos/serviços com fiabilidade e qualidade. Neste documento, é invocado também a assistência, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social, tais como, i) a adoção de códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, ii) o combate à corrupção, iii) a adoção de princípios de direitos humanos mesmo em países onde haja violações desses valores fundamentais, iv) a ajuda ao combate da pobreza infantil, v) o incentivo de um bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção, tal como vi) a adoção de critérios ambientais mesmo em países onde eles não sejam aplicados.

## **1.2 – Apostar na RSE: motivações, pessimismos e realismos**

Quanto às motivações e segundo Ferreira *et al.* (2010), existem diversas razões para as empresas se tornarem socialmente responsáveis. O impacto sobre as vendas pode ser substancial, tal como a capacidade de atração dos melhores talentos e capitais dos investidores. Analisando um estudo de Porter e Kramer (2006), o uso de iniciativas sociais permite melhorar a vertente competitiva das organizações. Do ponto de vista dos autores, a aposta nestas iniciativas, tal como nas filantrópicas voltadas para o contexto em que a empresa opera, permite adquirir e melhorar as suas capacidades. Neste estudo é de salientar, o fato dos autores aludirem, que se a empresa discriminar os seus objetivos em termos de responsabilidade social, concluirá que a RSE pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva e não um mero custo.

Por outro lado, a adoção de planos de ações sociais, alivia as pressões dos grupos de ambientalistas, associações de consumidores e órgãos reguladores. Como estratégia, a incorporação de práticas de responsabilidade social pode permitir a obtenção de apoios governamentais, subsídios e contratos. É uma vantagem também, face aos consumidores mais conscientes das implicações ambientais e sociais dos atos do seu dia-a-dia, nomeadamente na compra de produtos e serviços (Ferreira *et al.* 2010).

Num ponto de vista mais pessimista e segundo Caracol (2011), alguns autores (Carpenter, Bauer, & Erdogan) argumentam que a RSE faz com que as empresas se distraiam do seu papel económico fundamental. Posto isto, falar de RSE, implica falar do pessimismo e do realismo que se encontra em torno de toda esta temática, por muito mais que ela já pareça estar debatida ou pesquisada.

*“O que está errado nas políticas como a caridade corporativa, a atenção cuidada à proteção do ambiente, ou ao desenvolvimento sustentável? Por vezes, nada. Mas depende. Muitos atos individuais da boa cidadania empresarial fazem sentido em termos empresariais, em termos de progresso do bem comum, ou em ambos os planos. Mas outros não.”* (traduzido de The Economist, 2005, p. 2).

Um modo bastante proveitoso de compreender as atividades de RSE consiste em identificar o grau em que elas i) contribuem para o benefício da organização a longo prazo e ii) para o bem comum. A revista *The Economist*, num número de 2005 que segundo Cunha *et al.* 2006, foi bastante crítico para a RSE, evidenciou o modo como diferentes atividades passam estas duas teses. Segundo este artigo, há realmente atividades que satisfazem estes requisitos. O modelo classifica as várias ações da RSE, cruzando estas duas orientações (lucros da empresa e bem comum) levado assim ao aparecimento de quatro tipos de atividades, cuja representação gráfica se encontra a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 – Quatro variedades da RSE.

	Aumenta o bem-estar social	Diminui o bem-estar social
Aumenta os lucros	Boa gestão Atividades que aumentam os lucros e beneficiam simultaneamente a sociedade	RSE perniciosa Aumenta os lucros, mas diminui o bem-estar social
Diminui os lucros	Virtude emprestada Ações que aumentam o bem-estar social, mas reduzem os lucros	RSE ilusória Reduz os lucros e o bem-estar social

Fonte: *The Economist*, 2005.

O modelo exposto, embora simples (Cunha *et al.* 2006), ajuda a compreender que as empresas devem atender aos dois objetivos, caso contrário, incorrem em vários riscos, designadamente, o de hipotecarem o seu futuro, perdendo assim a possibilidade de prosseguir o bem comum, e o de aplicarem indevidamente os recursos destinados a bens



sociais. No entanto, segundo os mesmos autores, uma das questões que sempre se coloca é a de saber o que prevalece quando os dois objetivos são incompatíveis.

Recorrendo à mesma reportagem da fonte bibliográfica, em geral, o terreno da RSE está ocupado por três tipos de defensores de teses, são eles: os que acreditam (crentes), os desconfiados (cínicos) e os que não acreditam (ateus).

O que se pretende aqui é apenas sugerir que a discussão sobre a matéria da RSE é deveras ainda muito complexa, sendo encarada por alguns empresários com algum pessimismo. Para compreender a complexidade do conceito, basta compreender o seguinte: alguns autores entendem que a RSE, como é atualmente concebida e aplicada é anti-ética. Alguns chegam mesmo a considerar que o “desvio” de dinheiro da empresa para ações caritativas corresponde ao comportamento da fantasiosa personagem de *Robin Hood*, quando roubava os ricos para entregar aos pobres. No entanto, e em sùmula, pessoas com diferentes valores e concepções do mundo apresentam leituras muito diferentes acerca do papel que cabe aos gestores e às empresas (Cunha *et al.* 2006).

O que é certo, é que é nas situações de crise que a real adoção da RSE se torna evidente, sendo que o mundo já assistiu a muitas ocorrências em que se questionaram as práticas empresariais, desde as mais recentes crises financeiras, aos casos mais antigos como o do petroleiro *Exxon Valdez* e o acidente em *Bhopal* na Índia (Ferreira *et al.* 2010), pelo que a RSE e o desenvolvimento sustentável (tema que será debatido a seguir), parecem ser questões fundamentais para o sucesso das empresas do século XXI.

### **1.3 – A RSE e a proximidade com o conceito de Desenvolvimento Sustentável**

O conceito de desenvolvimento sustentável, adquire maior projeção com a publicação do relatório *Brundtland* pela Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, em 1987, a qual definiu desenvolvimento sustentável como “...o progresso que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades...” (*United Nations World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 27*).

A “definição clássica” apresentada no relatório *Brundtland* é ambígua e suscitou discussões controversas. A confusão de conceitos que surgiram tem sido tal, que

desenvolvimento sustentável “...pode ser interpretado para significar quase qualquer coisa, que qualquer pessoa queira...” (Giddings, Hopwood & O’Brien, 2002, p. 188).

Giddings *et al.* (2002) referem que frequentemente o termo desenvolvimento sustentável é associado às dimensões económica, social e ambiental, no sentido de se gerar um equilíbrio entre todas, “reconciliando conflitos” (p. 189).

Para o WBCSD (1998) “...o desenvolvimento sustentável baseia-se em três pilares” (p.21): a geração de riqueza económica, a melhoria ambiental e a responsabilidade social, considerando a RSE como parte integrante do desenvolvimento sustentável, conforme o ilustrado na Figura 2:



Figura 2 - A RSE e o Desenvolvimento Sustentável. Fonte: Adaptado de WBCSD (1998).

Também, segundo a Comissão Europeia (2002), a “RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental” (p.6). Mais define a RSE como um “conceito no qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (p.5).

Apesar de não existir unanimidade relativamente a uma definição de desenvolvimento sustentável, assim como o não existe relativamente a uma definição de RSE, pode-se no entanto pesar as três dimensões referidas (económica, social e ambiental) como comuns a ambos os conceitos.

Segundo Rego *et al.* (2007) citado por Afonso (2012) a inclusão do desenvolvimento sustentável (DS) no paradigma económico vigente teve efeitos positivos, nomeadamente no que se refere ao controlo da poluição, à utilização de fontes alternativas de energia e a uma maior consciência, por parte das empresas, relativamente aos benefícios que podem obter ao cooperarem com outros grupos de interesses, para além dos investidores e

acionistas. Porém, para os autores, o paradigma vigente não mudou, uma vez que as ações desenvolvidas em prol de um desenvolvimento sustentável, só são levadas a cabo se forem financeiramente apelativas. Mudar o paradigma vigente, abdicando de certos benefícios materiais em prol de uma sociedade mais justa, um ambiente mais saudável e um futuro mais seguro para as gerações vindouras, será um dos desafios para o futuro.

Segundo Feraz e Gallardo-Vázquez (2014) o conceito de DS servirá de base à importância da responsabilidade das organizações e instituições motivando o surgimento da noção de RSE. Deduz-se a existência de uma estreita relação entre o DS e a RSE dado que, ambas as teorias assentam sobre as mesmas preocupações. Esta relação é indicada por Mota *et al.* (2002) na Estratégia Nacional de DS. Também Morrós e Martínez (2005), assinalam claramente uma relação entre os dois conceitos ao afirmar que “*o conceito de DS é um conceito macroeconómico*” (p.16), sendo que é “*o resultado da junção de comportamentos responsáveis dos atores económicos, sociais e políticos de todo o mundo*” (p.16). O conceito de RSE é um conceito microeconómico e aplica-se à empresa, permitindo analisar o grau de eficiência do seu comportamento, a partir da perspectiva do DS (*idem*).

Após explicados ambos os conceitos (RSE e DS), julga-se que seja importante a constante promoção e divulgação, junto dos empresários de hoje, dos princípios que caracterizam o DS e a RSE, formando uma espécie de cooperação entre a comunidade empresarial, os governos e a sociedade civil com vista a um maior entendimento dos dois conceitos. Por esta razão, no item seguinte, apresentam-se algumas entidades a nível nacional que tem vindo a desempenhar esse papel junto dos empresários.

#### **1.4 – Entidades promotoras da RSE em Portugal**

São várias as organizações que se dedicam a promover e divulgar a RSE. Identificam-se aqui as mais conhecidas, que são também as pioneiras do movimento de responsabilidade social empresarial em Portugal.

## **BCSD Portugal**

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, é uma associação sem fins lucrativos, membro da WBCSD, constituída em Outubro de 2001, por iniciativa da Sonae, Cimpor e Soporcel, e conjuntamente com mais 33 empresas nacionais. Tem por missão uma liderança que *“seja catalisadora de uma mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, promovendo nas empresas a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social”* (BCSD, 2014).

## **GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial**

O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) é uma associação sem fins lucrativos, criada em Fevereiro de 2000, por empresas maioritariamente multinacionais e tem como missão a *“Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial”* (GRACE, 2014).

## **APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial**

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) foi criada em Novembro de 2002 por um grupo de Profissionais e Empresários com o objetivo inicial de promover o desenvolvimento ético nas organizações e consequentemente da responsabilidade social. Defende a *“implementação de programas concretos que conduzam a práticas de gestão mais socialmente responsáveis”*, tendo apostado na normalização como instrumento para que as empresas possam de forma voluntária efetuar a integração de conhecimento e obterem a certificação de acordo com o seu desempenho (APEE, 2014).

## **Rede RSOPT**

A Rede RSOPT, também promove a Responsabilidade Social das Organizações (RSO), e surgiu no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, entre 2006 e 2007, com a ideia de criação de uma *“Rede Temática de Responsabilidade Social”*. Inicialmente a iniciativa restringia-se aos promotores dos projetos financiados pelo EQUAL e às parcerias estabelecidas nesse âmbito. Posteriormente foi institucionalizada e alargado o seu âmbito de abrangência. Funciona como *“uma plataforma de encontro, aprendizagem, criação,*

*partilha e disseminação de conhecimento e práticas relacionadas com a RSO*” (Rede RSOPT, 2014).

Tal como as práticas de RSE são voluntárias, a adesão a estas associações é também voluntária. A missão base destas entidades, é fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através do estabelecimento de parcerias que potenciem impactos visíveis e concretos (GRACE, 2014). Estas associações entendem que *“as organizações empresariais, em colaboração com os demais stakeholders, têm um papel crucial na construção de um novo modelo de negócio, competitivo e sustentável”* (BCSD, 2014), por esta razão o apoio aos empresários ou aos gestores de recursos humanos, *“já que estes profissionais estão altamente sintonizados com a RSE”* (Strandberg, 2009, p.10) na definição da estratégia e na identificação de oportunidades, é um dos objetivos destas associações.

## **1.5 – A RSE e a Gestão Estratégica**

### **1.5.1 – Estratégia**

O conceito de estratégia é milenar. Foi na Antiguidade, através do general chinês Sun Tzu, que surgiram os primeiros escritos sobre a «arte da guerra», os quais se alicerçavam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares. É a partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, que o conceito de planeamento estratégico chega ao mundo dos negócios e às principais universidades americanas, desenvolvendo-se, então, o primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Os anos 60 e 70 caracterizam-se por uma divulgação do conceito de planeamento estratégico que se dissemina com grande rapidez por praticamente todo o tecido empresarial dos Estados Unidos da América. Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia empresarial (*Corporate Strategy, de Igor Ansoff*). A partir daqui, aparecem numerosas definições do conceito de estratégia (Azeitão & Roberto, 2010).

A estratégia empresarial assenta no conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos, tal como se pode concluir pela apresentação das cinco definições mais conhecidas, recolhidas no Quadro 4.

Quadro 5 – Definições de estratégia.

Autor	Definição	Ano
Drucker, P.	<i>Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Implica saber os recursos atuais e os que devem ser.</i>	1954
Chandler, A.	<i>A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas.</i>	1962
Porter, M.	<i>Estratégia competitiva, são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.</i>	1980
Andrews, K.	<i>Estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.</i>	1980
Quinn, J.	<i>Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e a afetar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.</i>	1980
Ohmae, K.	<i>A estratégia corporativa é..., em duas palavras a vantagem competitiva. O objetivo do planeamento estratégico é permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre os seus competidores. A estratégia significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente á dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.</i>	1982
Hunger, J. e Wheelen, T.	<i>A estratégia de uma corporação é o plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus objetivos.</i>	1995
Barney, J. e Hesterly, W.S.	<i>A estratégia de uma empresa é definida como a sua teoria de como obter vantagens competitivas.</i>	2006

Fonte: Porter (1980); Serra *et al.* (2010); Barney e Hesterly (2012).

Em suma, nos últimos 50 anos, o pensamento estratégico sofreu uma forte evolução, tendo-se passado de uma perspectiva dos negócios para a globalização e diversificação com sinergias tecnológicas e comerciais onde predominam os conceitos associados à inovação, à aprendizagem organizacional e ao valor acrescentado no mercado, tal como defende Freire citado por Firmino (2002).

### 1.5.2 – Gestão estratégica

A gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridas para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais” – acima da média do mercado. Ou seja, o objetivo da gestão estratégica é definir uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais internas e externas da empresa de

modo a que a empresa tenha sucesso. Isto denota que, num processo de planeamento estratégico é analisado o ambiente interno e externo, as opções estratégicas em termos de quais são os caminhos que podem ser seguidos e a operacionalização da estratégia (Serra, *et al.* 2010).

Segundo Firmino (2002), num processo de formulação de estratégia de uma empresa deverá iniciar-se por estudar as importantes barreiras à entrada, tais como i) as economias de escala ao nível do volume da produção e da tecnologia usada, ii) a curva da experiência e iii) os custos unitários baixos (sem perda de qualidade). Os esforços em inovar e diferenciar o produto/serviço/processo poderão romper as barreiras internas e ambientais que bloqueiam o negócio, com custos mais baixos, agilizando e modernizando os canais de distribuição e utilizando novas tecnologias ao serviço das vendas.

Com isto, poderá dizer-se que, para as empresas, é imperativa a necessidade de antecipar o futuro, influenciando o equilíbrio de forças nos mercados, com manobras estratégicas que possam garantir no futuro uma vantagem competitiva para a organização. Por exemplo, estrategicamente, i) as políticas de defesa do ambiente, ao nível do processo produtivo, tornam a empresa ainda mais competitiva, e ii) a associação a outras organizações e/ou associações empresariais, ordens e universidades melhoram a imagem exterior da empresa (De Castro (2008) & Petric, *et al.* (1999)).

Contudo, e de acordo com Firmino (2002), “...*importa não esquecer que, para a organização ganhar posição face à concorrência, esta precisa de ser diferente, pelo que inevitavelmente terá de escolher atividades e caminhos que a distingam dos seus rivais*”. (Firmino, 2002, p.178).

### **1.5.3 - Componentes e tipologias da gestão estratégica**

Dependendo do contexto onde é empregue, e na tentativa de identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas e programas (Quinn, Mintzberg & James, 1991, citado por Cordeiro, 2009). Trata-se de um conceito, utilizado no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversidade. Segundo Porter (1999) citado por Cordeiro (2009) a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas a ideia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções,

mas tem uma abrangência maior que engloba conceitos como “eficácia operacional”, “diversificação” ou “planeamento estratégico”.

O primeiro processo – componentes da gestão estratégica – é a chave para desenvolver um negócio de forma eficaz e eficiente. Isso pode ocorrer através de produtos diferentes, serviços e mercados, de equipamentos de ponta, vantagens concorrenciais, ou mesmo através da mudança da natureza do negócio. A gestão estratégica ensina a empresa a fixar a direção do negócio, através do envolvimento de todos os intervenientes da organização, assegurando que a empresa está em harmonia na prossecução do objetivo empresarial – obter vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho (Reading, 2002, citado por Cordeiro, 2009).

O segundo – tipologias de análise – remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adotadas pelas empresas para atuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva. A este nível atente-se à tipologia de Porter (1980, 1985) de Schuller e Jackson (1987) e de Treacy e Wiersema (1995). A teoria da vantagem competitiva (Porter, 1980, 1985) descreve o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter uma posição de privilégio. O objetivo base de qualquer estratégia é a obtenção de posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adotada não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. Segundo Porter, apenas são desejáveis as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes, no sentido em que elas não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável (Cordeiro, 2009).

Segundo Porter (1985) exposto por Cordeiro (2009), as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias: custos, diferenciação e foco/nicho. A estratégia baseada nos custos assenta na procura de vantagem competitiva através da redução de custos. A empresa procura ser o produtor com menores custos no sector. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto *standard* a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço e sem grande aposta nos serviços de embalagem, design e publicidade.

A estratégia de diferenciação assenta na procura de vantagem competitiva através da identificação das características valorizadas pelos clientes. Optando por esta estratégia, a empresa procura ser única no seu sector em algumas áreas do produto/serviço mais



valorizadas pelos consumidores, agrupados em diferentes segmentos. Dependendo do sector da empresa, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a qualidade, a inovação, ou a proximidade em relação aos clientes (*idem*).

Assim, “...a estratégia de foco/nicho assenta na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais a empresa optou” (Cordeiro, 2009, p.4). A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (a empresa procura vantagem de custo no seu segmento) e em foco na diferenciação (a empresa procura a diferenciação no seu segmento).

## **1.6 – A RSE e a Competitividade**

Segundo Barbosa e Brejo (2012), dos vários estudos efetuados à escala da União Europeia (UE), verifica-se que muitas das medidas de RSE não estão convenientemente relacionadas com as decisões estratégicas das empresas, não originando os seus efeitos mais benéficos em termos sociais e ambientais.

Com base no estudo de Martinuzzi, Gisch-Boei e Wiman (2010), pode-se afirmar que apesar de existirem muitas publicações que assumem um efeito positivo da RSE na competitividade, a produção empírica ainda é diminuta em termos da confirmação desse efeito positivo.

A RSE permitiu desenvolver a consciência da responsabilidade dos negócios para o desenvolvimento da sociedade e em que a RSE constitui um compromisso para assegurar os benefícios para as empresas e a própria comunidade. A RSE representa um importante pilar dos negócios para construir a confiança dos *stakeholders*, e isto pode ser a chave para o aumento da competitividade (Urip, 2010).

### **1.6.1 – Vantagem competitiva**

As duas definições de vantagem competitiva apresentadas são oriundas de duas correntes de pensamento diferentes: a Análise do Posicionamento Estratégico (APE), principalmente com os trabalhos de Michael E. Porter (1980, 1985) e a *Resource-based Theory* (RBT)

(Barney, 1991). Em termos competitivos, o conceito de valor é o montante que o adquirente está disposto a pagar por aquilo que a empresa lhe oferece.

- A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue dar ao seu cliente e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (Porter, 1985, citado por Ito, et al. 2012).
- Uma empresa possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro concorrente habitual ou potencial (Barney, 1991, citado por Ito, et al. 2012).

Segundo Serra, *et al.* 2010, para uma empresa obter uma vantagem competitiva, é necessário que alcance um desempenho superior ao dos seus adversários. Para isto, necessita de estabelecer uma estratégia apropriada, que se fundamente em três fatores: objetivos coerentes, excelente entendimento do negócio em que opera, e avaliação adequada das capacidades internas. Em geral, as empresas estabelecem como objetivos não só o retorno financeiro que deseja, mas também a sua auto-sustentabilidade a longo prazo. Alcançar estes fins pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa; além disso, apenas estabelecer metas de crescimento, de faturação e de lucro não é suficiente para garantir o sucesso das empresas. A dinâmica do mercado, que envolve as evoluções tecnológicas e sociais, dita conseqüentemente novas regras de concorrência.

As empresas que procuram capturar uma vantagem competitiva podem escolher diversos caminhos estratégicos. Podem, por exemplo, i) concentrar-se num único negócio ou diversificar a sua carteira de negócios, ii) servir uma grande variedade de clientes ou concentrar-se num nicho restrito do mercado e iii) desenvolver uma linha de produtos ampla ou estreita ou, ainda, conseguir uma vantagem competitiva através de um conjunto de ações, como por exemplo, custo baixo, superioridade do produto ou uma capacidade organizacional única. Em suma, o fundamental é a empresa criar competências distintivas. Estas resultam da combinação de recursos e habilidades que permitem à empresa criar valor de forma única, e de certa forma, é algo que a empresa faz particularmente bem e que a distingue (Serra, *et al.* 2010).

Apresentados os conceitos que se consideram importantes para o enquadramento teórico da investigação, pressupõe-se que estão minimamente reunidas as condições para apresentar empiricamente o trabalho.

## **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1 – Fundamentação do tema, questão de investigação e objetivos do estudo**

Segundo Cantante (2009), este setor é um mercado oligopolístico, onde opera um número circunscrito de empresas, em que nenhuma tem uma posição soberana. Por norma, as decisões tomadas por uma empresa têm um impacto direto sobre as decisões que serão tomadas pelas outras. É possível observar-se os efeitos da globalização, pois as empresas que se encontram no mercado automóvel são multinacionais presentes em quase todos os mercados do mundo, e este facto permitiu que houvesse maior concorrência.

É um mercado centralizado e fortemente competitivo que emprega muita mão-de-obra e necessita de muitos investimentos, nomeadamente, a nível da inovação e da tecnologia. Os elevados níveis de I&D, a aposta em alta tecnologia, eficiência e pessoal extremamente qualificado é o resultado do comportamento estratégico das próprias empresas, que criam condições para melhorar a posição competitiva. Essa competitividade poderá tornar-se combativa tanto entre os concessionários de uma mesma marca como entre empresas de diferentes marcas.

Sendo uma indústria de grandes impactes ambientais devido ao consumo de combustíveis para o funcionamento de veículos, esta aposta cada vez mais na produção de veículos menos poluentes, usando, assim, novas tecnologias. Este setor tem tanto poder que causa reflexões económicas em outros setores de atividade como na indústria de plásticos, siderurgia, eletrónica, têxtil, construção, publicidade, entre outros, e à parte dessa repercussão, os resultados do setor automóvel são um dos indicadores da situação económica de um país.

Em Portugal, segundo a Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (AFIA), a indústria automóvel, divide-se em três grupos, i) indústria de moldes, ii) indústria de componentes para os automóveis e iii) produção de automóveis. A indústria de componentes para automóveis (onde se insere a Gestamp Cerveira), representa para o país 4,3% do PIB, 8,9% das exportações (Alemanha, Espanha e França lideram a tabela dos países de destino) e 5,7% do emprego, sendo que atualmente existem cerca de 200 empresas em Portugal fornecedoras das marcas automóveis (AFIA;2014). Nos últimos anos, com a introdução na Europa de veículos originários de países asiáticos ou de países

do Leste Europeu, estes indicadores estão ameaçados, e tem incitado a competitividade no setor (afetando toda a cadeia de abastecimento) no mercado europeu.

De acordo com a Comissão Europeia, o principal motor da competitividade no setor da indústria automóvel a nível mundial, será a concorrência tecnológica, especialmente nos desenvolvimentos que dizem respeito ao combustível e à energia, sendo que as empresas europeias estão muito bem posicionadas a esse respeito. À parte de tudo isto, os fabricantes de automóveis europeus enfrentam um desafio em termos de competitividade de custos, porque muitas vezes se concentram em carros *premium* (que têm custos de produção mais elevados) e são afetados por regulamentações muito rígidas.

*“A competitividade exige que as empresas estejam em constantes reestruturações. A crise que se faz sentir atualmente no sector automóvel vem, por seu lado, aumentar a necessidade das empresas criarem estratégias para melhorar a sua gestão e a sua competitividade. As estratégias adequadas e bem implementadas são uma forma da empresa se manter ou expandir-se no mercado, de modo a que obtenha vantagem competitiva e possa rivalizar com a concorrência.”* (Cantante, 2009, p. 6).

Assim sendo, a indústria automóvel e toda a cadeia de abastecimento associada a ela, precisa de alguma forma se destacar, definindo estratégias de gestão e de competitividade que marquem a diferença. Segundo Martinuzzi *et al.* (2012) os fabricantes de automóveis estão cada vez mais envolvidos com as atividades de responsabilidade social, mais concretamente com toda a parafernália de diretrizes relacionadas i) com o fim de vida dos veículos, ii) com a responsabilidade alargada do produtor perante o seu produto, iii) com a cadeia de gestão de abastecimento “verde”, iv) adoção de sistemas de gestão ambiental, códigos de conduta e preservação dos direitos dos trabalhadores.

### **Questão de investigação e objetivos**

Como fornecedora do setor automóvel, a unidade em estudo está atenta àquelas que são as necessidades e interesses do cliente, que afinal de contas é o centro das suas atenções, uma vez que o cliente é visto como o seu centro de negócio. De acordo com a visão das empresas do Grupo Gestamp:

*“Ser o fornecedor da indústria automóvel mais reconhecido pela sua capacidade de adaptar os negócios, com vista à criação de valor acrescentado para o cliente, mantendo um desenvolvimento económico e social sustentável.”* (Gestamp, 2011, p. 5).

Durante a recolha de informações, foi evidente a perceção de que o Grupo Gestamp já aposta e já se encontra envolvido em várias iniciativas de RSE. A nível corporativo o grupo participa no Pacto Mundial das Nações Unidas e no *Carbon Disclosure Project* (CDP) (Gestamp, 2014), a nível individual a empresa tem implementados e certificados dois sistemas de gestão (Qualidade e Ambiente) através de três referenciais normativos (um na Qualidade [ISO TS 16949] e dois em Ambiente [ISO 14001 e EMAS]), no entanto dentro deste tipo de grupos empresariais, há sempre alguma competição entre as várias empresas.

Dada a quantidade de estudos, tais como Fombrun (1996), Stanwick e Stanwick (1998), Hill *et al.* (2006) e Branco e Rodrigues (2008), capazes de evidenciar os benefícios que a RSE pode trazer às empresas, espera-se que outras empresas, como a Gestamp Cerveira, queiram implementar na sua estratégia medidas similares, para obter benefícios idênticos. Portanto, uma vez que já se verificou por parte da Gestamp Cerveira, um pequeno passo no compromisso com a RSE, formulou-se a seguinte questão de partida do estudo:

- Como é que as práticas de RSE se podem revelar uma vantagem competitiva na Gestamp Cerveira?

Desta forma, com esta questão pretende-se atingir os objetivos principais do estudo:

- Analisar o ponto de vista interno da empresa, com base na opinião dos colaboradores, de forma a se tentar perceber se a Gestamp Cerveira, estará, preparada, com predisposição e com condições, para apostar e desenvolver no futuro um plano de ação de responsabilidade social.
- De igual forma, pretende-se saber se a RSE pode trazer mais-valias, e quem tem o papel mais importante na implementação da RSE na empresa.

## **2.2 – Objetivos específicos de investigação**

Face a um problema inventariado e descrito nos seus contornos, definem-se as relações que parecem mais plausíveis a fim de poderem ser contestadas (Almeida & Freire, 2003). Para Lakatos e Marconi (2001), uma vez formulado o problema, propõe-se uma resposta "suposta, provável e provisória".

Quanto à importância da definição de suposições ou hipóteses de um problema, Quivy e Campenhoudt (2005), consideram que a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, servindo de fio condutor. Salienta-se que: *“Toda a hipótese tem de ser empiricamente contrastável, por intermédio de procedimentos objetivos da ciência, ou seja, mediante sua comparação com os dados empíricos, por sua vez controlados tanto por técnicas quanto por teorias científicas.”* (Lakatos & Marconi, 2001, p. 130).

Nesta linha de pensamento, e seguindo as diretrizes de McGuigan (1976), formula-se para o estudo a realizar à empresa em análise, cinco condições:

1. A RSE na Gestamp Cerveira aumenta a sua competitividade
2. Na Gestamp Cerveira a RSE beneficia a sua imagem e reputação
3. A RSE na Gestamp Cerveira motiva os seus colaboradores
4. A RSE na Gestamp Cerveira leva à captação talentos
5. A RSE na Gestamp Cerveira leva a que o gestor de Recursos Humanos tenha um papel fundamental

Por conseguinte, segundo o descrito por Almeida (1993) e Freire (2003) com base no defendido por Pinto (1990), quanto ao processo de formulação das hipóteses selecionadas para o estudo, estas classificam-se como hipóteses *indutivas* porque surgem de reflexões sobre a realidade, e na verdade segundo Freixo (2009) trata-se de observações para que, no final do processo, se possa elaborar uma teoria.

## **2.3- Apresentação e caracterização da unidade em estudo**

A indústria automóvel tem sido um dos motores de crescimento dos países mais desenvolvidos, e parece ser uma das indústrias mais importantes nas economias

emergentes. Este tipo de indústria, graças à sua globalização e à competitividade que lhe está inerente, é uma impulsionadora da sustentabilidade do planeta, e nos últimos tempos, é uma das grandes promotoras da defesa dos direitos humanos, pelo que, se considera que é um tipo de setor pioneiro na promoção do desenvolvimento económico, social e ambiental de um país/região e conseqüentemente um autêntico defensor dos ideais da RSE. Por estas razões, optou-se por estudar uma empresa pertencente ao setor automóvel, que neste caso é uma fornecedora de componentes metálicos para várias marcas de automóveis.

A empresa em estudo, a Gestamp Cerveira, faz parte da *Corporación Gestamp*, uma multinacional espanhola que centra a sua atividade industrial em três linhas de negócio:

- Desenho, fabricação de componentes e sistemas para automóveis (*Gestamp*)
- Centros de serviço de aço (*Gonvarri Steel Industries*)
- Energias renováveis (*Gestamp Renewables*)

Dedica-se ao desenho, desenvolvimento e fabrico de componentes e conjuntos metálicos, tendo atualmente uma forte presença mundial. Após 17 anos de história, o Grupo Gestamp está presente em mais de 20 países e conta com 96 fábricas, 12 centros I+D+i e mais de 30.002 colaboradores em todo o mundo.

Em 2013 o Grupo a que pertence esta empresa foi destacado com alguns prémios e menções, tais como: *Automotive News Europe Eurostarts* para o CEO do Grupo Gestamp; *Group Award 2013* pela *Volkswagen Group* e destacamento no *Top 100 Automotive Suppliers Global Ranking* pela *Automobil Produktion/CLEPA* (Gestamp Cerveira, 2014).

### **2.3.1 – História da empresa**

Segundo o “Manual do Trabalhador” da empresa, a constituição da Gestamp Cerveira (ver Figura 3) deu-se em 1995, com a designação de Gestamp Lap Portugal, tendo a atividade iniciado em julho de 1997. Em 1999, deu-se a alteração da denominação da Gestamp Lap Portugal para a designação de Gestamp Portugal, Lda.



Figura 3 – Fachada da Gestamp Cerveira. Fonte: Própria.

A Gestamp Cerveira teve um crescente aumento de produtividade, que se traduziu de forma direta no aumento dos seus recursos humanos, que passou de menos de 100 colaboradores, quando iniciou a atividade em 1998, a cerca de 351 colaboradores em finais de 2008. A partir de 2008, e como reflexo da crise no setor automóvel (ver Gráfico 1), o nº de colaboradores com vínculo direto à empresa reduziu nestes últimos 6 anos 16%.

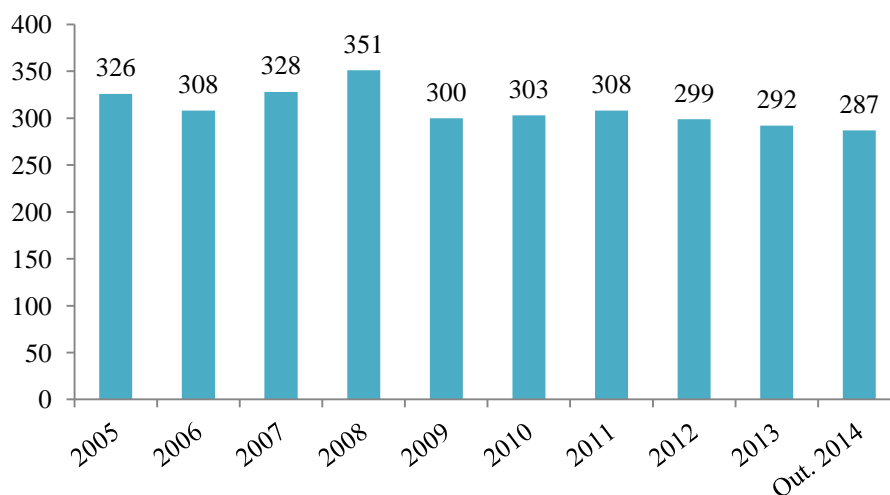


Gráfico 1 – Evolução do nº médio de colaboradores da unidade em análise. Fonte: Gestamp Cerveira, 2014

Para uma melhor visualização da estrutura da Gestamp Cerveira, no Anexo II, pode-se ver o organigrama que mostra os dez departamentos que constituem a estrutura da empresa.



Com o passar dos anos, a Gestamp Cerveira, tem vindo a apostar na otimização dos seus recursos, procurando ter instalações cada vez mais eficientes, mais sustentável e tecnologicamente mais desenvolvida de modo a fazer face às exigências do mercado. De forma exemplificar o volume de produção da empresa, em 2013 a Gestamp Cerveira trabalhou 232 dias (volume de 536.879,10 horas de trabalho), soldou 13.422.022 peças, estampou 33.624,042 toneladas de chapa e expediu 33.264.703 peças (Gestamp Cerveira, 2014). Na Figura 4 é possível ver dois pormenores das instalações da empresa.



Figura 4 – Secção de estampação (esquerda) e secção de soldadura por resistência (direita). Fonte: Própria.

Destacam-se então, alguns dos marcos mais importantes da empresa:

- 2000 - Certificação de Qualidade ISO 9002, QS – 9000 e EAQF – 94
- 2002 – Ampliação da área produtiva e remodelação (10.000 m<sup>2</sup> vs 20.000 m<sup>2</sup>)
- 2003 - Certificação ISO TS 16949 (especificação técnica setor automóvel)
- 2004 – Certificação Ambiental ISO 14001
- 2006 – Certificação Ambiental EMAS
- 2007 – Desvinculação da Gestamp Vigo
- 2012 – Início da estampação de peças com prensa transfer
- 2013 – Alteração da denominação para Gestamp Cerveira, Lda
- 2013 – Início de fabricação de peças soldadas a laser (nova tecnologia)
- 2013 – *Best Plant 2013 Award* atribuído pelo Grupo PSA

Assim, pode verificar-se que a empresa em estudo já possui alguns instrumentos de gestão que abrangem alguns dos aspetos do *triple bottom line* (certificação de qualidade e certificações ambientais).

### 2.3.2 - Processo produtivo, produtos e clientes

Presentemente a Gestamp Cerveira produz mais de 1000 referências de peças estampadas, soldadas ou montadas, para várias marcas automóveis (ver Figura 5).



Figura 5 – Exemplo de algumas peças produzidas na Gestamp Cerveira. Fonte: Gestamp Cerveira, 2013

Quanto às expedições, em 2013 o grupo PSA<sup>5</sup> representou 55%, o grupo Gestamp representou 18%, a Renault/Nissan 14%, a Visteon 10%, a Volkswagen 1% e a sobrança percentagem (2%) corresponde a outras indústrias auxiliares (Gestamp Cerveira, 2014).

Na Figura 6, esquematiza-se o fluxo da atividade da empresa (a fase de acabamento é subcontratada a outras empresas do grupo Gestamp e o transporte, uma vez que a empresa não tem frota, é igualmente subcontratado).

---

<sup>5</sup> Grupo Peugeot Citroën. Em 1974 a Peugeot SA comprou uma participação na Citroën e posteriormente em 1976 aumentou esse percentual criando assim o *Grupo PSA*.

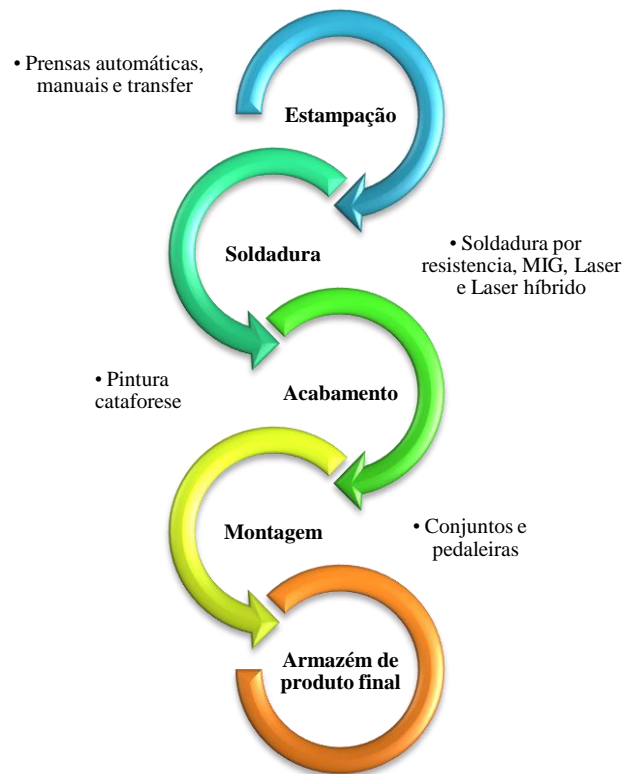


Figura 6 – Processo produtivo da Gestamp Cerveira. Fonte: Gestamp Cerveira, 2014.

## 2.4 – Metodologia

Nesta parte do capítulo, e de forma a garantir a transparência e fundamentação das opções metodológicas escolhidas para responder à questão de partida e hipóteses de estudo, apresenta-se de seguida uma descrição dos procedimentos metodológicos empregues para alcançar os objetivos de estudo anteriormente mencionados, sendo que existem pretextos teóricos e metodológicos concretos que sustentam a seleção feita para a investigação em curso, e que se apresentam de seguida.

Segundo Lakatos e Marconi (2001) o conhecimento científico é definido como i) real (factual) porque lida com ocorrências ou factos, ii) contingente, pois a suas hipóteses têm a sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, iii) sistemático, uma vez que forma um sistema de ideias e não conhecimentos dispersos e desconexos, iv) possui a característica da verificabilidade (as hipóteses que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência).

#### **2.4.1 – Estudo de caso como método**

A um processo de investigação científica está inerente um determinado conjunto de procedimentos, entre os quais está a seleção do método. No entanto, é de referir que a seleção do método depende sempre das hipóteses da estratégia de investigação ou de um conjunto de decisões sobre o perfil da investigação. De acordo com Lima (2000), e seguindo a tipologia apresentada por Greenwood (1965), pode-se “...identificar três procedimentos lógicos da investigação empírica: experimental, de medida e de casos.” (Lima, 2000, p. 15).

Nesta investigação optou-se pelo método de estudo de caso. A utilização deste método permite abarcar um maior número de aspetos decisivos para a compreensão de um conjunto alargado de aspetos relacionados com a RSE-competitividade, e ver como se apresenta a relação causa-efeito entre estes dois fatores. O estudo de caso permite a investigação do fenómeno em toda a sua extensão e profundidade, possibilitando uma compreensão contextual dos fatores subjacentes (Cavaye, 1996), por outras palavras o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange muitos aspetos, como a lógica de planeamento, incorporando abordagens específicas à recolha de dados, e à análise de dados (Stoecker, 1991 citado por Yin, 2001).

Segundo este último autor, existem três estratégias de estudos de caso quanto ao objetivo da investigação, que são: os i) exploratórios, os ii) descritivos e os iii) causais ou explanatórios (explicativos). No entanto, tais definições não carregam nenhum peso hierárquico, e estas estratégias muitas vezes sobrepõem-se, não havendo, portanto, uma limitação objetiva entre elas. Cada estratégia, por sua vez, tende a resolver problemas diferentes. No primeiro caso, deseja-se conhecer com maior profundidade questões pouco conhecidas. Já o segundo está mais preocupado com a descrição da situação, e o terceiro caso volta-se para as possibilidades de explicação de causas.

#### **2.4.2 – Universo, população e amostra**

Numa investigação um aspeto essencial é a definição da amostra a considerar, portanto na fase de planificação de uma investigação este facto condiciona a planificação desta. Segundo Almeida e Freire (2003), geralmente há três questões que são abordadas nos procedimentos de amostragem, que são i) se os sujeitos são apropriados para as questões e

objetivos da investigação, ii) se são representativos, e iii) qual o número necessário. No entanto, antes de se passar aos dados da amostra é importante falar da população e do universo onde está inserida a amostra em estudo.

Entende-se como universo todos os sujeitos, fenómenos ou observações passíveis de serem reunidas como obedecendo a determinada característica, neste caso em concreto, o universo é composto pelas 108 empresas (fábricas e centros I+D+i) que fazem parte do grupo Gestamp e pelos 30.002 colaboradores (Gestamp, 2014).

Quanto à população Quivy (2005) e Campenhoudt (2005), consideram que esta deve ser entendida no seu sentido mais lato como o conjunto de elementos constituintes de um todo, que no estudo de caso que se apresenta a população é referente aos 287 colaboradores da Gestamp Cerveira.

No que diz respeito à amostra e segundo Hill e Hill (2002) as amostras são utilizadas quando o investigador não tem tempo ou recursos para analisar os dados para cada um dos casos da população. Assim, analisando a amostra tiram-se conclusões e depois extrapolam-se para toda a população, já que, por razões de tempo, disponibilidade e acessibilidade não faz sentido trabalhar com a população.

Neste estudo de caso a população-alvo ou o número de elementos da amostra obteve-se através de uma amostragem por conveniência. Salvaguardando, que existia um “...conhecimento prévio das características da população relevantes para o estudo em questão” (Almeida & Freire, 2003, p. 109), considera-se que com uma amostragem por conveniência se conseguiria uma melhor representatividade da amostra, uma vez que deste modo “...a população se encontre “refletida” na amostra considerada.” (Almeida & Freire, 2003, p. 109).

A seleção dos participantes para o estudo de caso da empresa em análise, baseia-se em duas condições: i) pertencer à classificação de mão-de-obra de estrutura (MOE) e ii) à classificação de mão-de-obra indireta (MOI), sendo que, nesta categoria apenas se revela como útil para o estudo, a MOI com funções de chefia. Como consequência, na totalidade a amostra conta com 63 sujeitos, que se entendem como apropriados para as questões e objetivos da investigação, tendo em conta as responsabilidades e especificidades do cargo que exercem na empresa (apoio técnico e tomada de decisão organizacional).

Fazendo uma breve caracterização da amostra, esta é composta maioritariamente por elementos do sexo masculino (70%), sendo que o sexo feminino apenas representa 30% (Gráfico 2).

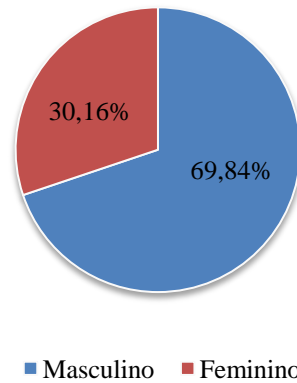


Gráfico 2 - Distribuição dos elementos da amostra por género. Fonte: Própria.

Quanto à distribuição por departamentos (ver Gráfico 3), a amostra é composta maioritariamente por elementos do departamento da Produção (30%), seguindo-se de Projetos (14%) e Logística (12%).

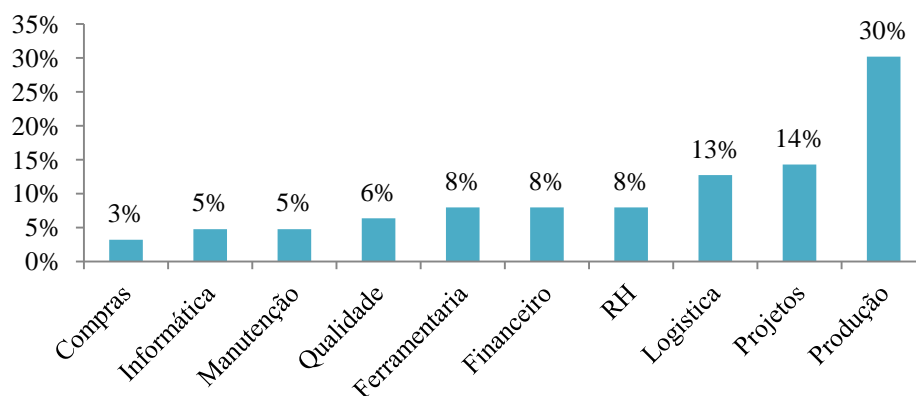


Gráfico 3 – Distribuição dos elementos da amostra por departamentos. Fonte: Própria.

Dado que a amostragem, tal como já referido anteriormente, é uma amostragem por conveniência onde se pretende apenas elementos que fazem parte/apoiam tecnicamente a tomada de decisão da empresa ou que representam cargos de chefia, apresenta-se de seguida a composição da amostra face a este critério (ver Gráfico 4), podendo-se verificar

que 73% da amostra é composta por elementos de mão-de-obra de estrutura da empresa e 27% é mão-de-obra indireta com cargos de chefia.

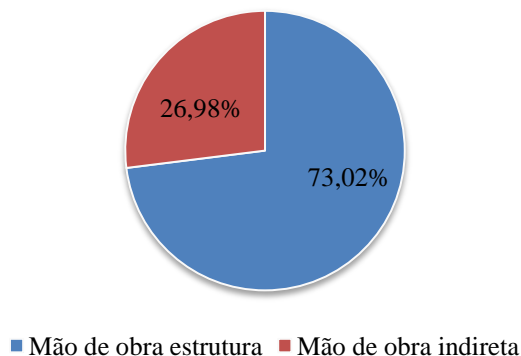


Gráfico 4 – Distribuição dos elementos da amostra por tipo de mão-de-obra. Fonte: Própria.

Por último, e quanto ao tipo de função desempenhada, 45% da amostra é composta por Técnicos, 38% por Chefias intermédias e 17% por cargos de Direção/Gestão de topo (analisar Gráfico 5).

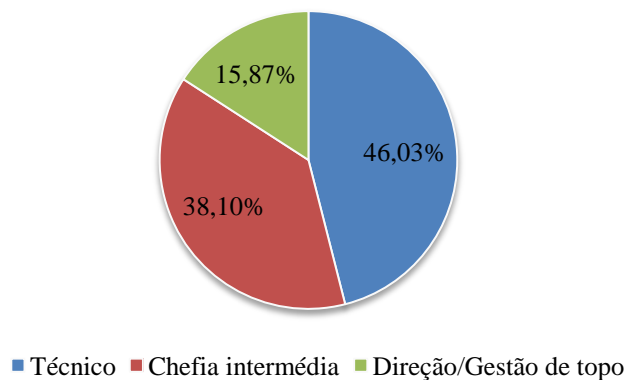


Gráfico 5 – Distribuição dos elementos da amostra por tipo de função. Fonte: Própria.

### 2.4.3 - Desenho da investigação

Quanto à estrutura adotada, numa primeira fase, fez-se uma investigação exploratória e a técnica de recolha de dados foi exclusivamente documental. Realizou-se sobretudo uma pesquisa de informação através de sítios especializados na internet, assim como em

bibliotecas de ensino superior e de outras entidades associadas ao tema em estudo. Acima de tudo, tentou-se perceber i) o ponto de situação/evolução da RSE, quer a nível nacional, quer a nível internacional, ii) quem foram os maiores defensores da RSE e quais os seus contributos, iii) quais as melhores e maiores práticas de RSE que as empresas implementam e iv) de que forma as empresas veem e usam as práticas de RSE.

Grande parte desta fase inicial prendeu-se também com a leitura e perceção de como se constrói e articula um estudo de caso como método de investigação e respetivos métodos de recolha de dados através do inquérito por questionário.

A segunda parte do estudo dedicou-se mais ao método quantitativo, procurando aspetos importantes para uma melhor caracterização da amostra em estudo junto da empresa alvo de estudo, assim como a procura de respostas a um conjunto de proposições, que permitisse fazer uma relação às duas constantes centrais em estudo (RSE e a competitividade da empresa). O instrumento de seleção, tal como já referido, foi o inquérito por questionário, pois é “...uma técnica adequada ao estudo extensivo de grandes conjuntos de indivíduos, por sondagem de uma amostra representativa...” (Lima, 2000, p.28). O principal incentivo para estes questionários é entender o conhecimento, as motivações e a importância dada à RSE na unidade em análise, recolhendo assim um ponto de vista interno da organização sobre esta temática. Quanto à forma de entrega, e para minimizar o enviesamento pelo inquiridor, neste estudo optou-se por uma administração direta do questionário depois de este passar por uma fase de pré-teste.

Na terceira parte do estudo, recolheu-se e tratou-se toda a informação fornecida pelos dados, seguindo-se a análise dos resultados, e posterior procura de conclusões e possíveis soluções à questão central de estudo de forma a atingir os objetivos propostos. Inicialmente ponderou-se a possibilidade de se fazer uma análise SWOT de forma a identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da implementação da RSE na unidade em análise, mas uma vez que o investigador é colaborador da empresa em análise, e visto que aquele que detém interesse na intervenção (na análise SWOT) pode distorcer a informação com o intuito de que a avaliação resulte em conclusões próximas do seu ponto de vista, optou-se por não apresentar esta parte que inicialmente estava prevista.



#### **2.4.4 – Tipo de dados, recolha, validação e tratamento**

A investigação, normalmente define-se como quantitativa ou qualitativa em função do tipo de dados que são recolhidos pelo investigador. Uma vez que, segundo Almeida e Freire (2000) a investigação quantitativa pretende esclarecer, prever e controlar os fenómenos, procurando irregularidades e leis, através da objetividade e da quantificação das medidas, no presente estudo optou-se por utilizar uma metodologia do tipo quantitativo por ser este que se ajustaria melhor aos objetivos da investigação.

##### **Tipo de dados**

A investigação quantitativa caracteriza-se por ter como objetivo a identificação e a apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriada quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população.

Segundo Richardson (1989), este método caracteriza-se pela utilização da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informações, como no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Quantitativamente usam-se medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma rigorosa recolha de dados, ou procura padrões numéricos relacionados com conceitos quotidianos. Posteriormente, os dados são sujeitos a análise estatística através de modelos matemáticos (ou software próprio), com o objetivo de testar as hipóteses formuladas. Uma das principais características do método quantitativo é que este debilita-se em termos de validade interna, ainda que, seja um forte método em termos de validade externa, uma vez que os resultados obtidos são generalizáveis para o conjunto da população. Este método estabelece uma relação causa-efeito a que se procede uma previsão dos fenómenos (Rodrigues, 2013).

##### **Recolha de dados**

Para este trabalho, a recolha de dados realizou-se através do inquérito por questionário. O inquérito é uma técnica de investigação que permite a recolha de informação diretamente de um interveniente na investigação através de um conjunto de questões organizadas segundo uma determinada ordem. Estas podem ser apresentadas ao respondente de forma escrita ou oral. É uma das técnicas mais utilizadas, pois permite obter informação, sobre

determinado fenómeno, através da formulação de questões que refletem atitudes, opiniões, percepções, interesses e comportamentos de um conjunto de indivíduos (Tuckman, 2000). Um dos processos mais diretos para encontrar informação sobre determinado fenómeno (*idem*), consiste em formular questões às pessoas que, de alguma forma, estão envolvidas ou relacionadas com fenómeno. Contudo, o processo de elaboração das referidas questões não é óbvio e deve ser claramente sistematizado pelo investigador.

Para chegar aos objetivos propostos para este trabalho, optou-se por desenhar um questionário de forma a permitir obter respostas de forma rápida e com um custo pouco elevado para o investigador. Tecnicamente, e segundo Hoz (1985), o questionário é um instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992)

*“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representante de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”*(p.188).

De acordo com Almeida (1994), destacam-se como limites do instrumento questionário, o facto de i) o material recolhido poder ser superficial e a padronização das perguntas não permitir captar diferenças de opinião significativas ou subtis entre os inquiridos, e ii) o caso das respostas poderem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam, do que ao que efetivamente pensam.

Como vantagens do instrumento Fortin (1999), destaca a garantia do anonimato (e conseqüentemente a maior liberdade de resposta) e a uniformidade da sua apresentação. No entanto, esta constitui também uma das suas maiores debilidades ao não permitir a adequação das perguntas ao sujeito, comprometendo-se assim a riqueza dos dados para a possibilidade de se fazerem análises estatísticas sofisticadas (Hill & Hill, 2000).

### **Construção do questionário**

Partindo do modelo teórico que toda a bibliografia inicialmente consultada facultou, foi construído um questionário (Apêndice 1) baseado na estrutura mais próxima possível de trabalhos similares já desenvolvidos em Portugal.

Quanto à construção propriamente dita, o questionário é composto por vinte e quatro questões do tipo fechadas (maioritariamente), semi-fechadas (com uma opção “outra”), algumas questões abertas do tipo *fill-in* (apenas duas questões) e considerou-se também algumas questões com escalas de importância (três questões).

A redação da primeira versão do questionário revelou-se uma tarefa um pouco complexa, uma vez que se estavam a colocar algumas questões, que pouco, ou em nada, responderiam às hipóteses de investigação, o que levou a reformular, alterar ou suprimir algumas questões de forma a conceber um modelo de análise capaz de integrar um conjunto de variáveis de maior pertinência para a problemática em estudo. Outra grande dificuldade na preparação do questionário esteve relacionada com o facto das perguntas se apresentarem e se dirigirem a uma população/objeto onde alguns sujeitos, por serem de nacionalidade espanhola, poderiam não entender pois a língua de redação do questionário seria o português. Esta situação foi ultrapassada, uma vez que na fase de pré-teste não se levantaram questões a respeito desse pormenor.

### **Validação de conteúdo semântico**

O instrumento de investigação, seguindo a orientação de Widenfel (2005) foi submetido a um estudo de validação com o objetivo de identificar e suprimir qualquer problema relacionado com os aspetos como conteúdo, formulação e interpretação das perguntas, *layout* e dificuldades em relação às instruções de preenchimento. De acordo com Good e Hatt (1972), o pré-teste é uma espécie de ensaio geral, onde cada parte do procedimento se deve implementar e projetar exatamente como será no momento real da recolha de dados.

A primeira versão do questionário, resultante dos dados recolhidos na revisão da literatura, submeteu-se a validação (de 29 de outubro a 04 de novembro de 2014). O pré-teste foi aplicado a 10% da amostra (7 questionários) e teve uma taxa de devolução de 100% com todos os questionários válidos. Com base nos resultados obtidos e mediante os

questionários devolvidos na fase de pré-teste, o instrumento foi ajustado para o processo de investigação em desenvolvimento (Rea & Parker, 2002).

Na fase de pré teste, os inquiridos foram abordados de forma a tentar perceber se haveria alguma crítica/sugestão que fosse pertinente, sendo que as duas críticas/sugestões mais recebidas (e consideradas) foram: i) as perguntas acabam por se repetir, ii) só se apercebiam bem ao que estavam a responder quando chegavam à questão nº 18. Após a versão definitiva do questionário, iniciaram-se os primeiros contactos via correio electrónico com os elementos da amostra, sendo que posteriormente lhes foi entregue individualmente o questionário (em formato papel).

### **Tratamento**

A estatística pode ser dividida em dois grupos: a Estatística Descritiva e a Estatística Inferencial. Dado que será o tipo de estatística utilizada para fazer o tratamento de dados do questionário mencionando anteriormente e responder aos objetivos específicos, deste estudo de caso, a estatística descritiva tem como objetivo de representar de uma forma compreensível a informação contida nos dados (Guimarães & Cabral, 1997).

Com o auxílio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21, após receção de todos os questionários, foi definida a estrutura da base de dados na folha *variable view*, sendo que no final da estrutura definida existiam 75 variáveis na totalidade (33 escalares e 42 nominais). Foram definidos também códigos numéricos para os *missing values*, uma vez que, e embora com pouca representatividade, se verificaram na fase de recolha dos questionários algumas questões nulas.

Por conseguinte, todos os questionários foram codificados e deu-se início à introdução dos dados na folha *data view* do SPSS, respeitando os códigos numéricos definidos anteriormente em *values* na fase de estruturação da base de dados. Todas as tabelas resultantes do *output* do SPSS foram exportadas para o Excel, onde com base na informação resultante das frequências, percentagens de frequências e valores médios se construíram os gráficos apresentados no capítulo seguinte.

Dado que empiricamente o trabalho se encontra apresentado, estão reunidas as condições, para se apresentar no Capítulo III os resultados recolhidos através do questionário.

## CAPITULO III – RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do tratamento de dados da informação recolhida em sete subcapítulos. No primeiro é apresentada a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra. No segundo o conhecimento do conceito de RSE. No terceiro subcapítulo apresenta-se a visão sob a possibilidade da existência, ou não, de RSE na Gestamp Cerveira e de que forma. No quarto mostra-se a importância dada à RSE para um conjunto de factos. No quinto subcapítulo pretende-se demonstrar a opinião sobre o facto de a RSE ser proveitosa para empresa. No sexto apresentam-se resultados de quais as medidas de RSE que mais motivariam os colaboradores, e tenta-se perceber qual a possibilidade dos mesmos desempenharem as mesmas funções, mas numa empresa com condições de RSE diferentes. Por último apresentam-se a importância de alguns aspetos empresariais, a importância dos departamentos da empresa na RSE, possíveis datas de implementação da RSE, e se a empresa atualmente dispõe de recursos preparados para tal.

### 3.1 - Caracterização sociodemográfica e profissional

O inquérito por questionário esteve em fase de recolha de informações no período de 07 a 12 de novembro, e teve uma taxa de devolução de 97%, sendo que se consideraram 61 questionários válidos. Dos 61 elementos que preencheram o questionário, a maioria (62.30%) apresenta idades entre os 36 a 45 anos, seguindo-se a faixa etária dos 26 aos 35 (27.87%). Com menor percentagem encontram-se as faixas etárias dos 18 aos 25 anos (1.64%) e maior ou igual a 46 anos (8.20%), tal como apresentado no Gráfico 6.

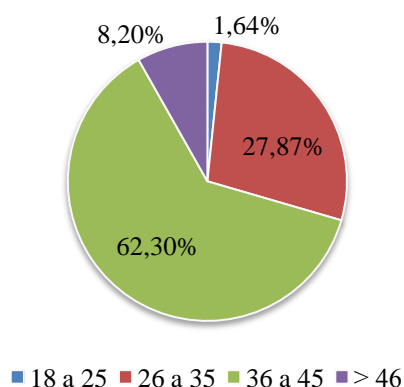


Gráfico 6 – Distribuição dos elementos da amostra por idades

Relativamente ao género constatou-se que a maioria dos indivíduos da amostra é do sexo masculino (68.85%) (Gráfico 7).

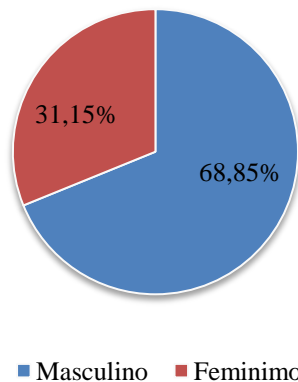


Gráfico 7 – Distribuição dos elementos da amostra por género

No que diz respeito ao estado civil, mais de metade dos elementos da amostra são casados (65.57%), seguindo-se os solteiros (22.95%), divorciados (6.56%), e por fim, os que vivem em união de facto (4.92%) (Gráfico 8).

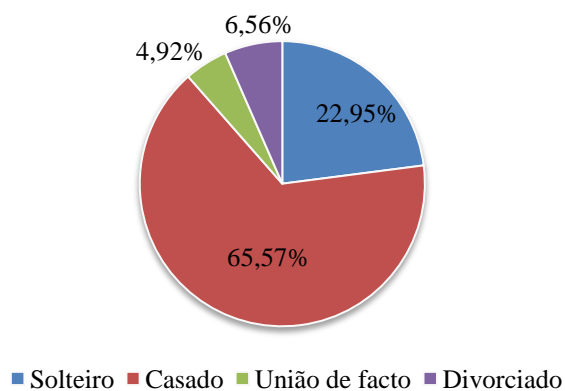


Gráfico 8 – Distribuição dos elementos da amostra por estado civil

No que concerne o número de filhos de cada um dos elementos da amostra (Gráfico 9) constatou-se que cerca de 37.70% dos elementos da amostra não têm filhos, que 34.43% têm um filho, 26.23% têm 2 filhos (16 casos) e apenas 1,64% tem 3 filhos (1 caso).

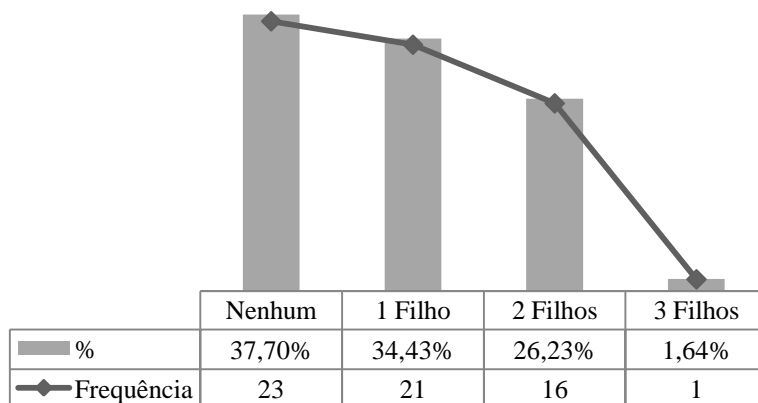


Gráfico 9 – Frequências e percentagens do nº de filhos dos elementos da amostra

No que diz respeito ao nível de escolaridade (concluído) mais elevado, o Gráfico 10 representa as percentagens por tipo de escolaridade. Interpretando a informação, 34.43% dos elementos são licenciados, 31.15% têm a escolaridade obrigatória (12º ano), 11.48% têm uma formação inferior ao 12º ano e a restante percentagem (22.95%) corresponde a formações do tipo Pós-graduação, formação Pós-secundária (não superior) e Mestrado. Os licenciados, pós-graduados e mestres correspondem a 49.19% das habilitações.

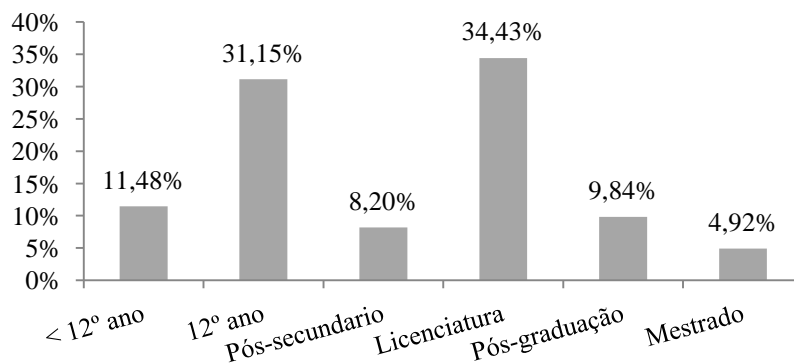


Gráfico 10 – Nível de escolaridade mais elevado completado dos elementos da amostra

Em relação ao âmbito da formação dos sujeitos da amostra em estudo, a área predominante é a “Engenharia, Indústria transformadora e Construção” (42.37%), sendo que, uma percentagem bastante significativa (33.90%), não se viu identificada nas opções de formação enumeradas (Gráfico 11). Os restantes 23.73% correspondem às formações nas áreas de “Ciências, matemática e informática” (11.86%), “Educação, artes e humanidades” (6.78%) e por ultimo “Ciências sociais, comércio e direito (5.08%).

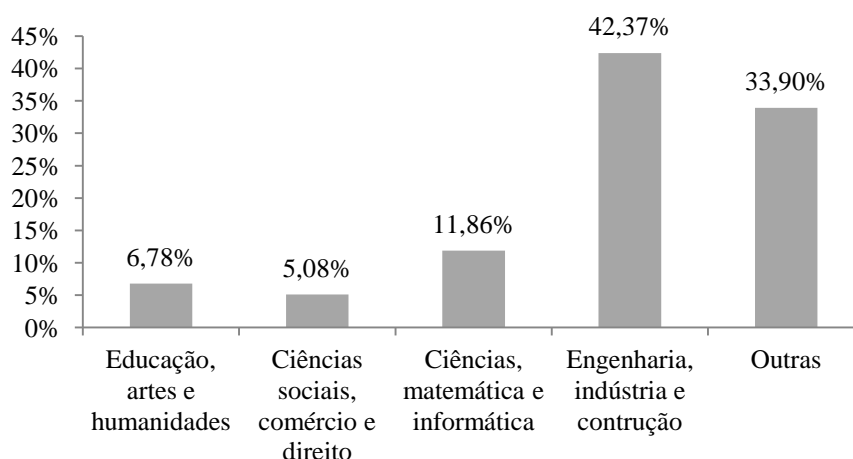


Gráfico 11 – Áreas de formação dos elementos da amostra

Dado que, a RSE é um conceito que se pode dizer que é indissociável do conceito de comunidade envolvente, fazia sentido saber qual o concelho de residência de cada um dos elementos da amostra. No Gráfico 12 pode-se analisar que 45.76% dos sujeitos vivem no mesmo concelho onde a Gestamp Cerveira está sediada, ou seja, em Vila Nova de Cerveira, e 20.34% residem em Valença concelho que é imediatamente contíguo ao anterior. Nestes dois concelhos é onde residem 66.10% dos elementos da amostra. A restante percentagem, distribui-se da seguinte forma:



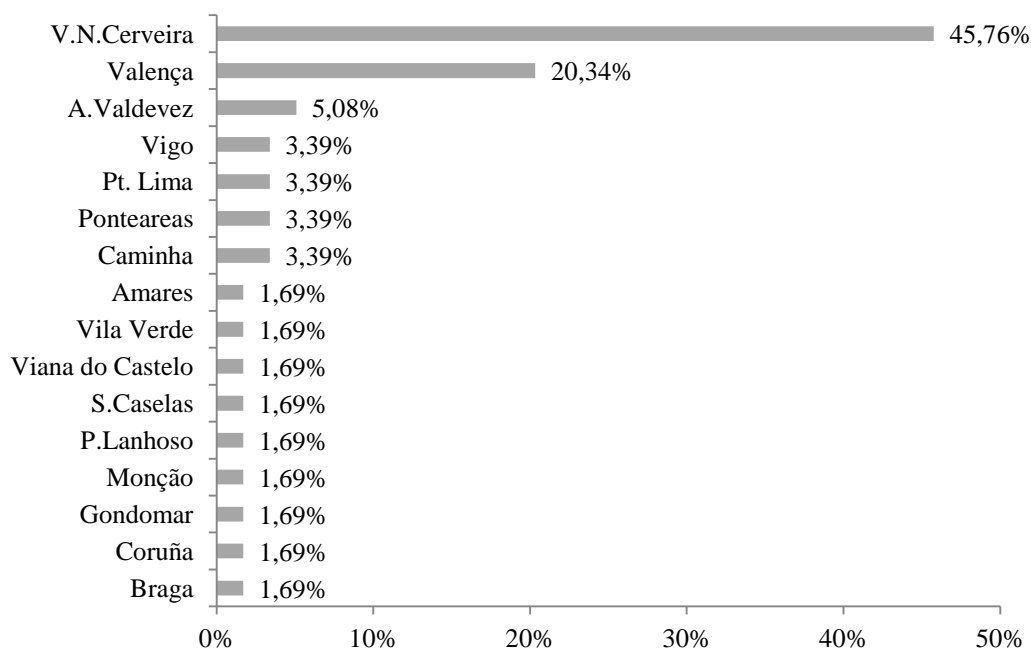


Gráfico 12 – Concelho de residência dos elementos da amostra

Procurou-se saber se o colaborador trabalhava no mesmo local de residência tendo-se constatado que 55.74% dos colaboradores da Gestamp Cerveira não trabalham no mesmo concelho da sua residência (Gráfico 13).

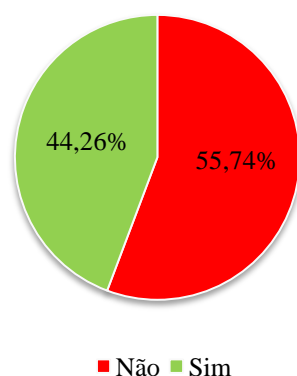


Gráfico 13 – Resposta à questão sobre se trabalhava no mesmo concelho da residência

De forma, a que fosse feita uma caracterização do tipo de perfil dos elementos da amostra, face ao cargo que desempenhado, e face ao número de anos que trabalham na empresa, dos 61 colaboradores, 36.07% trabalham na Gestamp Cerveira há mais de 15 anos (22 casos), 27.87% trabalham entre 11 a 15 anos (17 casos), 16.39% trabalham entre 6 a 10 anos e

como reflexo da ligeira retoma da atividade e das novas necessidades tecnológicas nos últimos 3 anos, 19,67% são os colaboradores que estão na empresa há menos de 5 anos (12 casos) (Gráfico 14).

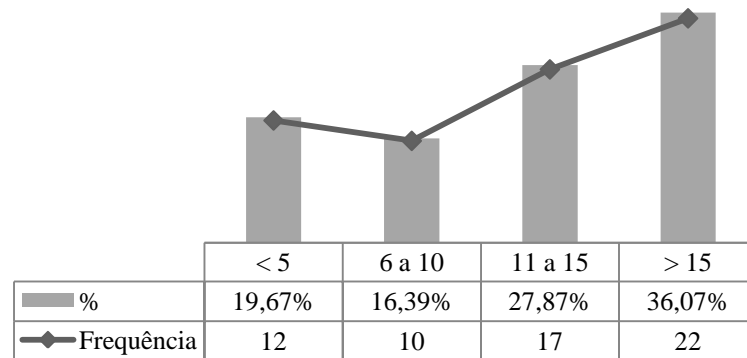


Gráfico 14 – Resposta de há quantos anos trabalha na empresa

Quanto ao tipo de cargo, 50% da amostra é composta por cargos técnicos, 36,21% por chefias intermédias e 13,79% por cargos de direção de departamentos (Gráfico 15).

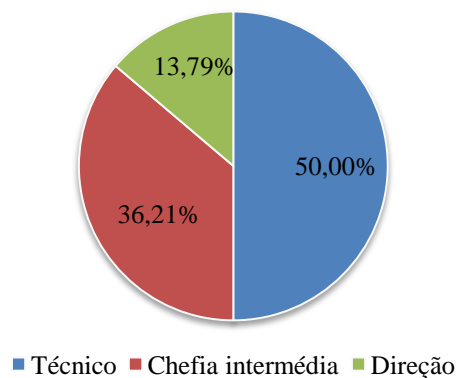


Gráfico 15 – Tipo de cargo desempenhado

### 3.2 – Conhecimento do conceito de RSE

Com a intenção de perceber se os colaboradores da Gestamp Cerveira sabiam em que consiste o conceito em estudo, a seguinte questão (Gráfico 16), perguntava o que é que entendiam por empresa com RSE. Os resultados demonstram que 93,33% sabe o que é uma empresa socialmente responsável Apenas 5,00% de que se trata.

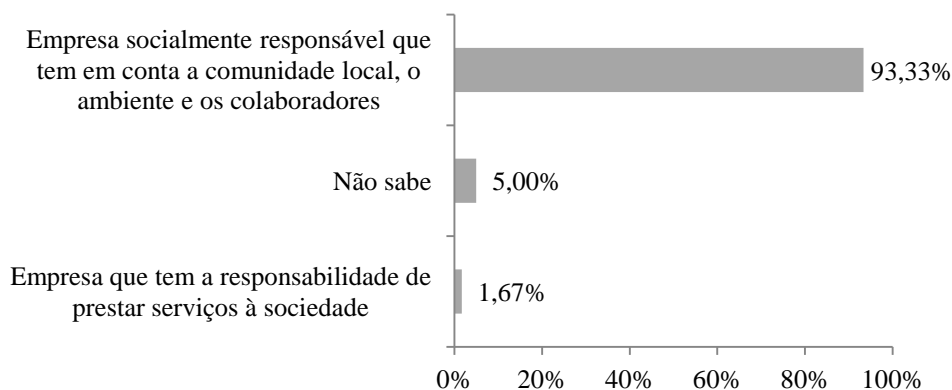


Gráfico 16 – Resposta à questão, do que é, que entende por empresa com RSE

### 3.3 – Possibilidade da existência de RSE na Gestamp Cerveira

Em relação à questão, sobre se a empresa pode contribuir para uma sociedade melhor (Gráfico 17), 95,08% dos elementos da amostra considera que a Gestamp Cerveira pode fazê-lo, 3,28% considera que não e 1,64% optou por não responder.

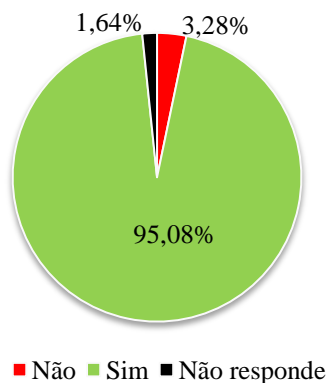


Gráfico 17 – Resposta à questão, se a empresa pode contribuir para uma sociedade melhor

Dos elementos que responderam afirmativamente na questão anterior, perguntou-se de que forma é que a empresa pode então contribuir para uma sociedade melhor, apresentando-se um conjunto de medidas de RSE (internas e externas), dando a possibilidade de escolherem apenas 5 das 12 opções (podendo escolher quatro das pré definidas e sugerir uma outra). Resumindo a informação extraída da análise de frequências em SPSS, representa-se separadamente a frequência com que determinada medida foi escolhida por cada elemento

da amostra. Na dimensão externa, tal como se pode analisar no Gráfico 18 a medida “proteção e defesa do meio ambiente local” foi aquela que reuniu maior consenso (41 casos), seguida da medida “promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local” (30 casos).

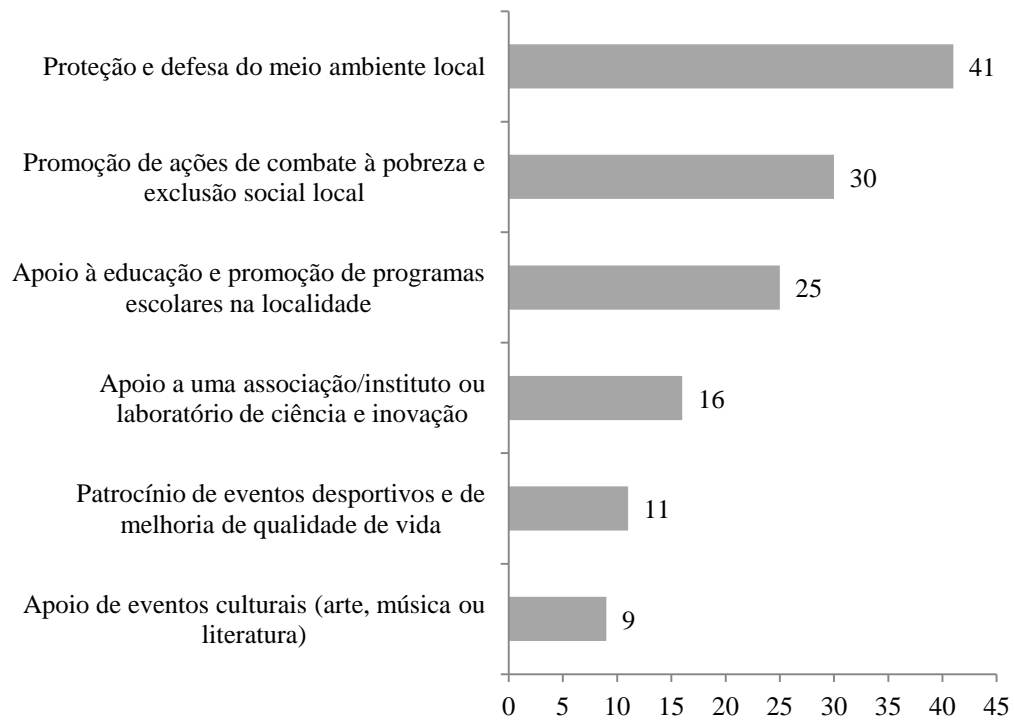


Gráfico 18 – Frequência das medidas de RSE externa que a Gestamp Cerqueira poderia adotar

Quanto à dimensão interna, e por diferença de um único caso, os colaboradores deram mais valor às medidas “apoio a creche e educação para os filhos dos colaboradores” (32 casos) e “oferta de seguro de saúde e de vida, descontos em farmácia, estomatologia e oftalmologia” (31 casos). A medida imediatamente a seguir com maior frequência foi a associada ao “desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (nutrição, motivação, desporto)” (24 casos (Gráfico 19)).

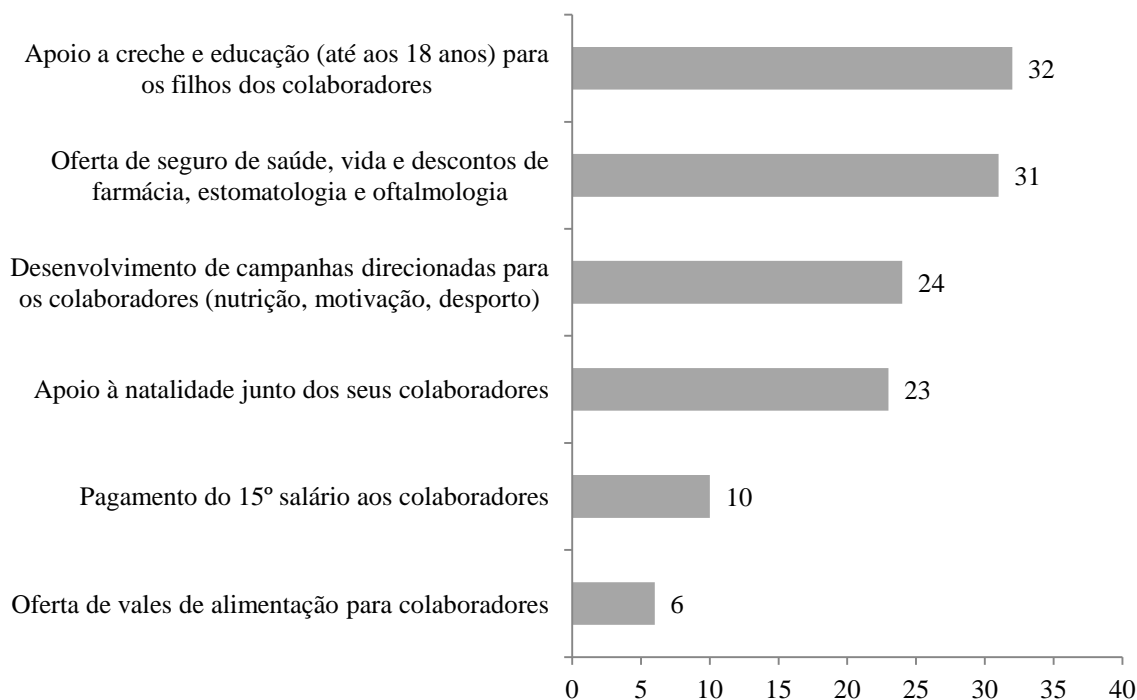


Gráfico 19 – Frequência das medidas de RSE interna que a Gestamp Cerveira poderia adotar

### 3.4 – Importância da RSE

Neste subcapítulo, pretende-se saber qual a importância dada, por cada um dos elementos da amostra a um conjunto de 14 fatores chave, que se consideraram primordiais para o tema da RSE, e para o estudo de caso da Gestamp Cerveira.

A escala utilizada foi uma escala de importância onde: 0 – “nada importante”; 1 – “pouco importante”; 2 – “indiferente ou irrelevante”; 3 – “importante e 4 – “muito importante”. No Gráfico 20 apresentam-se os valores médios registados em cada um dos fatores, sendo que, os fatores com os valores médios mais altos (mais importantes) foram “aumentar a motivação dos colaboradores” (3.40), “aumento de prestígio e reputação” (3.36), “vender boa imagem” (3.34) e “destacar-se em relação a outras empresas do setor” (3.30).

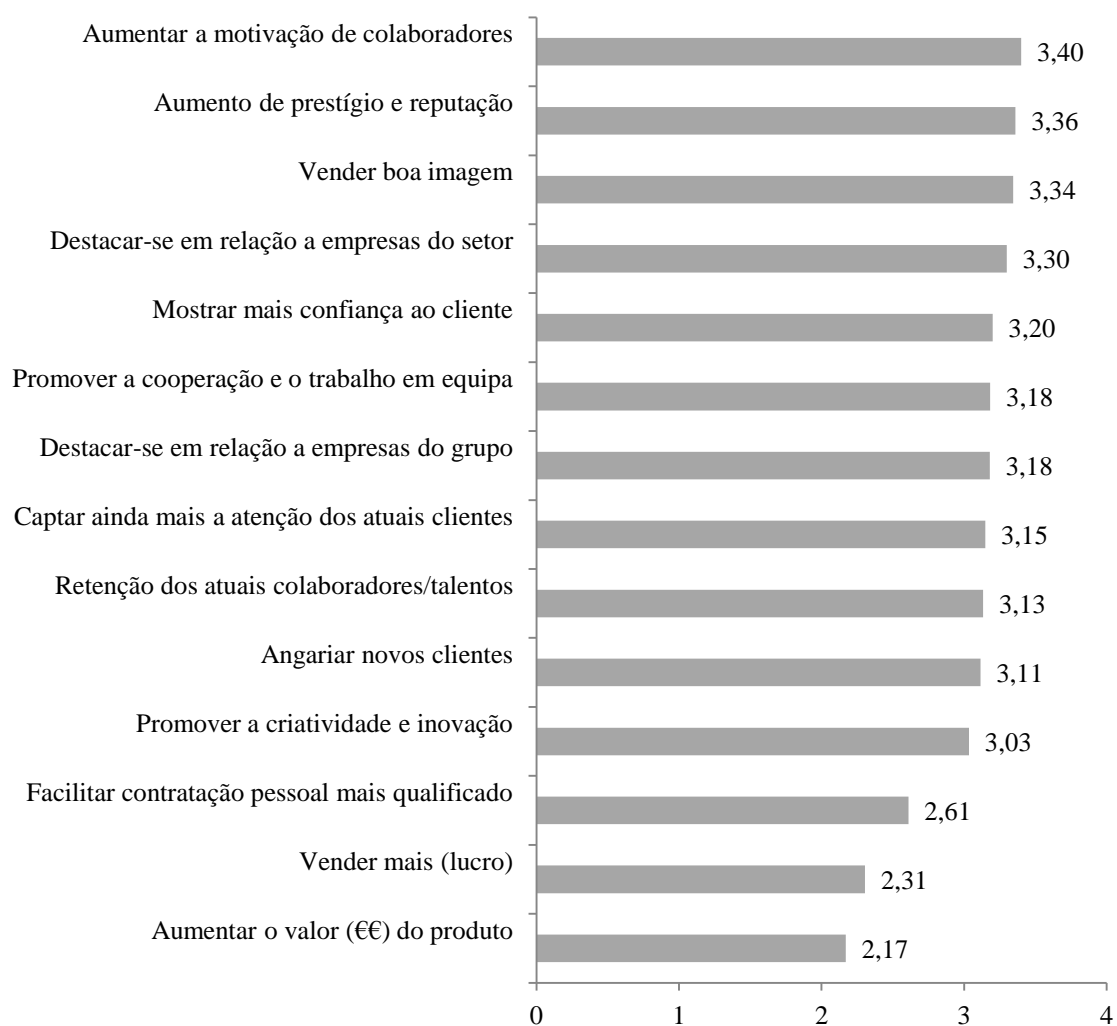


Gráfico 20 – Valores médios da importância que a RSE pode ter em determinados fatores na empresa

### 3.5 – Resultado da RSE na Gestamp Cerveira

Neste subcapítulo expõe-se as opiniões dos sujeitos da amostram quanto à vantagem da empresa em ter um plano de ações de RSE, e se a empresa se tornaria mais competitiva com a adoção da RSE. Tal como se pode analisar (Gráfico 21), 96.72% considera que seria vantajoso para a empresa, a implementação de um plano de ação de RSE, 3.28% não sabe (1.64%) ou não respondeu (1.64%) à questão.

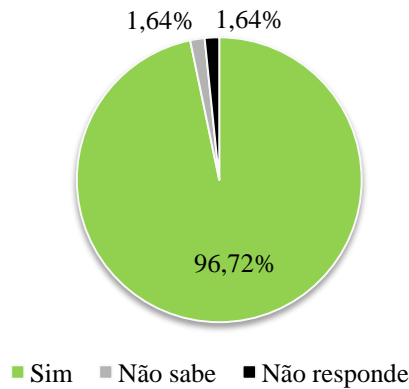


Gráfico 21 – Resposta à questão, se considera vantajoso para a empresa ter um plano de RSE

No Gráfico 22, evidencia-se a resposta à questão se a empresa se tornaria mais competitiva se adotasse as práticas de RSE. Pelas respostas dadas, 75.00% considera que sim, que a Gestamp Cerveira se tornaria mais competitiva e 11.67% considera que não. No entanto, é de referir que cerca de 13.33% não sabe (11.67%) ou não responde (1.67%)

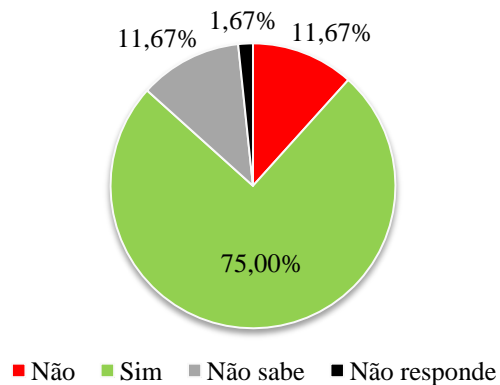
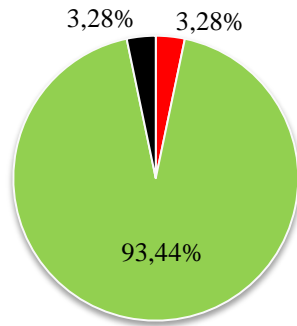


Gráfico 22 – Resposta à questão, se a empresa se tornaria mais competitiva com RSE

### 3.6 – A RSE como forma de motivação e manutenção do *know-how*

No concerne à motivação, perguntou-se se os colaboradores ficariam mais motivados se soubessem que trabalhavam para uma empresa socialmente responsável. A grande maioria dos colaboradores (93.44%) sentir-se-ia mais motivado com esse facto (Gráfico 23).



■ Não ■ Sim ■ Não responde

Gráfico 23 – Resposta à questão, se motivaria aos colaboradores uma empresa que contribui para a sociedade

Quanto às medidas de RSE que mais motivariam os colaboradores da Gestamp Cerveira, os gráficos seguintes representam separadamente, por tipo de dimensão (interna e externa) a frequência das medidas mais motivadoras. Assim sendo, e analisando o Gráfico 24 a medida “proteção e defesa do meio ambiente local” é aquela que regista a frequência de escolha maior (37 casos), seguindo-se da medida “promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local” (30 casos). Das seis medidas apresentadas, aquelas que menos motivariam os colaboradores da Gestamp Cerveira é o apoio a eventos culturais (arte, musica ou literatura) ” e o “patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida” (10 casos).

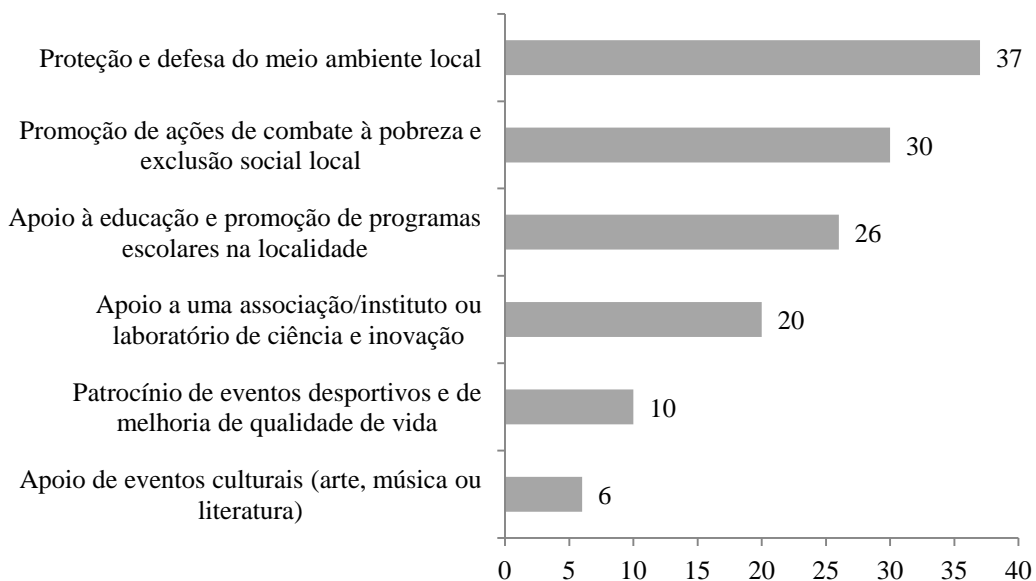


Gráfico 24 – Frequência das medidas de RSE externa mais motivadoras



Quanto às medidas a nível interno, o Gráfico 25 apresenta as frequências escolhidas, e as que mais motivam os colaboradores são as associadas à promoção de saúde (39 casos) e aos apoios escolares para os filhos até atingirem os 18 anos (37 casos).

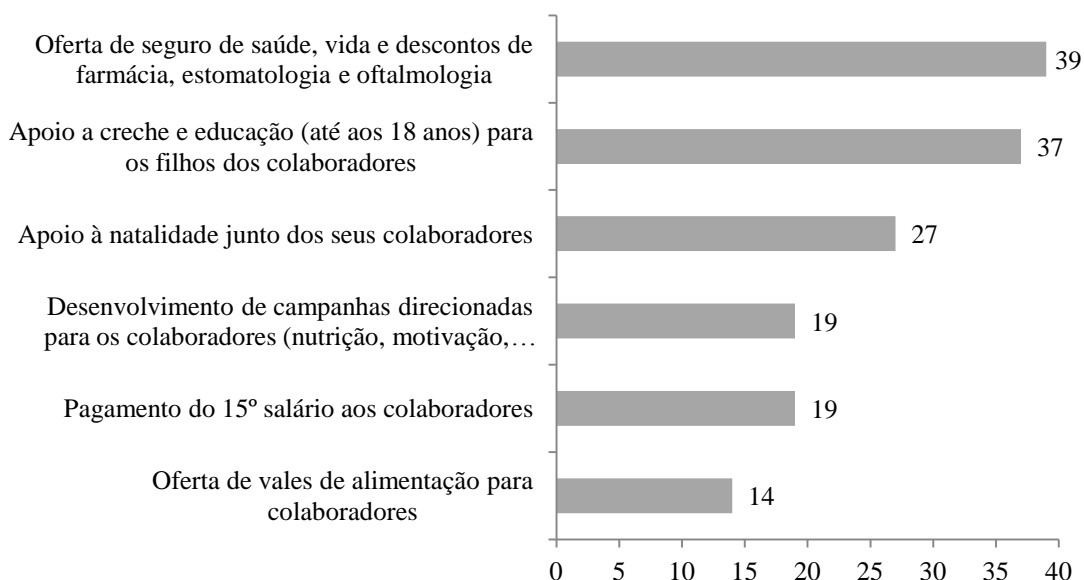


Gráfico 25 – Frequência das medidas de RSE interna mais motivadoras

Quando se questionaram os colaboradores sobre se estariam dispostos a mudar de empresa, se soubessem que a nova empresa era socialmente responsável, e pelos resultados apresentados (Gráfico 26) 32.79% não sabe e 8.20% absteve-se desta resposta. No entanto, 27.87% estaria disposto a aceitar a proposta e 31.15% não mudaria de empresa.

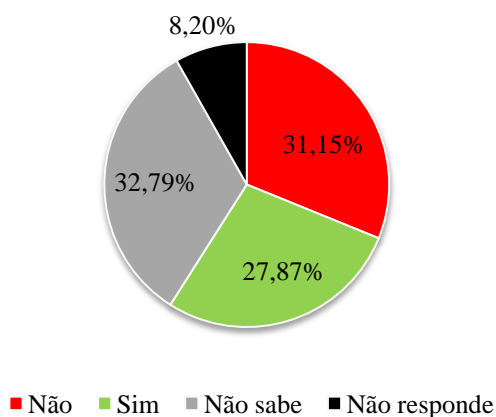


Gráfico 26 – Resposta à questão, se estaria disposto a exercer as mesmas funções noutra empresa com RSE

Em relação a esta questão, fez-se uma análise por tipo de cargo (Tabela 1). Assim, os mais dispostos a não mudar (38.10%) são as Chefias intermédias, seguindo-se os Técnicos (27.59%) e os cargos de Direção (12.50%). De referir, que nesta questão, os cargos de Direção tem um elevado valor de respostas não sabe (50.00%) e não responde (12.50%).

Tabela 1 – Análise da questão se estaria disposto a mudar de empresa, por cargo desempenhado

Resposta	Percentagem válida	Técnicos	Chefias intermédias	Direção
Não	%	27,59	38,10	12,50
Sim	%	27,59	28,57	25,00
Não sabe	%	34,48	28,57	50,00
Não responde	%	10,34	4,76	12,50

Quanto à preferência entre trabalhar numa empresa conceituada ou com RSE, 47.46% prefere as praticas de RSE do que o nome da empresa. Contudo para uma percentagem significativa esta situação é-lhe indiferente (35.59%) (Gráfico 27).

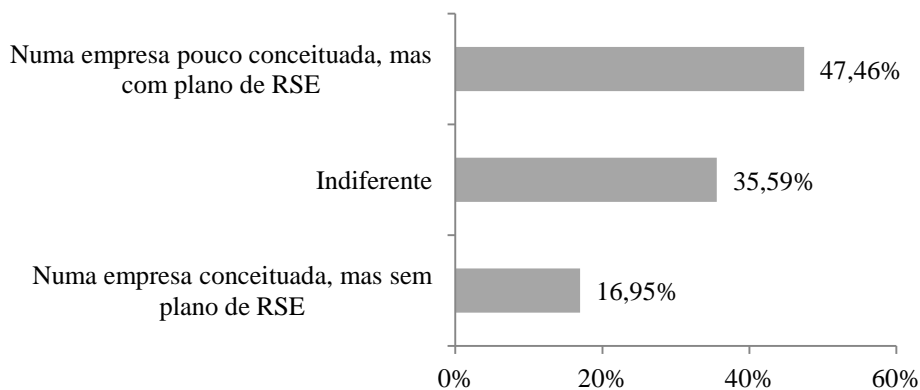


Gráfico 27 – Resposta à questão, onde preferia trabalhar

### 3.7 – O papel das diferentes áreas na RSE

Neste ultimo subcapítulo da apresentação de resultados, começa-se por demonstrar a importância dada pelos sujeitos da amostra a alguns aspetos empresariais Assim, através de uma escala de importância onde: 0 – “nada importante”; 1 – “pouco importante”; 2 – “indiferente ou irrelevante”; 3 – “importante e 4 – “muito importante”, pediu-se para avaliar estes quatro fatores. No Gráfico 28 apresentam-se os valores médios registados em cada um dos fatores, sendo que, os valores médios mais altos (mais importantes) foram a motivação dos colaboradores (3.78) e a competitividade das empresas (3.65). No entanto todos os aspetos apresentaram valores médios superiores a 3.00.

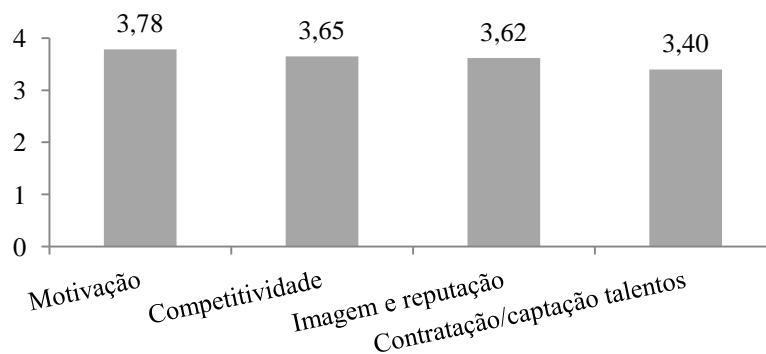


Gráfico 28 – Importância dada a vários fatores empresariais

Relativamente à importância de cada um dos 10 departamentos, e gerência, da Gestamp Cerveira, na implementação de um plano de ações de RSE, no Gráfico 29 apresentam-se os resultados da opinião da amostra sobre a importância que cada uma das áreas da empresa teria no desenvolvimento de um projeto como estes. Nesta questão utilizou-se o mesmo tipo de escala da pergunta anterior, tendo os resultados demonstrado que, na opinião dos sujeitos, é a Gerência quem tem o papel mais importante na implementação da RSE na Gestamp Cerveira (3.74), seguida do departamento de Recursos Humanos (3.64) e do Departamento Financeiro (3.17).

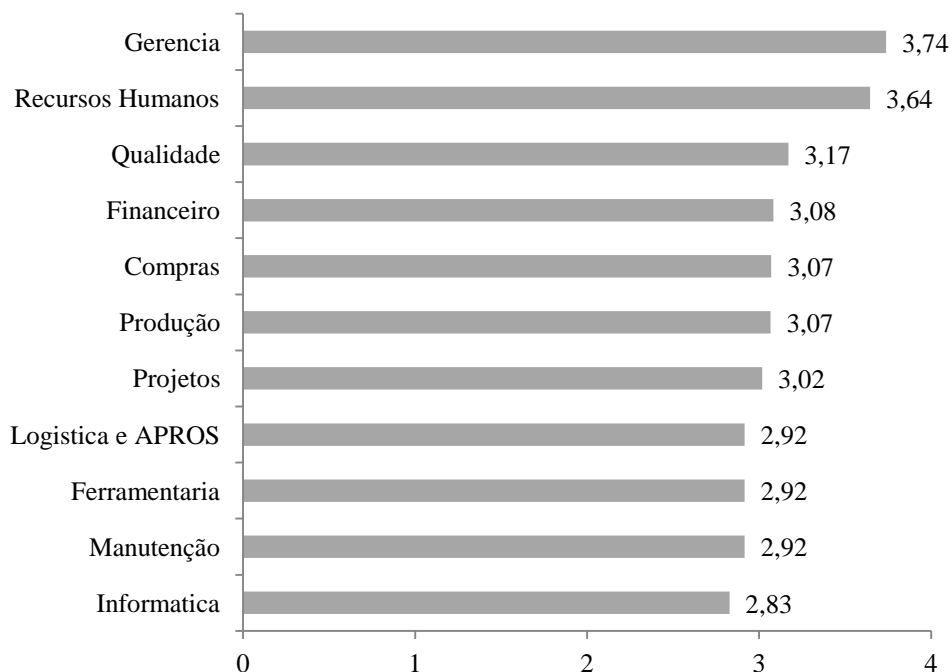


Gráfico 29 – Importância de cada uma das áreas da Gestamp Cerveira na implementação da RSE

Quanto às datas de implementação, segundo a opinião e conhecimento que a amostra detém da empresa, 47.54% consideram que o biénio 2015-2016 é a altura ideal para a implementação da RSE na Gestamp Cerveira, contudo 27.87% acham que a melhor altura será a de 2017-2018 (Gráfico 30).

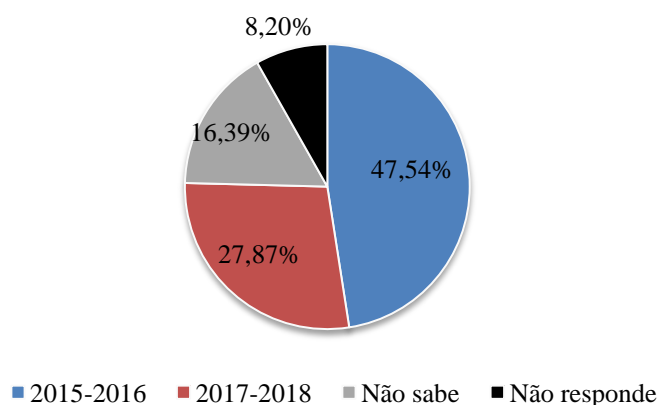


Gráfico 30 – Datas de implementação da RSE

A última pergunta do questionário pretendia perceber a opinião dos sujeitos sobre se atualmente a empresa dispõe de recursos humanos preparados para a implementação da RSE. De acordo com os resultados (Gráfico 31) 52.46% dos sujeitos considera que sim, que a empresa tem recursos preparados para a implementação da RSE, mas uma percentagem de 32.79% não sabe ou não respondeu e 14.75% considera que a empresa não tem recursos humanos preparados para um projeto como este.

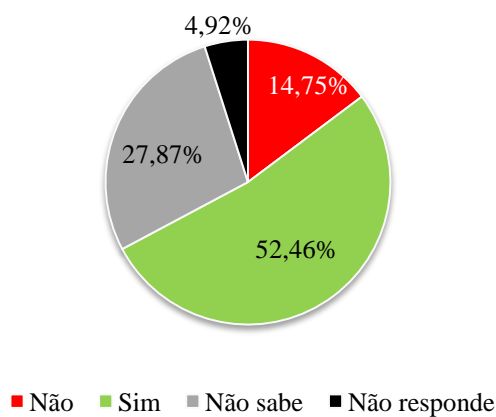


Gráfico 31 – Resposta à questão, se a empresa tem recursos humanos preparados para implementar a RSE

Dado que, toda a informação recolhida com o inquérito por questionário, se encontra tratada e apresentada, esta agora será utilizada, para no capítulo seguinte se discutirem os resultados para responder aos objetivos específicos do estudo.

## CAPITULO IV - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este trabalho tem como objetivo principal estudar, do ponto de vista interno, de que forma as práticas de RSE se podem revelar uma vantagem competitiva na Gestamp Cerveira. Ou seja, pretende-se obter uma análise interna, de forma a chegar à conclusão se a empresa estará preparada (se tem recursos para tal), com predisposição e com condições para apostar e desenvolver no futuro um plano de ação de responsabilidade social, e se a RSE lhe pode trazer mais-valias (maior competitividade, melhor reputação, aumento da motivação e possibilidade de captação de talentos). Também se pretende saber quem tem o papel mais importante na implementação da RSE.

Para o efeito, e com base nos resultados apresentados no capítulo anterior, pretende-se nesta fase discutir a informação, de forma responder aos cinco objetivos específicos desta investigação. Sempre que se mencionam as variáveis utilizadas, apresentam-se entre parêntesis o código da variável utilizada na fase de tratamento de dados em SPSS, como também alguns valores da apresentação de resultados, sempre que se justifique fazer esse reforço da informação.

De forma a traçar um perfil geral do tipo de opinião que servirá para construir a análise interna, mencionada no objetivo principal, a discussão de resultados assenta no parecer de 61 colaboradores que desempenham cargos de direção, de chefia intermédia e técnicos (P10). Esta última categoria tem um peso importante na investigação, uma vez que é onde estão concentradas metade das opiniões. Quanto à faixa etária (P1), prevalecem as idades entre os 36 e os 45 anos de idade e, maioritariamente, são elementos do género (P2) masculino (68.85%) que ocupam, também maioritariamente, os cargos de Chefias intermédias e Direção, sendo que os elementos do género feminino (31.15%) ocupam na sua maioria os cargos Técnicos.

É importante referir que as habilitações literárias (P5) dos sujeitos que serviram de suporte às ilações sobre os objetivos específicos, são maioritariamente o ensino superior (49.19%), pelo que, quer pelos seus níveis de habilitações, quer pelos *soft-skills* adquiridos e inerentes ao cargo e tipo de função desempenhada, facilitou a investigação, uma vez que se entendeu que os colaboradores envolvidos no processo percebiam o que é que se estava a investigar, ou seja, havia um conhecimento prévio do que é a RSE. Esta situação

comprova-se pelo facto de mais de 90% dos elementos saberem responder acertadamente quando se questionou o que é que entendiam por RSE (P11). No que concerne à área de formação (P6), e tal como seria expectável, uma vez que a empresa é uma indústria metalomecânica, predomina a área de Engenharia e Indústria transformadora (42.37%). No entanto, importa sublinhar que uma parte significativa dos inquiridos (33.90%) não se viu identificado em nenhuma das opções dadas a escolher, pelo que a investigadora deduz que deve ter ocorrido alguma má estruturação da questão, situação esta que não foi identificada na fase de pré-teste.

Pode-se afirmar que há um conhecimento exímio da organização, uma vez que 63.93% das opiniões são de colaboradores que trabalham na empresa (P9) há mais de 10 anos, ou seja, tendo a empresa atualmente 17 anos de atividade, estes colaboradores fazem parte da empresa há mais de metade do tempo de atividade desta.

Considerando que Terra (2004) mencionou que uma empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade para ouvir os interesses das diferentes partes, sublinha-se, ainda em jeito de caracterização do tipo de opinião recolhida, que 45.76% das opiniões são de colaboradores que interagem, não só profissionalmente, mas também socialmente, uma vez que residem no mesmo concelho da atividade da empresa (P7; P8), pelo que, a investigadora considera, que nesta opinião está também i) uma ínfima parte da opinião da comunidade e ii) a opinião de cerca de 21.25% dos colaboradores da Gestamp Cerveira. Quer a comunidade, quer os colaboradores, são duas das partes interessadas no âmbito do conceito da RSE (*idem*).

Por último, e antes de se passar à resposta aos objetivos específicos, do ponto de vista interno da empresa, a Gestamp Cerveira, pode contribuir para uma sociedade melhor (P12), podendo fazê-lo, externamente, e diretamente para a comunidade propriamente dita, através de ações i) que protejam e defendam o meio ambiente local (P13.3), ii) que promovam o combate à pobreza e exclusão social (P13.6) e iii) que apoiem a educação e promovam programas escolares na localidade (P13.2). Numa dimensão mais interna, as formas que a empresa pode assumir para contribuir para uma sociedade melhor, e diretamente para os colaboradores, podem ser ações i) de apoio à educação dos filhos dos colaboradores até estes atingirem a maioridade (P13.12), ii) oferta de seguro de saúde e vida e outras medidas que apoiem a promoção da saúde dos colaboradores, como descontos de farmácia e parcerias com óticas e clínicas dentárias (P13.10) e, por último,

iii) o apoio à natalidade com a oferta de prémios e vacinas para os recém-nascidos dos colaboradores (P13.7). Contudo, em relação a estas últimas medidas de dimensão interna, estas beneficiam diretamente os colaboradores, mas de certa forma beneficiam também indiretamente a comunidade local. Ainda a respeito desta questão, surgiram através do campo “outra” duas medidas de dimensão interna “flexibilidade de horário” e “prestação de serviços administrativos personalizados ao colaborador”.

Por último, o facto do número de frequências ter registado valores mais altos na medidas de dimensão externa, leva a concluir, que na perspetiva dos colaboradores, a Gestamp Cerveira para poder ser socialmente responsável deve definir medidas que se direcionem mais “*de dentro para fora*” (Porter & Kramer, 2006, p. 8), ou seja, para o bem-estar da comunidade.

Em suma, é de consenso geral, que a Gestamp Cerveira pode contribuir para uma sociedade melhor, cooperando para o desenvolvimento social, ambiental e económico da comunidade local, atuando assim sobre os três aspetos do *triple bottom line* do desenvolvimento sustentável de Elkington (1997).

De seguida, discutem-se os resultados de forma a responder a cada um dos objetivos específicos.

- A RSE na Gestamp Cerveira aumenta a sua competitividade

Segundo Martinuzzi, Gisch-Boei e Wiman (2010), há um efeito positivo da RSE na competitividade mas a produção empírica ainda é diminuta em termos da confirmação desse efeito positivo.

Neste objetivo, analisaram-se oito variáveis (ver Apêndice 2). Do ponto de vista dos cargos de direção, chefias intermédias e técnicos da Gestamp Cerveira, considera-se que seria vantajoso para a empresa apostar na RSE (P15) e que esta poderia transformar-se numa vantagem competitiva (P16). Dos quatro aspetos empresariais avaliados, a competitividade foi considerada, de facto, o segundo aspeto mais importante (P21.1). Para este objetivo específico, a informação retida até ao momento leva à indicação que a RSE tem um efeito afirmativo na competitividade, no entanto as restantes variáveis tentam justificar esse efeito positivo.

Dado que Serra *et al.* (2010) defende que as empresas têm uma vantagem frente a outras quando tem um nível de lucros superiores à média dos outros competidores, tentou-se



perceber se a RSE na Gestamp Cerveira seria importante para ter mais lucro (P14.1) e aumentar o valor unitário do produto (P14.7), destacando-se em relação a outras empresas. Para ambas as variáveis, a RSE é indiferente ou irrelevante. No entanto, a RSE é importante para promover a criatividade e inovação da empresa (P14.13), para cativar ainda mais a atenção dos atuais clientes (P14.5) e para mostrar mais confiança ao cliente atual (P14.4).

Assim, analisadas todas as variáveis consoante o ponto de vista interno da empresa, apenas duas, das oito variáveis (P14.1 e P14.7), não respondem afirmativamente à suposição levantada no primeiro objetivo específico. Por conseguinte, e uma vez que a competitividade não é apenas lucro, é também algo que a empresa faz particularmente bem, melhor que os seus concorrentes, e que a distingue (*idem*), considera-se que, em parte, a RSE aumenta a competitividade da Gestamp Cerveira.

- Na Gestamp Cerveira a RSE beneficia a sua imagem e reputação

Segundo Fombrun (1996), citado por Faria (2010), a RSE pode ter o objetivo estratégico de aumentar a reputação de uma empresa junto dos seus *stakeholders*. Por conseguinte, Neto e Froes (2001) consideram a RSE como uma estratégia de valorização das ações da empresa, sendo que 30% do valor de mercado de uma empresa depende da sua reputação.

Face a estas afirmações, pretende-se analisar se a RSE na Gestamp Cerveira acarreta algum benefício para a sua imagem e reputação.

Como se pode observar no Apêndice 2, neste objetivo analisaram-se seis variáveis. Dos quatro aspetos empresariais avaliados, este foi considerado o terceiro mais importante (P21.2). Quer isto dizer que os colaboradores da Gestamp Cerveira consideram que este é um aspeto importante nas empresas.

Uma vez que De Castro (2008) e Petric, *et al.* (1999) estimam que a reputação é um processo no qual as empresas transmitem as suas características chave aos seus *stakeholders*, as variáveis escolhidas para a discussão deste objetivo específico vão de encontro ao que pode ser transmitido para o exterior com a RSE.

Na opinião dos colaboradores da Gestamp Cerveira, a RSE é importante para i) a angariação de novos clientes (P14.6), ii) para se destacar em relação a outras empresas do grupo (P14.8) ou em relação ao setor de atividade (P14.9), iii) para vender uma boa imagem para o exterior (P14.2) e para iv) aumentar o seu prestígio como empresa (P14.3).

Assim, analisada a totalidade das variáveis estudadas neste objetivo, do ponto de vista interno, com a RSE, a empresa consegue aumentar a sua reputação junto dos seus *stakeholders* (Fombrun, 1996), uma vez que consegue transmitir as suas características chave (De Castro (2008) e Petric, *et al.* (1999)) aos seus clientes, a outras empresas do grupo e setor, como também à comunidade em geral, pelo que se considera que a RSE beneficia a imagem e reputação da Gestamp Cerveira.

- A RSE na Gestamp Cerveira motiva os seus colaboradores

Uma das diferentes visões da RSE defendida por Neto e Froes (2001) é que a responsabilidade social de uma empresa pode ser vista como uma estratégia de gestão de recursos humanos, fazendo com que as ações se foquem nos seus funcionários e família, com o fim de os satisfazer e motivar. Quanto à motivação, Theisohn (2006) disse que não é só o salário em si que pode proporcionar estabilidade, existem outros incentivos indiretamente monetários que a empresa pode adotar.

Por esta razão, neste estudo, fazia todo o sentido testar se a implementação de um plano de ações de responsabilidade social na Gestamp Cerveira motivaria os seus funcionários.

Para este objetivo específico, e segundo o detalhe do Apêndice 2, utilizaram-se dezassete variáveis. Dos quatro aspetos empresariais avaliados, este foi o que obteve o maior valor médio de importância (P21.3), como também se considera, que um plano de ações de RSE é importante para motivar as pessoas (P14.12).

Dado que Röhrich (2012) considera que as empresas geram motivação nos seus colaboradores por meio do contacto social, recorrendo ao trabalho em equipa, uma das variáveis utilizadas para avaliar a influência da RSE, foi a cooperação e o trabalho em equipa (P14.14). Os colaboradores consideram que sim, que a RSE poderia ser importante para promover a cooperação entre as pessoas e o trabalho em equipa.

Quando perguntado diretamente aos colaboradores, se se sentiriam mais motivados se soubessem que a sua empresa contribui para uma sociedade melhor (P17), a quase totalidade dos elementos respondeu de forma afirmativa, pelo que se considera que esta resposta é mais do que conclusiva para este objetivo específico, indo ao encontro das conjeturas defendidas por Neto e Froes (2001) e Theisohn (2006).

Contudo, fez-se uma recolha das medidas que, quer a nível interno, quer a nível externo, mais motivariam os colaboradores. Externamente, as medidas que maior motivação traria aos colaboradores são as que estão relacionadas com a proteção do ambiente local (P18.3).

Em relação a esta escolha, a Gestamp Cerveira é uma das empresas do concelho, e tal como já referido anteriormente na apresentação da unidade em estudo, que está certificada ambientalmente, não por um, mas por dois referenciais normativos (ISO 14001 e EMAS). Em relação ao EMAS, a Gestamp Cerveira foi a 1ª empresa do distrito de Viana do Castelo a obter esta certificação que atesta o seu desempenho ambiental e, como requisito obrigatório, a empresa elabora e divulga anualmente um relatório ambiental (Declaração Ambiental) que é posteriormente tornado público e divulgado à comunidade local, como empresas vizinhas, entidades autárquicas, autoridades locais e instituições de ensino (Gestamp Cerveira, 2014). Face a esta preocupação por parte da empresa, entende-se que o nível de sensibilização dos colaboradores nestas questões seja razoável, daí o motivo de esta ser a medida de RSE externa que mais motivaria os colaboradores.

Não obstante, seguem-se as restantes medidas mais motivadoras, como o combate à pobreza e exclusão social (P18.6), o apoio à educação e promoção de programas escolares (P18.2), o apoio a associações/institutos ou laboratórios de ciência e inovação (P18.1), seguindo-se o patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida (P18.4) e, por último, a medida de RSE a nível externo que menos motivaria os colaboradores da Gestamp Cerveira é o apoio de eventos culturais (P18.5).

Internamente, as medidas de RSE que maior motivação traria aos colaboradores são as que estão relacionadas com a promoção da saúde (seguros, descontos em medicamentos e parcerias em especialidades médicas) (P18.10). Esta variável foi a que reuniu o maior número de seleções e revelou-se um resultado inesperado, uma vez que a empresa já tem seguro de saúde, de vida e já tem uma parceria com uma farmácia local. Assim, entende-se que os colaboradores se sentiriam mais motivados se os seguros e/ou parcerias oferecessem outras condições.

A segunda medida mais escolhida foi o apoio na educação dos filhos dos colaboradores até estes atingirem a maioridade (P18.12), e o apoio à natalidade junto dos seus colaboradores (P18.7). Esta última medida suscitou alguma curiosidade, uma vez que a maioria dos elementos da amostra não tem filhos (P4). Não obstante, mais de metade dos inquiridos estão casados, ou em união de facto (70.49%) (P3), pelo que se depreende que esta medida seja vista com alguma atenção para todos aqueles que estão em condições familiares para ter mais filhos e/ou para ter o primeiro filho.

Com o mesmo número de seleções, estiveram as medidas de pagamento do 15º salário aos colaboradores (P18.8) (confirmando assim a teoria de Theisohn (2006)) e o

desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (P18.11). Por último, a medida de RSE a nível interno que menos motivaria os colaboradores da Gestamp Cerveira é a oferta de vales de alimentação (P18.9). Ainda a respeito desta questão, surgiu através do campo “outra” uma medida de dimensão interna “prestação de serviços administrativos personalizados ao colaborador”.

Contudo, e embora fosse um resultado esperado, uma vez que se registou um maior número de frequências nas medidas de dimensão interna, considera-se que para motivar os colaboradores, a Gestamp Cerveira teria de apostar mais nas medidas “*de fora para dentro*” (Porter & Kramer, 2006, p. 9).

Em sùmula, as medidas de RSE na Gestamp Cerveira motivam os colaboradores e estes consideram que estas são um meio importante para a cooperação e promoção do trabalho em equipa. Contudo, há ainda mais formas de levar à motivação, através de regalias indiretamente monetárias de ajuda às despesas familiares, através de atividades que preservem o meio ambiente e de ações de combate à pobreza e exclusão social na sua localidade.

- A RSE na Gestamp Cerveira leva à captação talentos

De acordo com Bateman e Snell (2005), citados por De Castro e Becerra (2012), a RSE potencia a reputação da empresa, que por sua vez a converte numa empregadora mais atrativa e, portanto, atrai a mais solicitantes do mercado laboral. Desta forma, a RSE pode brindar a empresa com vantagens competitivas, pois ajuda-a a atrair e conservar funcionários de qualidade superior. Neto e Froes (2001) consideram que a RSE, como estratégia de gestão de recursos humanos, é uma forma de reter o *know-how* para aumento da produtividade da empresa.

Para este objetivo específico, utilizaram-se cinco variáveis para explicar se a RSE leva à captação de talentos na empresa (Apêndice 2).

Na Gestamp Cerveira, a contratação/captação de talentos (P21.4) é considerado um aspeto empresarial importante, contudo, e embora não deixando de ser importante, dos quatro aspetos empresariais já questionados (competitividade, imagem e reputação, motivação dos colaboradores e contratação/captação de talentos), este foi o aspeto que reuniu a menor relevância, na opinião dos elementos da amostra utilizada.

No entanto, a RSE é considerada indiferente ou irrelevante para a tarefa de atrair (contratar) colaboradores mais qualificados (P14.10), refutando assim o que Bateman e

Snell (2005), citados por De Castro e Becerra (2012) dizem a respeito da atração de mais solicitantes do mercado de trabalho. Porém, para a retenção de atuais colaboradores/talentos (P14.11), os empregados da Gestamp Cerveira entendem que sim, que a RSE tem um papel importante.

Ainda assim, perguntou-se diretamente a estes se estariam dispostos a mudar de empresa (sem mudança de funções), se soubessem que a nova empregadora era uma empresa socialmente responsável (P19), surgindo aqui um misto de decisões. De referir que cerca de 40.98% não soube ou não quis responder a esta questão (forte acentuação nos cargos de Direção), talvez, e assim se entendeu, pelo facto de ser uma questão direta. No entanto, 59.02% responderam sem reservas, sendo que a maioria dos colaboradores (31.15%), e uma vez que seria para desempenhar o mesmo tipo de função, preferem continuar a trabalhar na Gestamp Cerveira, fazendo com que o *know-how* se mantenha na empresa, tal como Neto e Froes (2001) o afirmam.

A fim de atestar a teoria defendida por Bateman e Snell (2005), citados por De Castro e Becerra (2012), quando os colaboradores foram questionados onde preferiam trabalhar (relacionando o quanto conceituadas as empresas podem ser com a RSE) (P.20), a grande maioria dos colaboradores respondeu que prefere trabalhar numa empresa com medidas de RSE, trazendo-lhes assim alguns benefícios como colaboradores, do que trabalhar numa empresa de renome.

Portanto, após tiradas as ilações das cinco variáveis, pode-se dizer que a RSE é uma forma de reter os atuais colaboradores, no entanto esta não promove a captação de novos talentos para a Gestamp Cerveira.

- A RSE na Gestamp Cerveira leva a que o gestor de Recursos Humanos tenha um papel fundamental

Segundo o estudo da empresa de consultadoria canadiana, Strandberg (2009), o Gestor de Recursos Humanos é um líder organizacional chave que pode assumir a liderança, trabalhando em parceria com outras áreas da empresa, para integrar e conduzir os objetivos da RSE na empresa. Independentemente de ter um papel importante, este gestor requer, para o sucesso da implementação da RSE, o compromisso do Gerente, e o envolvimento da Direção e do Conselho de Administração. Ou seja, entende-se que o Gestor de Recursos Humanos tem um papel importante, mas que este papel pode ficar comprometido se não houver compromisso e envolvimento de outras partes fulcrais da empresa.

Para este objetivo específico, utilizaram-se onze variáveis (ver Apêndice 2) para explicar a importância do Gestor de Recursos Humanos na implementação da RSE na Gestamp Cerveira.

Assim, do ponto de vista interno, não é o departamento de Recursos Humanos quem tem o papel mais importante na implementação da RSE na Gestamp Cerveira, mas sim a Gerência (P22.1). No entanto, e imediatamente a seguir, está a área de Recursos Humanos (P22.6), seguindo-se a área de Qualidade (P22.2) e o departamento Financeiro (P22.7).

Com esta opinião, e dado que Strandberg (2009) defende que o Gestor de Recursos Humanos tem um papel importante na RSE, mas impõe a condição de que necessita do compromisso do Gerente e do envolvimento de outras partes, pode-se dizer que na Gestamp Cerveira, embora o departamento de Recursos Humanos seja um fator relevante para a RSE, não é esta área que tem o papel mais importante, mas sim o Gerente da empresa.

Em suma, e do ponto de vista interno, na Gestamp Cerveira para implementar a RSE o Gerente teria um papel ainda mais fundamental que o Gestor de Recursos Humanos.

Finalizada a discussão de resultados dos cinco objetivos específicos propostos para esta investigação, acresce ainda a informação relativamente à perceção que os sujeitos têm, sobre se a empresa atualmente tem recursos preparados para implementar a RSE (P24), sendo que a maioria considera que sim, que esses recursos existem, e que a Gestamp Cerveira está preparada para implementar um plano de RSE no biénio 2015-2016 (P23).

Dado o exposto, e fazendo aqui uma síntese dos resultados discutidos que se consideram mais importantes, a RSE na Gestamp Cerveira é uma vantagem competitiva, na medida em que, impele a criatividade, a inovação, a imagem, a reputação e motiva os colaboradores. No entanto, a RSE não promove a captura de novos talentos para a empresa e não aumenta o lucro da empresa, dado que este tipo de ações não trazem valor acrescentado para o tipo de produto que a empresa faz. A implementação deste tipo de medidas na estratégia da empresa, passa pela coordenação do Gestor de Recursos Humanos mas o papel mais importante é o da gestão de topo. Desta forma, consideram-se reunidas as condições para se apresentarem as considerações finais no capítulo seguinte.

## CAPITULO V - CONCLUSÃO

Na revisão da literatura efetuada, constatou-se que a temática da RSE tem vindo a assumir ao longo dos anos um crescente interesse. Embora o “*denominador comum*” (Ferreira, *et al.* 2010, p. 50) dos objetivos de uma empresa seja o lucro, são cada vez mais os empresários que na sua estratégia organizacional assumem comportamentos socialmente responsáveis. No entanto, a experiência da RSE continua a ser fonte de debate e de constante investigação, uma vez que o efeito positivo da RSE na competitividade das empresas ainda é diminuto (Martinuzzi, Gisch-Boei & Wiman, 2010).

Em virtude dos resultados apresentados, na Gestamp Cerveira, considera-se que seria vantajoso para a empresa apostar na RSE e que esta poderia transformar-se numa vantagem competitiva, uma vez que iria contribuir para promover a criatividade e inovação da empresa, tal como iria cativar a atenção e mostrar mais confiança aos atuais clientes. Todavia, a RSE não iria trazer mais lucro para a empresa, nem aumentar o valor unitário do produto, uma vez que se entende que este tipo de decisões não acrescenta valor ao produto propriamente dito. No entanto, competitividade não é apenas lucro (Serra *et al.* 2010).

Por outro lado, e do ponto de vista da equipa de direção, técnicos e chefias intermédias, a RSE na Gestamp Cerveira permitiria angariar novos clientes, destacar-se em relação a outras empresas do grupo e do setor de atividade, tal como contribuiria também para vender uma boa imagem para o exterior e aumentar o seu prestígio como empresa.

No que diz respeito à motivação dos colaboradores, a implementação de medidas de responsabilidade social interna na Gestamp Cerveira é um fator de motivação. No entanto, o tipo de medidas mais motivadoras, são as que recaem sobre a promoção da saúde e o apoio à educação dos filhos dos colaboradores. Dado que este foi considerado o aspeto mais enaltecido com a RSE, sugere-se que a Gestamp Cerveira, invista em medidas que vai de encontro àquilo que é mais valorizado pelos colaboradores. Embora Theisohn, 2006, considere este tipo de medidas como “*regalias indiretamente monetárias*” (p. 28), a estas reconhece-se o custo que lhes pode estar associado, uma vez que a Gestamp Cerveira conta com um volume considerável de trabalhadores. A título sugestivo, considera-se que o estabelecimento de parcerias locais com um centro de fisioterapia e um centro de

explicações para apoio ao estudo dos filhos dos colaboradores, seriam duas possíveis medidas que agradariam aos colaboradores da Gestamp Cerveira.

Relativamente ao facto da RSE levar à captação de talentos, este pressuposto confirma-se, na medida em que as ações socialmente responsáveis estabelecidas na empresa levam à retenção do atual talento, fazendo com que o *know-how* se “fidelize” à empresa. O mesmo, não se pôde constatar em relação à contratação de novos talentos para a empresa.

Quanto ao papel principal, embora o Gestor de Recursos Humanos seja um fator relevante para a RSE, não é este quem tem o papel mais importante, mas sim o gerente da empresa, uma vez que a tomada de decisão para a implementação da RSE seria sempre da gestão de topo.

Este estudo procurou atingir um dos objetivos mais ambiciosos de qualquer investigação: o de aumentar os conhecimentos acerca de determinado fenómeno ou temática. Assim, pretendeu-se enriquecer a bibliografia sobre a RSE em Portugal, pois, no contexto português, apesar de serem diversas as investigações sobre este conceito, poucas abordaram de que forma a RSE se pode tornar uma vantagem competitiva numa empresa de um setor que é pautado por ser pioneiro na promoção da sustentabilidade ambiental, social e impulsor da economia nacional, uma vez que “...as exportações de componentes automóveis representam 12,6% das exportações totais de bens transacionáveis em Portugal...” (AFIA, 2014)<sup>6</sup>.

No decorrer da investigação, foram sentidas algumas dificuldades e apontadas algumas limitações. O facto da política de informação do grupo *Gestamp Automoción*, ser pautada pela descrição na divulgação para o exterior, trouxe algumas dificuldades, dado que se teve de limitar a informação a recolher da empresa. Para além disso, como limitações, o facto da amostra utilizada ser pequena poderá levar a que os resultados não reflitam a população, outra situação é o facto do proponente do estudo ser colaborador da empresa, e que em algum momento de análise possa involuntariamente ter prevalecido o ponto de vista do mesmo.

---

<sup>6</sup> A Gestamp Cerveira foi a 1ª empresa do distrito de Viana do Castelo a ter a certificação ambiental EMAS, emprega 287 colaboradores e em 2013 exportou 95% do produto



Com efeito, um trabalho de investigação nunca se esgota em si mesmo, pois ao procurar responder a uma questão abre espaço a novos estudos. Assim, como linhas de orientação para futuros trabalhos, sugere-se i) a realização de uma análise SWOT ao projeto de implementação de um plano de ações de forma a identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e ii) a definição de um plano de ações de RSE para a Gestamp Cerveira, que neste trabalho não foi feito, uma vez que esse objetivo não respondia ao problema de investigação, iii) a análise do ponto de vista externo (da comunidade, incluindo o cliente) da mesma questão de investigação e posteriormente a comparação de resultados.

Para concluir, fica o desejo de que este estudo possa de alguma forma contribuir para estimular o interesse pela investigação futura sobre o tema da RSE em geral, e sobre os temas aqui propostos em particular, uma vez que se acredita que a integração da responsabilidade social na estratégia empresarial contribui para a sustentabilidade das empresas de hoje e futuras.

## CAPITULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R. F. D., Crowther, D. (2005). *Corporate Social Responsibility in Portugal: Empirical Evidence of Corporate Behavior*. Corporate Governance 5
- Afonso, S. (2012). Práticas de responsabilidade social nas organizações: O caminho para o desenvolvimento sustentável. Tese de Mestrado Gestão das Organizações. IPB. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8232>. Consultado em 2 de julho 2014
- Almeida, J. F.(1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade Aberta. Lisboa
- Almeida, L., Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (3ª edição). Braga. Psiquilíbrios
- Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel [AFIA], (2014). Estatística da Indústria de componentes para automóveis. Disponível em: [http://www.afia.pt/images/stories/af\\_2013\\_maippt.pdf](http://www.afia.pt/images/stories/af_2013_maippt.pdf). Consultado em 10 de outubro de 2014
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial [APEE], (2014). Disponível em: <http://www.apee.pt/>. Consultado em 2 de julho 2014
- Azeitão, J., Roberto, J. (2010). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/2057>. Consultado em 4 de julho 2014
- Barbosa, E.M.N, Brejo, A.L.N.C. (2012). *A responsabilidade social nas micro e pequenas e médias empresas como fator competitivo: o caso da Região Alentejo*. ADRAL
- Barney, J., Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage* (4ª edição). Prentice Hall
- Barros, A. J. P., Lehfeld, N. A. (1986). *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: McGraw-Hill

- Bowman, E. (1978). *Strategy, Annual Reports, and Alchemy*. California Management Review 20
- Branco, M. e L. Rodrigues (2008), *Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies*, Journal of Business Ethics 83: 685-701
- Business Council for Sustainable Development Portugal [BCSD], (2014). Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/>. Consultado em 4 de julho de 2014
- Cantante, H. (2009). *Impulsionar as vendas em época de crise: Um estudo aplicado ao sector automóvel*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. 77 pp
- Caracol, J. (2011). *Corporate social responsibility and its importance in company strategy*. Lisboa. Instituto Universitário de Lisboa. Tese para obtenção do grau de Mestre
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 497-505
- Cavaye, A.L.M. (1996). *Case study research: a multi-faceted research approach for IS*. Information Systems Journal, 6, 227-242
- Comissão das Comunidade Europeias, CCE (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, 3
- Comissão Europeia, CE (2003). *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility. Employment & Social affairs, Industrial relations and industrial change*. Luxemburgo
- Commission of the European Community [CEC]. (2002). *Comunicação relativa à responsabilidade social das empresas: um contributo das empresas para um desenvolvimento sustentável*. Disponível em: [http://www.voluntariado.pt/preview\\_documentos.asp?r=154&m=PDF](http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=154&m=PDF). Consultado em 09 de setembro 2012

- Cordeiro, J. (2009). Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. Disponível em [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642009000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642009000300006&script=sci_arttext). Consultado em 21 de agosto 2014
- Cunha, M. *et al.* (2006). *Manual do comportamento organizacional e gestão* (5ª edição). Editora RH. 959, 943-966
- Dahlsrud, A. (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13
- Davis, K., Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw-Hil.
- Dawkins, J., Lewis, S. (2003). *CSR in Stakeholder Expectations: and their Implication for Company Strategy*. *Journal of Business Ethics* 44
- De Castro, A. e Becerra, D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02>. Consultado a 17 de novembro 2014
- De Castro, G.M. (2008). *Reputación empresarial y Ventaja Competitiva*. Espanha: ESIC Editorial
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L. (2005). *Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach*. *Business Strategy and the Environment* 14
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Oxford University Press
- Elkington, J., (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone
- Faria, F.M. (2010). *Um Índice de Responsabilidade Social Empresarial para a Realidade Portuguesa*. Leiria. Instituto Politécnico de Leiria. Tese para obtenção do grau de Mestre

- Ferraz, F., Gallardo-Vazquez, D. (2014). *Del desarrollo sostenible a la responsabilidad social corporativa: evolución, orígenes y dimensiones que la conforman*. Disponível em: <http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/97> Consultado em 09 de setembro de 2014
- Ferreira, C., (2004). *Environmental Accounting: the Portuguese Case, Management of Environmental Quality: An International Journal* 15: 561-573.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N., Marques, T., (2010). *Gestão Empresarial* (3ª edição). Lidel. 328 pp.
- Firmino, M. (2002). *Gestão das organizações. Conceitos e tendências atuais*. Escolar Editora. 189 pp.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Harvard
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures. Lusociência
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, Massachusetts, EUA
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Friedman, M. (1970). *A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*
- Fry, F., Hock, R. (1976). *Who Claims Corporate Responsibility? The Biggest and the Worst*. *Business and Society Review/Innovation* 18
- Garriga, E., D. Melé (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory, *Journal of business Ethics*, 53, 51-71
- Gestamp (2014). Disponível em: <http://www.gestamp.com> . Consultado em 25 de setembro de 2014

- Gestamp Cerveira (2013). *Manual de acolhimento do trabalhador da Gestamp Cerveira* (Revisão 0), 3-6
- Gestamp Cerveira (2014). Declaração Ambiental 2013. Disponível em: [http://www.apambiente.pt/\\_zdata/Instrumentos/GestaoAmbiental/EMAS/DA/60/13.pdf](http://www.apambiente.pt/_zdata/Instrumentos/GestaoAmbiental/EMAS/DA/60/13.pdf) Consultado em 25 de setembro de 2014
- Giddings, B., Hopwood, B. e O'Brien, G. (2002). *Environment, Economy and Society: Fitting them together into Sustainable Development. Sustainable Development*. Disponível em: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8609/1/137.pdf>. Consultado a 28 de agosto de 2014
- Good, W. J., Hatt, P. K. (1972). *Métodos em Pesquisa Social*. 4ª. Ed. S. Paulo. Ed. Nacional
- Greenwood, E. (1965). *Métodos de investigação empírica em Sociologia*. Análise Social. Vol. III (11), pp. 313-345
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial [GRACE], (2014). Disponível em: <http://www.grace.pt/> Consultado em 04 de julho de 2014
- Guimarães, R., Cabral, J. (1997). *Estatística*. McGraw-Hill. 621 pp.
- Hill, M. M.; Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª edição). Edições Sílabo Ltd., Lisboa
- Hill, R., T. Ainscough, T. Shank e D. Manullang (2006). *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective*, Journal of Business Ethics 70:165-174
- Hoz, A. (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Madrid: Ediciones Anaya, S.A.
- Ito, N., Junior, P., Gimenez, F., Fensterseifer, J., (2012). *Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões*. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000200008&script=sci_arttext) . Consultado em 10 de setembro de 2014

- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo. Edição Atlas
- Lima, M. P. de (2000). *O Inquérito Sociológico*. 5ª ed., Lisboa, Ed. Presença
- Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S., Wiman, A., (2010). *Does corporate responsibility pay off? – Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe’s industrial sectors*. University of Economics and Business
- Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., Wiman, A., (2011). *CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector*. RIMAS Working Papers, No. 3/2011
- McGuigan, F.M. (1976). *Psicologia experimental: Uma abordagem metodológica*. São Paulo: EPU
- Monteiro, S., Guzmán, B. (2005). Environmental Disclosures in the Annual Reports of Large Companies in Portugal. *Social and Environmental Accounting Journal*, 25: 15-18
- Morrós, J. e Martínez, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid. FC Editorial
- Mota, I., Pinto, M., Sá, J., Marques, V. e Ribeiro, J. (2002): “*ENDS – Estratégia Nacional de DS – 2005/2015*”. Disponível em: <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000015001-000020000/000019537.pdf>  
Consultado em 1 de julho de 2014
- Neto, F. e C. Froes (2001). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro sector*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J. e Fall, A. (1999). *Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage*. *Academy of Management Executive*. pp.58-69.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press

- Porter, M. E., Kramer, M. R (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, Vol. 84 Issue 12, pp.78-92
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (4ª edição). Lisboa. Gradiva
- Rea, L.M. e Parker, R.A. (2002). *Metodologia de pesquisa: do planeamento à execução*. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning.
- Rede Nacional de Responsabilidade Social [RSO PT], (2014). Disponível em: <http://www.rsopt.com/rederso/index.html>. Consultado em 2 de julho de 2014
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH
- Ribeiro, S. (2008). *Confiança e perceção do risco nas relações laborais*. Braga: Universidade do Minho
- Richardson, R.,J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo. Atlas
- Rodrigues, L., Oliveira L., Menezes, C. (2005), O Relato Financeiro do Desempenho Ambiental: Estudo das Empresas Cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto, *Portuguese Journal of management Studies*, 10
- Rodrigues, P., (2013). *Conflictos en las Relaciones Trabajo y Familia. Un Estudio con Bomberos Voluntarios Portugueses*. Cádiz. Facultad Ciencias del Trabajo. Universidad de Cadiz. Tese para obtenção do grau de Doutor.
- Röhrich, O. (2012). Os 11 elementos da motivação. Lidel. pp. 28
- Roque, V., Cortez, M. (2006). A Divulgação de Informação Ambiental e a Performance Financeira das Empresas Cotadas em Portugal, *Revista de Estudos Politécnicos* 3
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., Torres, A. (2010). *Gestão estratégica. Conceitos e práticas*. 3ª edição. Lidel. 426 pp.



- Stanwick, P. A. e S. D. Stanwick (1998), *The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination*. Journal of Business Ethics 17: 195-2004
- Strandberg Consulting (2002). *The future of corporate social responsibility*. Disponível em: [http://www.corostrandberg.com/pdfs/Future\\_of\\_CSR.pdf](http://www.corostrandberg.com/pdfs/Future_of_CSR.pdf) . Consultado em 5 de julho de 2014
- Strandberg Consulting (2009). *The role of human resource management, in corporate social responsibility. Issue brief and roadmap*. Disponível em: [http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR\\_and\\_HR\\_Management1.pdf](http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf). Consultado em 20 de outubro de 2014
- Terra, C. F., (2004). *Tudo Pelo Social: A Responsabilidade Social como uma das Atribuições de Relações Públicas*. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0232.pdf>. Consultado em 01 de julho de 2014
- The Economist (2005). *The union of concerned executives*. Disponível em <http://www.economist.com/node/3555194>. Consultado em 21 de setembro de 2014
- The Economist (2009). *Triple bottom line. It consists of three P's: profit, people and planet*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/14301663/print>. Consultado em 1 de novembro de 2014
- Theisohn, T. (2006). *Incentive systems: Incentives, motivation, and development performance*. Disponível em: <http://www.unpcdc.org/media/20669/incentive-systems-cp8%5B1%5D.pdf>. Consultado em 17 de novembro de 2014
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. 2ª Edição. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian
- Urip, S. (2010). *CSR Strategies: Corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets*. Asia. Wiley & SonsThomson

- Widenfel, B. M. *et al.* (2005). Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments Used in Psychological Research With Children and Families. *Clinical Child and Family Psychology Review*. Vol. 8, p.135 – 147
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (1998). Corporate Social Responsibility, Meeting Changing Expectations, WBCSD Publications: ISBN 2-94-0240-03-5
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2014). Disponível em: <http://www.rsopt.com/rederso/index.html>. Consultado em 2 de julho de 2014
- World Commission on Environment & Development [WCED]. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#1.2>. Consultado a 27 agosto de 2014
- Yin, R. K., (2001). Estudo de caso. Panejamento e métodos. 2ª Edição. Bookman

## **APÊNDICE**

### **I – QUESTIONÁRIO**

## QUESTIONÁRIO

Sou estudante do mestrado de Gestão de Empresas (Gestão das Organizações) no Instituto Politécnico de Viana do Castelo e estou a realizar um estudo sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

Este questionário tem como objetivo conhecer a opinião dos colaboradores da GESTAMP CERVEIRA, de forma a entender como é que a Responsabilidade Social Empresarial pode ser uma vantagem competitiva para a empresa.

Assinale as suas respostas com um X na resposta pretendida. O questionário é anónimo e agradeço desde já a disponibilidade e a cooperação.

### 1 – Idade

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- mais de 46 anos

### 2 – Género

- Masculino
- Feminino

### 3 – Estado civil

- Solteiro
- Casado
- União de facto
- Divorciado
- Viúvo

### 4 – N° de filhos \_\_\_\_\_

### 5 – Nível de escolaridade mais elevado que completou

- Inferior ao 12º ano
- 12º ano
- Formação pós secundária (mas não superior)
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado

### 6 – Área de formação

- Educação, Artes e Humanidades
- Ciências sociais, comércio e direito
- Ciências, matemática e informática
- Engenharia, indústrias transformadoras e construção
- Agricultura
- Saúde e proteção social e serviços
- Nenhuma das anteriores

### 7 - Concelho de residência: \_\_\_\_\_

### 8 – Trabalha no mesmo local (concelho) da sua residência?

- Sim
- Não

### 9- Há quantos anos trabalha na GESTAMP CERVEIRA?

- Menos de 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

### 10 – Que tipo de cargo desempenha?

- Técnico
- Chefia intermédia
- Direção/Gestão de topo

### 11 – O que é, que entende, por empresa com Responsabilidade Social Empresarial (escolha apenas 1)?

- Empresa socialmente responsável que tem em conta a comunidade local, o ambiente e os colaboradores
- Empresa que colabora com a comunidade local
- Empresa que tem a responsabilidade de prestar serviços à sociedade
- N/S (Não sabe)
- N/R (Não responde)

**12 – A GESTAMP CERVEIRA, pode contribuir para uma sociedade melhor?**

- Sim  N/S → passe para a questão nº 14  
 Não → passe para a questão nº 14  N/R

**13 – De que forma (escolha apenas 5)?**

- Apoio a uma associação/instituto ou laboratório de ciência e inovação  
 Apoio à educação e promoção de programas escolares na localidade  
 Proteção e defesa do meio ambiente local  
 Patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida  
 Apoio de eventos culturais (arte, música ou literatura)  
 Promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local  
 Apoio à natalidade junto dos seus colaboradores (vacinas, prémio monetário por cada nascimento)  
 Pagamento do 15º salário aos colaboradores  
 Oferta de vales de alimentação para colaboradores  
 Oferta de seguro de saúde, vida e descontos de farmácia, estomatologia e oftalmologia para colaboradores  
 Desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (nutrição, motivação, prática de desporto)  
 Apoio a creche e educação (até aos 18 anos) para filhos dos colaboradores  
 Outra: \_\_\_\_\_

**14 – Na sua opinião, se a GESTAMP CERVEIRA tivesse um plano de Responsabilidade Social Empresarial, para que acha que seria importante?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente ou irrelevante	Importante	Muito importante
Vender mais (lucro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vender boa imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento de prestígio e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mostrar mais confiança ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Captar ainda mais a atenção dos atuais clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angariar novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar o valor (€€) do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destacar-se mais em relação a outras empresas do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destacar-se mais em relação a outras empresas do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitar a contratação de pessoal mais qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retenção dos atuais colaboradores/talentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a motivação de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a criatividade e inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a cooperação e o trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15 – Se a GESTAMP CERVEIRA implementasse um plano de ação de Responsabilidade Social Empresarial, considera que seria vantajoso para a empresa?**

- Sim  N/S  
 Não  N/R

**16- A GESTAMP CERVEIRA tornar-se-ia mais competitiva se fosse socialmente mais responsável?**

- Sim  N/S  
 Não  N/R

**17 – Sentir-se-ia mais motivado se soubesse que a GESTAMP CERVEIRA contribui para uma sociedade melhor?**

- Sim  N/S  
 Não  N/R

**18 – Como colaborador da GESTAMP CERVEIRA, que tipo de medidas de Responsabilidade Social Empresarial mais o motivaria (escolha apenas 5)?**

- Apoio a uma associação/instituto ou laboratório de ciência e inovação  
 Apoio à educação e promoção de programas escolares na localidade  
 Proteção e defesa do meio ambiente local  
 Patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida  
 Apoio de eventos culturais (arte, música ou literatura)  
 Promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local  
 Apoio à natalidade junto dos seus colaboradores (vacinas, prémio monetário por cada nascimento)  
 Pagamento do 15º salário aos colaboradores  
 Oferta de vales de alimentação para colaboradores  
 Oferta de seguro de saúde, vida e descontos de farmácia, estomatologia e oftalmologia para colaboradores  
 Desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (nutrição, motivação, prática de desporto)  
 Apoio a creche e educação (até aos 18 anos) para filhos dos colaboradores  
 Outra: \_\_\_\_\_

**19 - Estaria disposto a mudar de empresa, sem mudança de funções, se soubesse que a nova empresa era socialmente responsável?**

- Sim  N/S  
 Não  N/R

**20 – Onde preferia trabalhar?**

- Numa empresa conceituada, mas sem plano de Responsabilidade Social Empresarial  
 Numa empresa pouco conceituada, mas com plano de Responsabilidade Social Empresarial  
 Indiferente

**21 – Numa empresa, qual a importância que atribui a cada um dos aspetos?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente ou irrelevante	Importante	Muito importante
Competitividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa imagem e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratação/captação de talentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22 – Na sua opinião, na implementação de um plano de Responsabilidade Social Empresarial na GESTAMP CERVEIRA, qual a importância de cada uma das áreas no envolvimento num projeto como este?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente ou irrelevante	Importante	Muito importante
Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logística/Aprovisionamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23 – Face ao conhecimento que tem da empresa, na sua opinião, qual lhe parece o prazo adequado para a implementação de um plano de ações de Responsabilidade Social Empresarial?**

- |                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 2015 - 2016 | <input type="checkbox"/> N/S |
| <input type="checkbox"/> 2017 – 2018 | <input type="checkbox"/> N/R |
| <input type="checkbox"/> 2019 – 2020 |                              |

**24 – Atualmente, considera que a empresa tem recursos humanos preparados para implementar a Responsabilidade Social Empresarial?**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> N/S |
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> N/R |

Obrigado pela sua colaboração. O seu contributo foi muito importante.

## **APÊNDICE**

### **II – TABELA DE VARIÁVEIS POR OBJETIVO ESPECÍFICO**



Objetivo	Variáveis	Código
A RSE na Gestamp Cerveira aumenta a sua competitividade	Na sua opinião, se a GC tivesse um plano de Responsabilidade Social Empresarial, para que acha que seria importante? Vender mais (lucro) Mostrar mais confiança ao cliente Captar ainda mais a atenção dos atuais clientes Aumentar o valor (€€) do produto Promover a criatividade e inovação	P14.1 P14.4 P14.5 P14.7 P14.13
	Se a GC implementasse um plano de ação de Responsabilidade Social Empresarial, considera que seria vantajoso para a empresa?	P15
	A GC tornar-se-ia mais competitiva, se fosse sociavelmente mais responsável?	P16
	Numa empresa, qual a importância que atribui a cada um dos aspetos? Competitividade	P21.1
Na Gestamp Cerveira a RSE beneficia a sua imagem e reputação	Na sua opinião, se a GC tivesse um plano de Responsabilidade Social Empresarial, para que acha que seria importante? Vender boa imagem Aumento de prestígio e reputação Angariar novos clientes Destacar-se mais em relação a outras empresas do grupo Destacar-se mais em relação a outras empresas do setor	P14.2 P14.3 P14.6 P14.8 P14.9
	Numa empresa, qual a importância que atribui a cada um dos aspetos? Boa imagem e reputação	P21.2
A RSE na Gestamp Cerveira motiva os seus colaboradores	Na sua opinião, se a GC tivesse um plano de Responsabilidade Social Empresarial, para que acha que seria importante? Aumentar a motivação de colaboradores Promover a cooperação e o trabalho em equipa	P14.12 P14.14
	Sentir-se-ia mais motivado, se soubesse que a GC contribui para uma sociedade melhor?	P17
	Como colaborador da GC, que tipo de medidas de Responsabilidade Social Empresarial mais o motivaria? Apoio a uma associação/instituto ou laboratório de ciência e inovação Apoio à educação e promoção de programas escolares na localidade Proteção e defesa do meio ambiente local Patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida Apoio de eventos culturais (arte, música ou literatura) Promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local Apoio à natalidade junto dos seus colaboradores (vacinas, prémio monetário por cada nascimento) Pagamento do 15º salário aos colaboradores Oferta de vales de alimentação para colaboradores	P18.1 P18.2 P18.3 P18.4 P18.5 P18.6 P18.7 P18.8 P18.9

Objetivo	Variáveis	Código
	Oferta de seguro de saúde, vida e descontos de farmácia, estomatologia e oftalmologia para colaboradores Desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (nutrição, motivação, prática de desporto) Apoio a creche e educação (até aos 18 anos) para filhos dos colaboradores Outra	P18.10 P18.11 P18.12 P18.13
	Numa empresa, qual a importância que atribui a cada um dos aspetos? Motivação de colaboradores	P21.3
A RSE na Gestamp Cerqueira leva à captação talentos	Na sua opinião, se a GC tivesse um plano de Responsabilidade Social Empresarial, para que acha que seria importante? Facilitar a contratação de pessoal mais qualificado Retenção dos atuais colaboradores/talentos	P14.10 P14.11
	Estaria disposto a mudar de empresa, sem mudança de funções, se soubesse que a nova empresa era socialmente responsável?	P19
	Onde preferia trabalhar?	P20
	Numa empresa, qual a importância que atribui a cada um dos aspetos? Contratação/captação de talentos	P21.4
A RSE na Gestamp Cerqueira leva a que o gestor de Recursos Humanos tenha um papel fundamental	Na sua opinião, na implementação de um plano de Responsabilidade Social Empresarial na GC, qual a importância de cada uma das áreas no envolvimento num projeto como este? Gerência Qualidade Compras Projetos Informática Recursos Humanos Financeiro Manutenção Ferramentaria Produção Logística/Aprovisionamentos	P22.1 P22.2 P22.3 P22.4 P22.5 P22.6 P22.7 P22.8 P22.9 P22.10 P22.11
Caraterização da amostra  Outras caraterizações sobre o estudo	Idade	P1
	Género	P2
	Estado civil	P3
	Nº de filhos	P4
	Nível de escolaridade mais elevado que completou	P5
	Área de formação	P6
	Concelho de residência	P7
	Trabalha no mesmo local (concelho) da sua residência?	P8
	Há quantos anos trabalha na GC?	P9

Objetivo	Variáveis	Código
	Que tipo de cargo desempenha?	P10
	O que é, que entende, por empresa com Responsabilidade Social Empresarial?	P11
	A GC, pode contribuir para uma sociedade melhor?	P12
	De que forma? Apoio a uma associação/instituto ou laboratório de ciência e inovação Apoio à educação e promoção de programas escolares na localidade Proteção e defesa do meio ambiente local Patrocínio de eventos desportivos e de melhoria de qualidade de vida Apoio de eventos culturais (arte, música ou literatura) Promoção de ações de combate à pobreza e exclusão social local Apoio à natalidade junto dos seus colaboradores (vacinas, prémio monetário por cada nascimento) Pagamento do 15º salário aos colaboradores Oferta de vales de alimentação para colaboradores Oferta de seguro de saúde, vida e descontos de farmácia, estomatologia e oftalmologia para colaboradores Desenvolvimento de campanhas direcionadas para os colaboradores (nutrição, motivação, prática de desporto) Apoio a creche e educação (até aos 18 anos) para filhos dos colaboradores Outra	P13.1 P13.2 P13.3 P13.4 P13.5 P13.6 P13.7 P13.8 P13.9 P13.10 P13.11 P13.12 P13.13
	Face ao conhecimento que tem da empresa, na sua opinião, qual lhe parece o prazo adequado para a implementação de um plano de ações de Responsabilidade Social Empresarial?	P23
	Atualmente, considera que a empresa tem recursos humanos preparados para implementar a Responsabilidade Social Empresarial?	P24

## **ANEXO**

### **I – PIRAMIDE DE CARROL (1979)**

## O Modelo Piramidal de Carroll e a sua Evolução

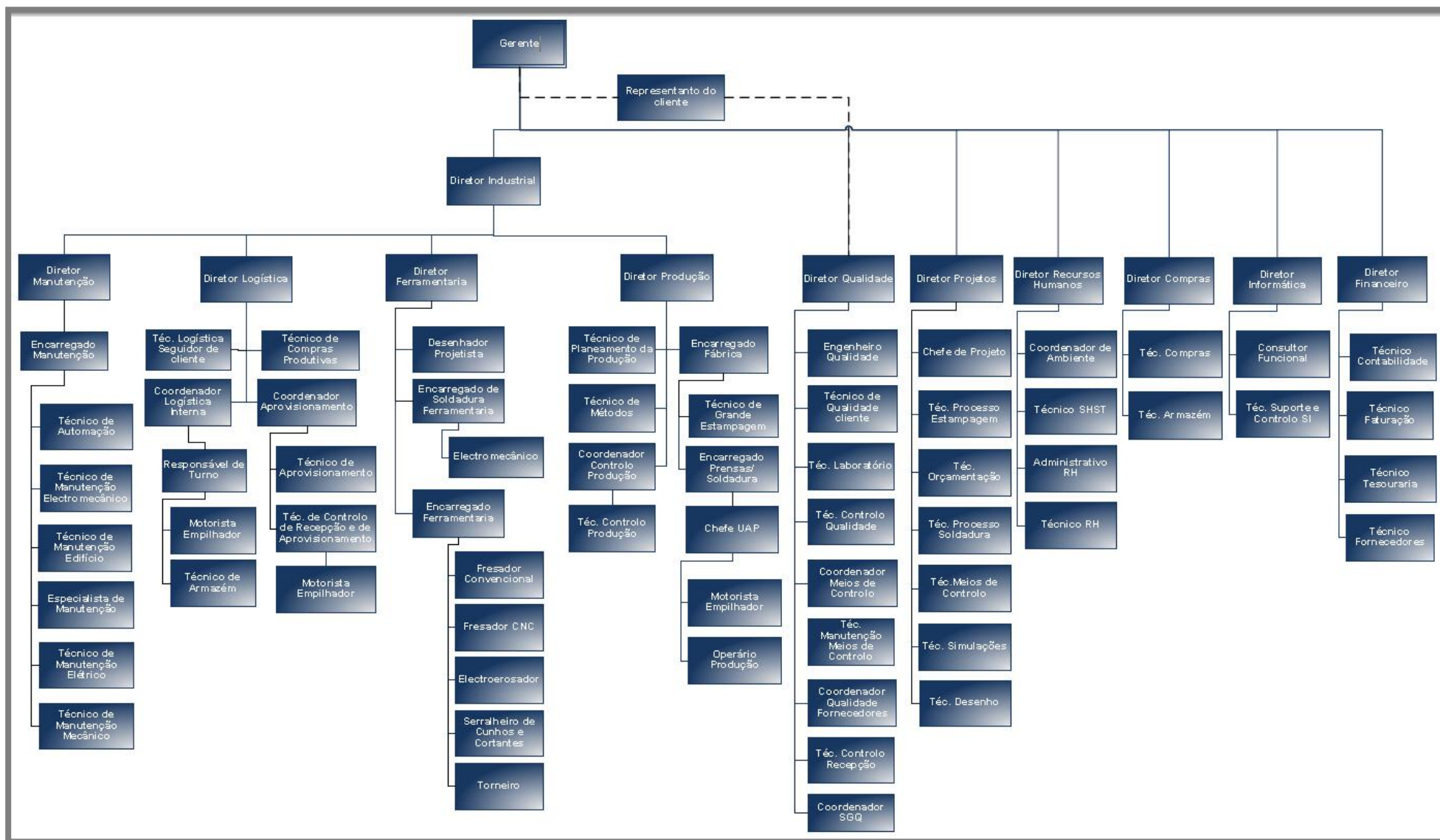


Fonte: Carrol, 1979

**ANEXO**

**II – ORGANIGRAMA DA GESTAMP CERVEIRA**

## Organigrama Gestamp Cerveira



Fonte: Gestamp Cerveira, 201332