

*Instituto Politécnico de Setúbal*



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

**Práticas de Responsabilidade Social  
Corporativa nos municípios do  
distrito de Setúbal  
Exemplo de quatro municípios**

João Pedro Martins dos Santos Gonçalves

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME**

Orientadora: Professora Doutora Boguslawa Barszczak Sardinha

Setúbal, outubro de 2015

## AGRADECIMENTOS

---

A elaboração desta dissertação foi um processo moroso e que sem a colaboração de diversas pessoas, não teria sido possível.

Deste modo, quero em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Boguslawa Sardinha, pela sua disponibilidade e orientação dadas ao longo deste processo.

Quero também, agradecer às seguintes pessoas nos municípios de Setúbal, Moita, Montijo e Barreiro, respetivamente: a sra. Vereadora Carla Guerreiro e a sra. Benedita Maria Conceição; o Dr. Carlos Gonçalves e a sra. Rosália; a Dra. Ana Patrícia Amaral e a sra. Conceição Fernandes; a Dra. Carla Ribeiro e a sra. Margarida Feio.

Um agradecimento especial aos meus colegas e amigos pelo apoio e conselhos: Marlene Brito, Denise Santos, António Lima, Manthima Dinis e Nicole Sobral.

Por fim, quero agradecer à minha irmã e mãe pela compreensão e apoio dado ao longo destes anos.

## ÍNDICE

---

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Objetivos do estudo .....	2
<b>PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1. Ética.....	4
1.1. Conceito de Ética.....	4
1.1.1. Ética Empresarial.....	4
2. Responsabilidade Social.....	6
2.1. Responsabilidade Social Corporativa.....	7
2.1.1. Evolução Histórica .....	7
2.1.2. Perspetivas da Responsabilidade Social Corporativa .....	11
2.2. Vantagens da Responsabilidade Social Corporativa .....	12
2.3. Críticas à Responsabilidade Social Corporativa .....	13
2.4. Modelos de Responsabilidade Social Corporativa .....	14
2.4.1. Modelo económico .....	14
2.4.2. Modelo das Abordagens à Responsabilidade Social Corporativa.....	15
2.4.3. Modelo dos Estágios da Responsabilidade Social Corporativa .....	16
2.4.4. Modelo das Dimensões de Responsabilidade Social .....	17
2.5. Práticas de Responsabilidade Social Corporativa .....	19
2.5.1. Dimensão Social Interna .....	19
2.5.2. Dimensão Social Externa .....	21
2.5.3. Desenvolvimento Sustentável .....	23
3. Municípios.....	24
3.1. Municípios e Responsabilidade Social .....	25
<b>PARTE II: ENQUADRAMENTO PRÁTICO .....</b>	<b>30</b>
4. Estudo Empírico.....	30
4.1. Caracterização dos municípios do distrito de Setúbal.....	30
4.1.1. Escolha dos concelhos .....	35
4.2. Metodologia de Investigação.....	36
4.3. Modelo de investigação .....	41
5. Análise dos Resultados.....	44
5.1. Responsabilidade Social.....	44

5.2. Dimensão Social Interna .....	47
5.3. Dimensão Social Externa .....	53
5.4. Satisfação dos trabalhadores com as práticas .....	58
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>66</b>
Limitações do estudo .....	70
Referências .....	71
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>lxxix</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1 – Estágios da Responsabilidade Social Corporativa. ....	16
Figura 2 – Dimensões da Responsabilidade Social. ....	17
Figura 3 – Constituição dos municípios.....	25
Figura 4 – Modelo das dimensões da Responsabilidade Social de Swift e Zadek.....	42
Figura 5 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão de Recursos Humanos. ....	58
Figura 6 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de informação e comunicação. ....	59
Figura 7 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Apoios sociais.....	60
Figura 8 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão da Mudança Organizacional .....	61
Figura 9 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Formação .....	62
Figura 10 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Higiene e Segurança no trabalho.....	63
Figura 11 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de articulação com comunidade .....	64
Figura 12 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão do impacto ambiental.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1 – Práticas de Dimensão Social Interna nas PME portuguesas .....	21
Gráfico 2 – Práticas de Dimensão Social Externa nas PME portuguesas .....	22
Gráfico 3 – Área de Responsabilidade mais importante.....	45
Gráfico 4 – Obstáculos à Responsabilidade Social .....	46
Gráfico 5 – Práticas de Recursos Humanos.....	47
Gráfico 6 – Práticas de Informação e Comunicação. ....	49
Gráfico 7 – Práticas de Formação.....	50
Gráfico 8 – Práticas de apoio social.....	51
Gráfico 9 – Práticas de Gestão da Mudança Organizacional. ....	52
Gráfico 10 – Práticas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.....	53

Gráfico 11 – Práticas desenvolvidas com/para a comunidade. ....	55
Gráfico 12 – Práticas ambientais. ....	57

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1 - População residente segundo os Censos. ....	30
Tabela 2 - População ativa segundo os Censos. ....	31
Tabela 3 – População desempregada segundo os Censos. ....	32
Tabela 4 – Percentagem de desempregados face à população ativa, por concelho. ..	32
Tabela 5 - Câmaras municipais: despesas efetivas, receitas efetivas e saldo.....	33
Tabela 6 – Filiação partidária dos concelhos do distrito .....	34
Tabela 7 – Análise dos Prazos Médios de Pagamento. ....	34
Tabela 8 – Análise dos Custos com Pessoal 2012-2013.....	35

## ÍNDICE DE APÊNDICES

---

Apêndice I: Guião da Entrevista.....	lxxx
Apêndice II: Inquérito por Questionário .....	lxxxii
Apêndice III: Resumo das entrevistas .....	lxxxvi
Apêndice IV: Análise documental.....	xcí
Apêndice V: Práticas de Recursos Humanos .....	xciii
Apêndice VI: Práticas de Informação e Comunicação.....	xcv
Apêndice VII: Práticas de Formação .....	xcvii
Apêndice VII: Práticas de apoio social .....	xcix
Apêndice IX: Práticas de Gestão da Mudança Organizacional.....	ci
Apêndice X: Práticas de Saúde, Segurança e Higiene no trabalho .....	ciii
Apêndice XI: Práticas com a comunidade .....	cv
Apêndice XII: Práticas ambientais.....	cvii

## RESUMO

---

O debate sobre a “Responsabilidade Social Corporativa” estendeu-se nos últimos anos para outros setores de atividade, para além do setor privado, alargando-se para o setor público.

Com essa evolução, surgiram novas questões face à “Responsabilidade Social Corporativa”, sendo que essas questões debatam-se em primeiro lugar se existem diferenças no conceito de “Responsabilidade Social Corporativa” dentro do setor privado e público e em segundo lugar, quais as práticas que poderão ser consideradas no setor público.

Deste modo, a presente dissertação pretende analisar quais as práticas de “Responsabilidade Social Corporativa” aplicadas em municípios do distrito de Setúbal, com o objetivo de perceber se existem diferenças na Responsabilidade Social entre o setor público e privado. A metodologia utilizada nesta investigação foi o estudo de caso, através da realização de inquéritos e entrevistas semiestruturadas em quatro municípios do distrito de Setúbal. Esta opção deve-se à necessidade de estudar a temática de forma aprofundada e como um todo.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa, Práticas, Setor Público, Municípios.

## ABSTRACT

---

In recent years the debate around "Corporate Social Responsibility" has spread from the private sector the public sector. While it was mainly a concept applied in the private sector, it has shifted to the public sector as well.

With that, new questions have arisen. First of all, one has to wonder if there are differences in "Corporate Social Responsibility" within the private and public sectors. Secondly, which practices may be considered in the public sector.

Therefore, this thesis' aim is to analyze the practices applied in Setúbal district's municipalities. Furthermore, we expect to understand whether there are differences in "Corporate social responsibility" between the public and private sector. The methodology used in this research was the case study. This methodology was applied through the realization of questionnaires and semi structured interviews in four municipalities from Setúbal's district. This option is due to the need to study the issue in depth and as a whole.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Practices, Public sector, Municipalities.



## INTRODUÇÃO

---

O debate sobre a Responsabilidade Social Corporativa surgiu em conjunto com o debate sobre a Ética Empresarial, devido à desconfiança da sociedade nas organizações que apenas tinham como meta a obtenção de lucros sem qualquer preocupação com os impactos que essas ações poderiam ter no seu meio envolvente. A Responsabilidade Social Corporativa tornou-se então uma forma de as organizações terem comportamentos proactivos que beneficiassem a população sem afetar o seu objetivo de obtenção de lucro. Esta é uma visão mais direcionada para o setor privado. Coloca-se então a questão se existem diferenças entre a Responsabilidade Social Corporativa no setor privado e no setor público.

Embora a Responsabilidade Social Corporativa no setor público ainda seja uma temática pouco estudada, alguns autores defendem que no que diz respeito às suas práticas, o setor público deverá ter as mesmas áreas da Responsabilidade Social que o setor privado (Fox *et al.*, 2002). Para além disso, a Responsabilidade Social Corporativa deverá, à semelhança do modelo privado, ser totalmente neutra, na medida em que deverá afastar-se de interesses que beneficiem apenas os envolvidos, mas sim a sociedade num todo (Fox *et al.*, 2002).

Seabra (2014) referiu que a vantagem das organizações regionais é que, graças à proximidade com a comunidade local, a sua atuação pode ser adaptada para melhor servir o interesse da sociedade.

Percebe-se então que apesar dos estudos já realizados, ainda não se encontram definidas as práticas que deverão ser aplicadas por organizações públicas, no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa.

Outra questão que também se coloca é qual o nível de Responsabilidade Social Corporativa que deverá existir nas organizações do setor Público. Diversos autores, tais como Bahr *et al.* (2006), a Comissão das Comunidades Europeias (2001), Targino (2008), entre outros, no estudo da Responsabilidade Social no setor privado consideraram que a mesma se divide em múltiplos níveis, sendo que o nível mais básico de Responsabilidade Social Corporativa seria simplesmente cumprir a lei. No entanto, referem também que, para se obter uma visão singular da Responsabilidade Social Corporativa seria necessário ter também em conta os diferentes modelos em que a mesma é integrada.

## Objetivos do estudo

---

A pergunta de partida do projeto incide sobre as práticas de Responsabilidade Social, mais propriamente “Quais as práticas de Responsabilidade Social aplicadas nos municípios de Setúbal?”. De acordo com a pergunta de partida foram definidos os seguintes objetivos gerais e específicos:

**Objetivo geral:** estudar a evolução do conceito de Responsabilidade Social, bem como as suas dimensões no setor público, com base nas práticas de Responsabilidade Social nas autarquias locais do distrito de Setúbal.

### Objetivos específicos:

- ❖ Identificar as práticas ou iniciativas sociais adotadas pelos municípios, a nível geral;
- ❖ Estudar a perceção e o conhecimento que os funcionários têm das práticas de Responsabilidade Social aplicadas nos municípios;
- ❖ Perceber o efeito da crise económico-financeira na Responsabilidade Social dos municípios.

A metodologia preconizada na elaboração desta dissertação foi a investigação qualitativa, mais propriamente o estudo de caso. Hartley (2004) refere que este método deverá ser utilizado se o investigador pretender estudar condições contextuais. Tratando-se de um estudo de caso, a recolha de informação para esta investigação foi feita através entrevistas semiestruturadas; relatórios de atividades e inquéritos por questionários com questões fechadas, sendo principalmente uma investigação qualitativa. Paillé (1996 *cit in* Fortin, 2009: 27) refere que a investigação qualitativa tem por objeto **“compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural; que considera o assunto de estudo sob um amplo ponto de vista; que recolhe dados não requerendo nenhuma quantificação, tais como os que provêm da entrevista, da observação e da recolha de documentos; que tem em atenção a natureza qualitativa das coisas mais do que o seu aspeto mensurável...”**.

A presente dissertação está dividida em três partes. A primeira parte, que está dividida em três capítulos, aborda a literatura já existente sobre a Responsabilidade Social, sendo que o primeiro capítulo aborda a temática da Ética, o segundo capítulo analisa a Responsabilidade Social Corporativa e o terceiro capítulo estuda a estrutura dos municípios e a relação entre os municípios e a Responsabilidade Social. A segunda parte, tratando-se de um enquadramento prático, apresenta a caracterização

dos municípios de Setúbal, bem como os motivos da escolha dos municípios a estudar, a metodologia de investigação, as ferramentas utilizadas no estudo e os resultados obtidos. A terceira e última parte, expõe as conclusões retiradas do estudo feito e as limitações que surgiram no âmbito da investigação.

## PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### 1. Ética

---

#### 1.1. Conceito de Ética

---

Nos últimos anos tem-se dado cada vez mais importância ao conceito de Ética nas áreas empresariais, políticas, profissionais e sociais. Embora este debate tenha existido desde os primórdios do modelo capitalista, foi a partir dos anos 60 que ganhou força (Kreitlon, 2004).

Do ponto de vista filosófico, a Ética estuda os valores que regem os relacionamentos interpessoais, a forma como as pessoas se posicionam na vida e de que maneira elas convivem em harmonia com as demais. O termo “ética” é oriundo do grego, e significa “aquilo que pertence ao caráter”. A Ética diferencia-se da moral, uma vez que, a moral é relacionada com regras, normas e costumes de cada cultura, enquanto a Ética é o modo de agir das pessoas (Significado, 2014).

##### 1.1.1. Ética Empresarial

---

Nas últimas décadas, o interesse para com a Ética Empresarial tem aumentado, em parte devido à intensificação da desconfiança da sociedade no que diz respeito à atuação das organizações nos mercados económicos. Para tentar diminuir esta desconfiança, as empresas adotaram uma atitude proactiva, como forma de evitar o julgamento por parte dos cidadãos. Este tipo de atividades aconteceu, inicialmente, em maior escala nas organizações transnacionais e multinacionais, uma vez que estas eram mais suscetíveis a denúncias de abuso.

Noutra perspetiva, o discurso sobre Ética no mundo empresarial tem enfatizado a ideia de responsabilidade perante as expectativas da sociedade e dos conflitos morais que nos confrontam a vários níveis. O termo preferido na literatura empresarial para caracterizar essa questão tem sido “Responsabilidade Social Corporativa”.

São várias as definições de “Ética Empresarial” e muitas as dimensões subentendidas nessas definições: desde a tentativa de definir o compromisso das empresas com seus próprios empregados e clientes, passando pela internalização dos seus procedimentos internos e chegando ao compromisso com a sociedade, com os direitos humanos, com a preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável (Griesse, 2003).

Griesse (2003) considera também que a Ética Empresarial pode ser vista como uma resposta às principais preocupações da sociedade, como por exemplo, o aumento da população, a degradação das condições de vida de milhões de pessoas e a intensificação dos conflitos internacionais e do terrorismo. Outros motivos impulsionadores da Ética na área empresarial apontados por Griesse (2003) são a globalização e o aumento da concorrência internacional.

A operacionalização em mercados externos é também indicada por vários autores como uma das razões que justificam a Ética Empresarial, uma vez que várias empresas optam por essa via à custa de mão-de-obra barata, laborando em condições lastimáveis.

A crescente desconfiança das sociedades relativamente à ação empresarial e o aumento do uso das tecnologias de informação permite aos cidadãos denunciar mais facilmente empresas com comportamentos considerados nocivos às condições humanas. Estas denúncias podem facilmente afetar o desempenho, a visibilidade, a respeitabilidade e o valor de mercado de uma determinada organização (Griesse, 2003). Deste modo, as empresas devem assumir uma postura proactiva para evitar esse tipo de denúncias.

Weiss (1994 *cit in* Griesse, 2003: 36) propõe definir a Ética Empresarial como **“a arte e a disciplina de aplicar princípios éticos para examinar e solucionar dilemas morais complexos”**.

Para Murgel *et al.* (2006), a Ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às da organização. Nash (1993 *cit in* Murgel *et al.*, 2006) considera que a Ética Empresarial deverá atuar sobre três áreas de tomada de decisão: escolhas quanto à lei (se será cumprida ou não); assuntos económicos e sociais que estão para além dos limites da lei (isto é, valores humanos) e a preeminência do interesse próprio. Este tipo de situações estão integradas nas motivações que impelem os gestores a tomar decisões menos éticas, de acordo com Gellerman (1989 *cit in* Gomes *et al.*, 2013), nomeadamente o facto de os gestores considerarem que um determinado comportamento será aceite porque beneficia economicamente a empresa, porque a empresa irá desculpar esse mesmo comportamento ou porque as suas atitudes não serão descobertas.

Segundo Moreira (1999 *cit in* Murgel *et al.*, 2006), o comportamento ético nos negócios é esperado e exigido pela sociedade, pois é a única forma de obtenção de lucro com apoio moral. O autor argumenta também que as empresas com comportamentos éticos têm menos custos que empresas com comportamentos

antiéticos, uma vez que não fazem pagamentos irregulares ou imorais, como subornos ou compensações indevidas, entre outros.

No entanto, um comportamento ético não pode ser reduzido ao cumprimento de regras e normas impostas, resumindo-se a um modelo padrão e inflexível. Um modelo “adequado” de comportamento empresarial deverá considerar os atos praticados relativamente à sociedade como um todo, indo além do aspeto legal e normativo (Bahr *et al.*, 2006). Os autores concluem com a observação de que a empresa ou entidade **“deve estar presente de forma transparente e procurando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a Responsabilidade Social. Se atentar contra a cidadania, fere a Ética Empresarial. (...) Uma empresa tem que ser, obrigatoriamente, percebida como um elemento ativo do contexto social”** (Bahr *et al.*, 2006: 4).

A Ética Empresarial pode também ser vista como uma vantagem competitiva, uma vez que para poder desenvolver um plano estratégico que não seja considerado um atentado à ética, as organizações devem proceder à análise das suas características básicas e o do seu meio envolvente. Desta forma, as empresas obtêm conhecimento sobre si mesmas, bem como do mercado em que atuam, desenvolvendo competências que lhe asseguram uma vantagem competitiva.

Para além disso, ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e comunidades que são influenciadas pelas suas atividades e são recompensadas com o reconhecimento e dos seus colaboradores e a preferência dos consumidores.

## 2. Responsabilidade Social

---

Como referido anteriormente, o interesse sobre a temática da Ética empresarial aumentou devido ao aumento do envolvimento dos consumidores com as empresas com que se relacionam. Este facto gerou um comportamento mais ativo por parte das organizações, que receosas de receberem atenção negativa, adotaram comportamentos mais éticos e responsáveis.

Noutra perspetiva, o discurso sobre Ética no mundo empresarial tem enfatizado a ideia de responsabilidade perante as expectativas da sociedade e dos conflitos morais que nos confrontam a vários níveis. O termo preferido na literatura empresarial para caracterizar essa questão tem sido *“Responsabilidade Social Corporativa”*.

## 2.1. Responsabilidade Social Corporativa

---

### 2.1.1. Evolução Histórica

---

Embora o conceito de “Responsabilidade Social” seja bastante recente, remontando aos anos 60, o tema foi abordado ao longo das décadas anteriores em diversas perspetivas. Um dos primeiros autores a fazer referência à Responsabilidade Social foi Andrew Carnegie (Lolescu, 2010). Carnegie apresentou no século XIX um conceito de filantropia que se baseava em dois princípios: o princípio da caridade e da custódia.

O princípio da caridade baseava-se na responsabilidade social que os donos das empresas tinham para com os membros desfavorecidos da sociedade, através de atos de solidariedade e caridade. Este princípio tinha como origem as diferenças entre classes sociais, seguindo o pressuposto de que aqueles com uma classe social mais elevada deveriam ajudar também aqueles que se encontravam no fim da pirâmide social (Lolescu, 2010).

O princípio da custódia assentava na crença do autor de que, à medida que as empresas aumentavam a sua rentabilidade e a sua dimensão, a sua riqueza deveria, à semelhança do princípio da caridade, ser repartida com o resto da sociedade. Deste modo, essas organizações, e também os indivíduos, que detinham um grande poder económico, deveriam colocar a sua riqueza à disponibilidade dos mais carentes, tendo assim a “custódia” dos bens que pertenciam, em parte, a toda a sociedade (Pinheiro, 2012).

Apesar de ser largamente ignorada na sua altura, esta teoria ganhou novo fôlego na década de 60, altura em que o debate sobre a Responsabilidade Social se intensificou (Moura *et al.*, 2004). Foi após a guerra do Vietnam que nos Estados Unidos se começou a repensar o conceito de Responsabilidade Social. Até essa altura o conceito era praticamente inexistente. Surgiu então a noção de que as organizações estão inseridas num ambiente complexo, no qual as suas atividades influenciam diversos agentes sociais, nomeadamente a sociedade e a comunidade (Palácios, 2009).

Ainda nesta altura vários autores descartavam a Responsabilidade Social, defendendo uma visão puramente económica do conceito, na qual a única responsabilidade das organizações seria realizar atividades que gerassem lucro para os acionistas. Um dos grandes impulsionadores desta visão foi Milton Friedman, em 1970.

Friedman (1970) referiu que a Responsabilidade Social da empresa consiste simplesmente em aumentar seus próprios lucros e que apenas indivíduos podem ter responsabilidades; uma organização não pode tê-las, questionando-se mesmo se os administradores teriam “outras responsabilidades no exercício de suas funções além daquela que é aumentar o capital dos acionistas”, desde que permanecessem dentro da lei. Deste modo, ao gerar lucro para os seus acionistas, a empresa estaria a cumprir com a sua obrigação.

Clarke (1998 *cit in* Moir, 2001) distinguiu a Responsabilidade Social em duas teorias: a teoria neoclássica e a teoria dos *stakeholders*. A teoria neoclássica tem por base a visão de Friedman face à Responsabilidade Social, encarando-a numa perspetiva meramente económica, defendendo que a única responsabilidade que as organizações tinham era a de gerar lucro. A teoria dos *stakeholders*, defendida por Freeman (Freeman & Liedtka, 1991), argumenta que, para além dos acionistas, existem outros agentes interessados nas decisões da empresa. Desta forma, as ações da organização devem abranger também esses agentes.

Britto (2007 *cit in* Cananéa e Dias, 2010), discordando com a teoria de Friedman, especifica que o movimento da Responsabilidade Social é o resultado de três fatores na sociedade atual, sendo estes: a revolução tecnológica (satélites, telecomunicações), que reduziu a distância entre pessoas e aumentou a quantidade de informação trocada entre pessoas e os meios de comunicação; a revolução educacional, resultado da vontade dos indivíduos em obter mais informação; e por fim, a revolução cívica, que é representada por milhões de pessoas organizadas de todo o mundo reunidas em associações e organizações não-governamentais (ONGs).

De forma a esclarecer o conceito e tentar chegar a um consenso relativamente à definição de Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa, a Comissão Europeia lançou em 2001 o Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). De acordo com o mesmo, a Responsabilidade Social é um conceito segundo o qual **“...as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode ser direcionada apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários das mesmas, mas também pelo interesse de pessoas próximas à mesma, como por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral...”**.



Já a Responsabilidade Social Corporativa baseia-se num conjunto de ações que beneficiam a sociedade e as associações que são dominadas pelas empresas, tendo em consideração a economia, a educação, o meio-ambiente, a saúde, o transporte, a habitação, as atividades locais e o governo. Por regra, neste caso as organizações criam programas sociais, o que gera alguns benefícios mútuos entre a empresa e a comunidade, melhorando a qualidade de vida dos funcionários e da própria população.

Por fim, a Responsabilidade Social Empresarial visa uma gestão Ética e transparente que a organização deve ter com as partes interessadas, para minimizar os seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade.

A Comissão Europeia (2001) refere ainda que a Responsabilidade Social Empresarial é um conceito fundamental para ajudar as empresas a integrar de forma voluntária preocupações sociais e ecológicas nas suas atividades de negócio e relações com os *stakeholders*. No entanto, também acrescenta que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.

Ashley (2002 *cit in* Sousa, 2011) considerou que a responsabilidade social corporativa se refere a qualquer ação que uma empresa execute e que contribua para a melhoria da qualidade de vida de uma sociedade.

Almeida (1999 *cit in* Primolan, 2004) afirma que a Responsabilidade Social Corporativa consiste no comprometimento permanente por parte dos gestores em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento económico, através da melhoria da qualidade de vida dos seus empregados e respetivas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade.

Garcia (1999 *cit in* Primolan, 2004) deu alguns exemplos daquilo que seria para si a responsabilidade social corporativa. Desta forma, o autor considerou que a Responsabilidade Social Corporativa seria, por exemplo, tratar com dignidade os funcionários; fabricar produtos ou prestar serviços com qualidade; desenvolver campanhas de comunicação honestas; promover a limpeza no ambiente de trabalho; contribuir para as causas da comunidade, entre outras.

Targino (2008) refere que a responsabilidade social de uma organização consiste na decisão de participar diretamente nas ações comunitárias desenvolvidas na sua região e que não serve apenas para melhorar a qualidade de vida das pessoas, mas também para construir uma imagem institucional positiva perante a

sociedade. A autora refere também que a responsabilidade social pode ser realizada pelo Estado, pelo mercado e/ou instituições ou organizações sem fins lucrativos.

O Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development-WBCSD) definiu a Responsabilidade Social Corporativa como um **“compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento economicamente sustentável, trabalhando com funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida”** (World Business Council for Sustainable Development-WBCSD *cit in Santos & Dias, 2012: 7*)

Kreitlon (2004) considera que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas, sendo estas: o reconhecimento do impacto que as suas atividades económicas têm sobre a sociedade na qual está inserida; a gestão dos impactos económicos, sociais e ambientais das suas operações, tanto a nível local como global; o alcance desses propósitos através do diálogo permanente com as partes interessadas, por vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

Similarmente, Carroll (1998 *cit in Carrieri et al., 2009*) considerou a Responsabilidade Social Corporativa como um processo que abrange desde os acionistas até à sociedade como um todo e que esse mesmo processo deveria incorporar quatro faces interrelacionadas em constante tensão: económica, legal, ética e filantrópica.

Gonçalves *et al.* (2006) apresentam a Responsabilidade Social como uma ferramenta estratégica, afirmando que as organizações e a sociedade são duas dimensões distintas, cujas características e práticas podem não convergir. O facto de as organizações terem como objetivo principal o aumento do lucro enquanto a dimensão social é o reflexo das evoluções dos grupos que constituem a sociedade, o que poderia originar conflitos internos. Os autores acrescentam que a dimensão social tende a ser percebida pela organização como uma estratégia, pelo que destacaram dois tipos de focos na Responsabilidade Social Corporativa:

- Investimento com ênfase na área social: este investimento gera resultados para a comunidade através da aplicação de recursos empresariais.
- Investimento na área social com ênfase na organização: este investimento gera principalmente publicidade, reforçando a imagem de marca e gera um aumento do desempenho do produto. Ocorre, geralmente, através de doações de bens ou equipamentos.

Os autores concluem dizendo que **“apesar das intenções das empresas estarem inicialmente voltadas ao marketing, com o passar do tempo as iniciativas em Responsabilidade Social Corporativa possuem o potencial de acarretar mudanças culturais internas”** (Gonçalves *et al.*, 2006: 141).

De acordo com Garriga & Melè (2004), as teorias de Responsabilidade Social Corporativa podem ser classificadas da seguinte forma: teorias instrumentais; teorias políticas; teorias integrativas; e teorias éticas. As teorias instrumentais possuem uma visão neoclássica da Responsabilidade Social, na qual o único objetivo das organizações é a maximização de lucro para o acionista. Por sua vez, as teorias políticas assumem que as organizações têm um certo poder sobre a sociedade, o que leva a que as mesmas aceitem esse poder de forma a participar proactivamente na sociedade. As teorias Integrativas dizem respeito à forma como as empresas integram as exigências sociais na sua estratégia de negócio, assumindo que a continuidade das organizações depende da sociedade. Por fim, as teorias Éticas vêem a relação empresa-sociedade como uma relação na qual existe uma ética integrada, o que leva a que as empresas sigam esses princípios éticos de forma a não afetarem negativamente a sociedade (Garriga & Melè, 2004).

### 2.1.2. Perspetivas da Responsabilidade Social Corporativa

Santos *et al.* (2006) destacam cinco perspetivas distintas à Responsabilidade Social Corporativa: i) a perspetiva da responsabilidade económica e da obrigação social; ii) a perspetiva da responsabilidade filantrópica e da reação social; iii) a perspetiva da responsabilidade ética e da sensibilidade social; iv) a perspetiva da criação de valor e benefício mútuo; v) a perspetiva da responsabilidade civil e cidadania empresarial.

A primeira perspetiva, da responsabilidade económica e da obrigação, surge associada a Milton Friedman (1970), na sua visão de que a única função da empresa seria gerar lucro para os seus acionistas. No entanto, o autor também referiu que esses lucros deveriam ser obtidos de forma legal.

A segunda perspetiva, que diz respeito à responsabilidade filantrópica e da reação social, foi apresentada por Keith Davis. Davis (*cit in Santos et al.*, 2006) defendia que a Responsabilidade Social Corporativa acontecia através de contribuições, tais como, donativos ou concessão de facilidades, com propósitos humanitários. Esta perspetiva associava a Responsabilidade Social Corporativa a uma

prática de filantropia que ocorria por pressões externas, gerando uma reação social por parte da organização.

A perspetiva da responsabilidade ética e da sensibilidade foi apresentada por Mintzberg em 2002. Mintzberg (2002 *cit in Santos et al.*, 2006) referia que a Responsabilidade Social Corporativa surgia não por obrigação nem por influências de exteriores, mas devido a uma visão altruísta da organização, sendo assim algo da sua própria iniciativa.

A perspetiva da criação de valor e benefício mútuo, principalmente defendida por Michael Porter (2002, *cit in Santos et al.*, 2006), apresentava a Responsabilidade Social Corporativa como uma forma para as empresas obterem uma vantagem competitiva face à sua concorrência. Nesta perspetiva, o autor enquadrava a Responsabilidade Social Corporativa numa visão de gestão empresarial.

De acordo com Santos *et al.* (2006: 28), a perspetiva da responsabilidade civil e da cidadania empresarial integra uma “...**visão ainda mais alargada relativamente ao papel que as empresas podem desempenhar na sociedade e perante os desafios do desenvolvimento sustentável**”. Simon Zadeck (2001 *cit in Santos et al.*, 2006) referiu que se as empresas desenvolvessem parcerias, poderiam organizar novas formas de governação civil, contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

## 2.2. Vantagens da Responsabilidade Social Corporativa

---

Segundo Martinelli (1997 *cit in Primolan*, 2004), a prática correta de ações de Responsabilidade Social Corporativa pode melhorar a médio e longo prazo o desempenho da empresa e a sua sustentabilidade. Melo e Froes (1999 *cit in Oliveira e Gouvêa*, 2011) corroboram esta afirmação referindo que a Responsabilidade Social pode contribuir de forma significativa para a performance da empresa e para a visibilidade da mesma, bem como para a sua sustentabilidade. Por outro lado, a inclusão da Responsabilidade Social na estratégia da empresa permite antecipar as constantes mudanças na sociedade e nas condições de mercado (Pinheiro, 2012).

Para além disso, as empresas que aplicam práticas de Responsabilidade Social tomam decisões mais informadas, uma vez que estão em contacto com todas as partes interessadas, envolvendo-as num processo que equilibra a componente social, económica e ambiente dos negócios.

A Responsabilidade Social permite também às empresas melhorar a sua reputação junto dos seus clientes, ganhando uma “**maior confiança por parte do público e reduzindo eventuais conflitos com os consumidores**” (Pinheiro, 2012:

13). A mesma autora refere também que a Responsabilidade Social permite reduzir gastos, uma vez que se assenta na eficiência de utilização de recursos de diferentes tipos. A nível interno, esta estratégia permite ainda aumentar a motivação dos trabalhadores.

Referindo-se à Responsabilidade Social Corporativa no setor privado, Moir (2001) explicou que a integração da Responsabilidade Social Corporativa nos negócios, depende da perspetiva económica de cada empresa. O mesmo autor refere que os defensores da Responsabilidade Social Corporativa afirmam que faz parte dos próprios interesses das empresas adotá-la como estratégia, na medida em que dessa estratégia resultariam vários benefícios, nomeadamente: uma reputação reforçada; maior retenção de funcionários e maior fidelização dos mesmos.

Perrini (2006 *cit in* Santos & Silva, 2010) afirma que as empresas podem acumular capital social quando promovem o sucesso na carreira dos seus empregados, partilhando, deste modo, informações com outras empresas. O mesmo autor refere também que as empresas que desenvolvem ações de Responsabilidade Social estão integradas em redes de relacionamentos que lhes permitem retirar proveitos para além dos benefícios económicos.

### 2.3. Críticas à Responsabilidade Social Corporativa

---

As principais críticas à Responsabilidade Social surgiram entre as décadas de 50 e 70, através de um conjunto de teorias que defendiam que a única responsabilidade de uma empresa ou organização seria a de trazer lucro para os seus acionistas. Neste sentido, a Responsabilidade Social era encarada numa perspetiva minimalista, sendo que os autores da época acreditavam que qualquer desvio da finalidade de obter lucro, acabaria por influenciar os consumidores e a sociedade (Palácios, 2009).

Num estudo realizado em 2002 e publicado no ano seguinte, Moreira *et al.* analisaram as razões para as empresas assumirem Responsabilidade Social. 56% dos inquiridos afirmaram que “é isso que se fazer”, enquanto 35% indicaram a Responsabilidade Social como uma boa estratégia (Moreira *et al.*, 2003). Bento (2002) defendeu que os níveis de Responsabilidade Social deveriam poder ser medidos **“através de indicadores previamente estabelecidos e aceites”**, sendo que **“a realização de auditorias de Responsabilidade Social é um elemento fundamental para que se possam conhecer e comparar os progressos registados”** (Bento, 2002: 36). Este argumento vai de acordo ao estudo realizado por Moreira *et al.* (2003)

uma vez que nesse estudo se verificou que, na avaliação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, os inquiridos tinham mais preferência por métodos mais flexíveis do que por normas mais rígidas, como a ISO 9000. Esses métodos mais flexíveis, devem ser os indicadores previamente estabelecidos e podem tomar a forma de códigos de conduta (Bento, 2002).

Como formas mais rígidas de avaliação da Responsabilidade Social Corporativa, Amaral *et al.* (2007) referem a Norma Social Accountability 8000 (SA8000). A SA8000 é uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social que existe para as empresas, cujo objetivo é garantir os direitos dos trabalhadores. No entanto, sendo a SA8000 uma norma de curta existência, os autores destacaram um número diminuto de empresas que possuíam esta certificação – 15 em Espanha e 3 em Portugal – em 2008. Os mesmos autores incluíram também na sua análise a Norma Portuguesa de Responsabilidade Social – NP 4469, a qual ajuda **“as empresas portuguesas a construírem mais fatores de diferenciação e de valor acrescentado”** (Amaral *et al.*, 2007: 10).

Pode-se então concluir que as principais críticas que se abatem sobre a Responsabilidade Social se dividem na sua definição pouco precisa do conceito e na falta de ferramentas para a avaliação do sucesso da Responsabilidade Social Corporativa. É importante que estas ferramentas tenham capacidade de analisar permanentemente a conduta da empresa e que permitam também projetar os resultados obtidos para o meio ambiente exterior. Estas críticas, estendem-se naturalmente para a Responsabilidade Social Corporativa, bem como Empresarial.

## 2.4. Modelos de Responsabilidade Social Corporativa

Embora vários autores tenham abordado a Responsabilidade Social, nem todos o fizeram apresentando um modelo específico, abordando a temática dentro das perspetivas. Para além disso, a maioria dos modelos foram aplicados em áreas do setor privado, colocando o setor público de parte. Nesse sentido, presume-se que determinados modelos não seriam aplicáveis no setor público.

### 2.4.1. Modelo económico

O modelo económico de Responsabilidade Social Corporativa foi primeiramente apresentado por Milton Friedman em 1970. Na altura, o autor considerou que a discussão em redor da Responsabilidade Social Corporativa era

bastante vaga e carecia de rigor, uma vez que não definia o que a Responsabilidade Social Corporativa implicava nem para quem é que isso implicava.

Friedman considerava também que as organizações deveriam perseguir os seus objetivos económicos e deixar de parte qualquer tipo de Responsabilidade Social Corporativa (Friedman, 1970).

Este contributo sobre a temática da Responsabilidade Social surgiu numa altura em que a literatura sobre o tema ainda era bastante escassa e o ambiente organizacional ainda não se adaptara à introdução de uma área como a esta. No entanto, este é um dos modelos mais importantes sobre o tema e continua a ser adaptado aos modelos que têm surgido na área.

#### 2.4.2. Modelo das Abordagens à Responsabilidade Social Corporativa

---

Kreitlon (2004), aquando da sua análise da Responsabilidade Social Corporativa, estudou as diferentes abordagens de três escolas distintas, sendo estas: a *Escola de Ética Empresarial*, a *Escola de Mercado e Sociedade* e a *Escola de Gestão de Questões Sociais*. As três abordagens resultantes desse estudo foram a abordagem normativa, a abordagem contratual e a abordagem estratégica.

A abordagem normativa, originada na escola de *Ética Empresarial*, baseia-se na ideia de que a empresa e as suas atividades estão, tal como qualquer outra esfera da vida humana, sujeitas ao julgamento ético. A Responsabilidade Social da empresa é o resultado imediato da sua responsabilidade moral, ou seja, a empresa deve agir de forma socialmente responsável porque este é o seu dever moral. O autor considera que esta abordagem propõe um **“tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e julgamentos morais”** (Kreitlon, 2004: 2).

Por sua vez, a abordagem contratual pressupõe que a empresa e a sociedade estão ligadas entre si através de um contrato social e desta forma a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade, tornando-se alvo de sanções, sempre que tal se justificar. Esta abordagem apresenta uma perspetiva sociopolítica aos problemas existentes entre a empresa e a sociedade (Kreitlon, 2004).

Por fim, a abordagem estratégica assume que aquilo que é benéfico para a sociedade também o será para a empresa e vice-versa. Para além disso, também refere que a médio e longo prazo a empresa poderá aproveitar as oportunidades de mercados, resultantes de transformações sociais e tecnológicas na sociedade e através de um comportamento socialmente responsável transformá-las em vantagem competitiva. De acordo com Kreitlon (2004: 2), esta abordagem tem uma **“natureza**

**nitidamente utilitária”, tratando os problemas sociais como “variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica”.**

### 2.4.3. Modelo dos Estágios da Responsabilidade Social Corporativa

O modelo de Swift e Zadek (2002 *cit in* Griesse, 2003) designa três estágios da Responsabilidade Social Corporativa, sendo eles: 1) Estágio básico e Responsabilidade Social Corporativa de 1ª Geração; 2) Responsabilidade Social Corporativa estratégica; 3) Reformulação das vantagens competitivas.

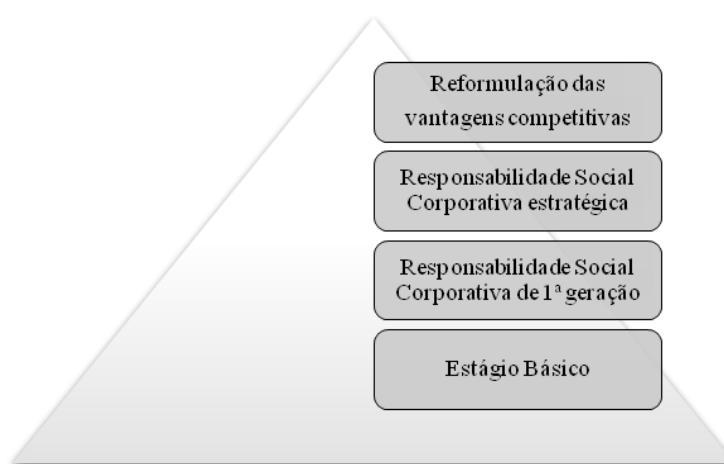


Figura 1 – Estágios da Responsabilidade Social Corporativa.  
Fonte: elaboração própria com base no modelo de Swift e Zadek.

O primeiro estágio divide-se em dois níveis, sendo constituído pelo Estado Básico e a um nível superior pelo estágio de Responsabilidade Social de 1ª Geração.

O primeiro nível do Estágio Básico traduz-se numa mera obrigação por parte da empresa em cumprir as leis, a nível de impostos, segurança e saúde, direitos dos trabalhadores, direitos do consumidor e regulamentação ambiental, sendo que não existe um esforço por parte da organização que vá além daquilo que lhe é exigido para que possa exercer a sua atividade. Este estágio não é considerado pelos autores como um verdadeiro estágio de Responsabilidade Social, pois o cumprimento das leis representa apenas o exercício de uma cidadania no sentido de não praticar ações criminosas.

Ainda no primeiro estágio está incluída a Responsabilidade Social Corporativa de 1ª Geração, que inclui, para além das obrigações já incluídas no primeiro nível do Estágio Básico, a implementação de processos de prevenção de riscos, sendo que estes deverão abranger todas as áreas de atuação da organização e dos seus



envolvidos. Estes planos de prevenção são uma mais-valia para a organização, uma vez que para a sua delineação é necessário fazer uma análise profunda ao seu funcionamento, detetando imediatamente falhas facilmente corrigíveis.

O segundo estágio do modelo do Estágios da Responsabilidade Social e que se denomina “Responsabilidade Social Corporativa Estratégica”, incorpora a responsabilidade através de uma gestão generalizada de valorização dos produtos e serviços da empresa através de programas sociais e determinados benefícios para aqueles que estão ligados à organização. Para além disso compreende, também, um diálogo constante com a comunidade para desenvolver sensibilidade para com o consumidor.

Por último, o estágio da Reformulação das Vantagens Competitivas tem implícita uma visão da Responsabilidade Social Corporativa como parte não apenas de um conjunto de empresas, mas também de uma parte integrante do tecido da economia, que passa pelo desenvolvimento de um modelo de participação generalizada de *stakeholders*, parcerias, construção de instituições e políticas, etc.

#### 2.4.4. Modelo das Dimensões de Responsabilidade Social

---

Meira e Oliveira (2007 *cit in* Cananéa e Dias, 2010) apresentam um modelo baseado na “Pirâmide das Responsabilidades”, de Carroll, que expõe quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, todas elas relacionadas à obrigação de uma organização de maximizar os seus impactos positivos na sociedade e minimizar seus impactos negativos.



Figura 2 – Dimensões da Responsabilidade Social.  
Fonte: elaboração própria com base no modelo de Meira e Oliveira.

A primeira dimensão apresentada é a Económica, que representa a rentabilidade da organização. Das quatro dimensões apresentadas, esta é a mais básica e sem esta as restantes não poderão funcionar de forma harmoniosa. Esta dimensão representa, em larga escala, a razão de a organização existir e condiciona todas as ações da mesma.

A segunda dimensão apresentada é a dimensão Legal, que está relacionada com o cumprimento das leis. De forma bastante similar à primeira dimensão, esta afeta de forma direta o funcionamento da organização, uma vez que uma organização que desrespeite as leis poderá ver a sua atividade cessada ou poderá perder vários apoiantes, manchando assim a sua reputação.

A terceira dimensão, que é referente à Ética, isto é, aquilo que os autores definem como “fazer o que é certo, justo e correto”. A ética não é realmente um requisito a nível burocrático para uma organização funcionar, mas sim algo que se espera que os acionistas e os gestores entendam como um valor pelo qual se devem reger. Cabe então às organizações perceberem junto dos seus consumidores, fornecedores, trabalhadores e parceiros que tipos de comportamentos são éticos ou não. A adoção de comportamentos antiéticos é suficiente para denegrir a imagem de uma organização antes considerada como um exemplo e afetará os seus resultados a longo prazo.

A quarta e última dimensão apresentada pelos autores é a dimensão Filantrópica, que designa a empresa/organização como uma empresa social. Nesta dimensão estão incluídas ações sociais que beneficiam os membros da sociedade, para além da atividade principal da organização. Este tipo de ações representa, normalmente, uma vantagem competitiva para a organização que consegue, deste modo, destacar-se dos seus concorrentes.

Fischer (2002 *cit in*. Sousa, 2011) afirma que é possível detetar dois tipos básicos de atuações no que diz respeito à Responsabilidade Social: a primeira está ligada à rentabilidade da empresa e os resultados gerados para o público-alvo; a segunda perceciona a Responsabilidade Social em termos estratégicos de negócio, como forma de valorizar o produto e a marca.

Analisando a proposta dos autores, percebe-se então que apesar da obtenção de lucro ser feita através dos limites da lei, nem sempre é feita através de comportamentos morais, ou éticos.

## 2.5. Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

---

Neto & Froes (1999 *cit in* Oliveira & Gouvêa, 2011) referem que a Responsabilidade Social se divide em duas dimensões: a dimensão social interna e a dimensão social externa. A dimensão social interna tem como público os empregados da organização e os todos os seus dependentes. Por sua vez, a dimensão social externa incide sobre a comunidade através de ações sociais que abrangem diversos campos da sociedade, nomeadamente a educação, saúde, assistência social e ambiente, entre outros.

### 2.5.1. Dimensão Social Interna

---

Santos *et al.* (2006) referem que a dimensão social interna inclui as seguintes áreas de intervenção: gestão de recursos humanos; informação e comunicação; práticas de formação e empregabilidade; serviços sociais; gestão da mudança organizacional; saúde, segurança e higiene no trabalho.

A área de Gestão de Recursos Humanos inclui, entre outros, a igualdade de oportunidades; atribuição de objetivos e responsabilidade no âmbito da função; remunerações variáveis; benefícios a nível de viaturas, telemóveis e cartões de crédito; recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades; mecanismos de transmissão de conhecimentos entre trabalhadores; sistemas de avaliação de desempenho; ascensão na carreira; flexibilidade de horários de trabalho; recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares; partilha de resultados; recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos; esquemas de pré-reforma e reforma diferentes dos habitualmente praticados; planos de carreira; possibilidade de trabalhar em casa; concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias.

Por sua vez, a área de Informação e Comunicação abrange, essencialmente: reuniões internas; painéis de informação; participação dos trabalhadores na tomada de decisões; disponibilização de informação relativa aos direitos laborais; promoção do acesso aos sindicatos.

As Práticas de formação e empregabilidade contemplam a existência de: planos de formação; diagnóstico de necessidades de formação; avaliação da formação; troca de experiências com os colegas; atividades de educação; formação inicial referente a programas de acolhimento e integração; disponibilização de revistas

técnicas; requalificação e reconversão de trabalhadores; incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências.

No que diz respeito à área de Serviços Sociais, este contemplam a existência de: refeitórios e espaços de convívio; esquemas complementares à Segurança Social; adiantamento e empréstimos monetários; transportes; atividades desportivas e culturais; sistemas de apoios para pagamento de dívidas contraídas; programas de crédito para habitação; apoio na educação dos filhos; protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens; creches no local de trabalho.

No que concerne a Gestão da Mudança Organizacional, esta abrange questões de transparência e adaptação dos trabalhadores aos processos de mudança, como por exemplo: a reorganização de processos de trabalho com a participação dos trabalhadores; a participação, consulta e informação sobre o processo de mudança; novas competências; adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos; equilíbrio de interesses entre as partes que são afetadas pela mudança.

Por fim, a área de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho inclui questões relacionadas com os serviços de saúde e segurança dos trabalhadores, nomeadamente: medicina no trabalho; condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído; formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; planos de emergência; gabinete de apoio médico no interior da empresa; ergonomia do posto de trabalho; programa de prevenção de riscos profissionais; comissão de Saúde, Segurança e Higiene; sistema de gestão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais.

Santos *et al.* (2006) realizaram um estudo que tinha, para além de outros, o objetivo de conhecer quais as práticas de Responsabilidade Social que as PME portuguesas desenvolvem ao nível económico, social e ambiental. Nesse estudo foi demonstrado que as PME's portuguesas valorizam bastante a dimensão social interna, com se pode ver no gráfico apresentado de seguida.

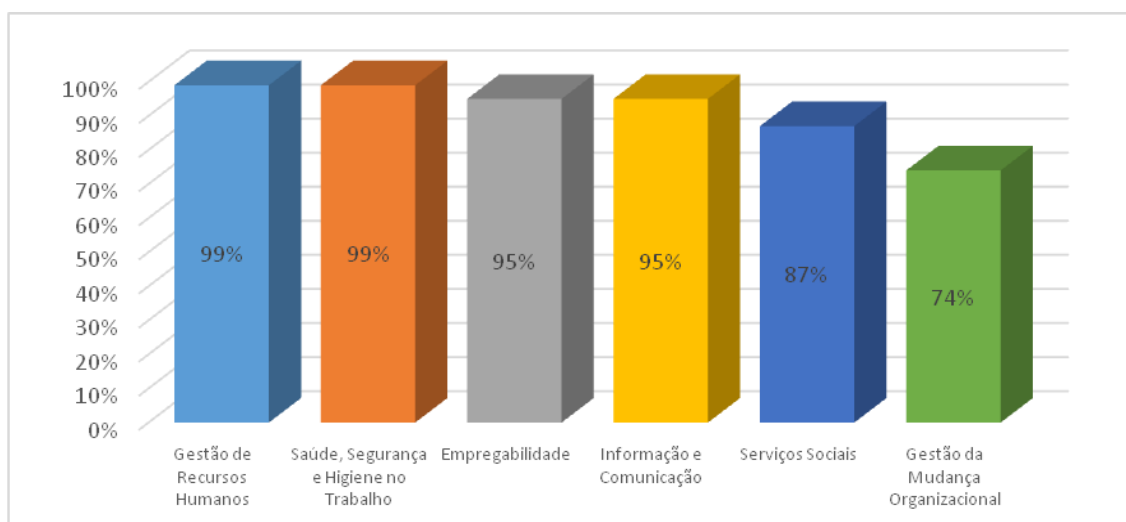


Gráfico 1 – Práticas de Dimensão Social Interna nas PME portuguesas.  
Fonte: Santos et al (2006)

O gráfico 1 apresenta-nos as práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Social Interna existentes nas PME's portuguesas. Verifica-se que estas práticas são bastante valorizadas nas empresas. No entanto, é possível perceber que existe uma discrepância na área da Gestão da Mudança Organizacional, que é aplicada a um nível baixo (74%), comparativamente às restantes áreas. Este valor poderá revelar um descuido das empresas em criar processos que ajudem os trabalhadores nos processos de mudança.

### 2.5.2. Dimensão Social Externa

No que concerne a práticas de Responsabilidade Social na dimensão social externa, Santos *et al.* (2006), concluíram que estas existem em quatro áreas: patrocínios e donativos; o chamado “emprego solidário”; parcerias e cooperação; coesão social.

A área de Patrocínios e donativos diz respeito à atribuição de donativos, patrocínio de eventos desportivos, doações de produtos e/ou serviços, patrocínio de eventos culturais e ambientais e também, apoio a campanhas de marketing de causas.

No que diz respeito ao Emprego solidário, esta prática contempla oferta de estágios e atribuição de bolsas de estudo e a contratação de pessoas de grupos sociais desfavorecidos.

Relativamente a parcerias e cooperação, esta área inclui ações tais como parcerias com outras organizações, convites a organizações para visitar a empresa,

cedência de espaços e equipamentos e a partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos.

Por último, a Coesão social abrange a utilização de produtos e serviços de empresas e organizações locais, participação em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana e também a dispensa de recursos humanos para voluntariado.

No mesmo estudo referido anteriormente realizado por Santos *et al.* (2006), foi demonstrado que apesar de as PME's portuguesas valorizarem a dimensão social externa, não existe uma valorização tão significativa quanto as dimensões sociais internas.

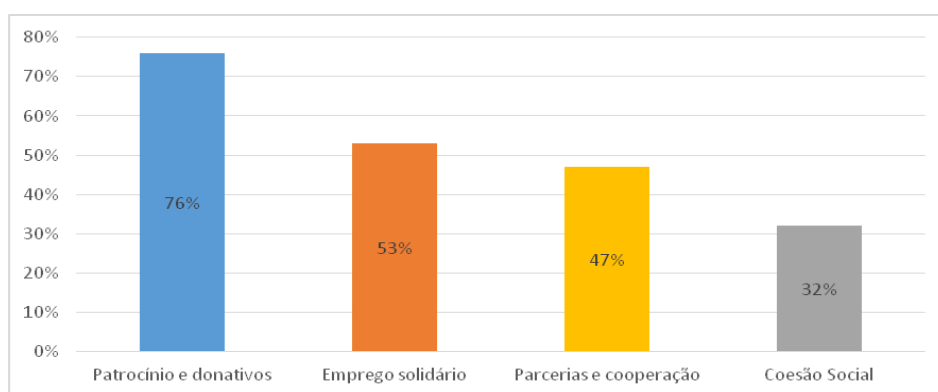


Gráfico 2 - Práticas de Dimensão Social Externa nas PME portuguesas.  
Fonte: Santos et al (2006)

O gráfico 2 apresenta-nos as práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Social Externa existentes nas PME's portuguesas. Verifica-se que existe uma discrepância entre as práticas de dimensão social externa e interna, sendo que a primeira apresenta valores mais baixos. Deste modo, pode-se perceber que a dimensão interna é mais valorizada pelas empresas do que a dimensão externa.

Poder-se-á, então, questionar se tal disparidade entre a dimensão social interna e a dimensão social externa se deve ao facto de a maioria das práticas de Responsabilidade Social na dimensão interna não representarem grandes custos para as empresas, ao contrário das práticas na dimensão externa. No entanto, é de salientar que a longo prazo as práticas de Responsabilidade Social na dimensão externa melhoram a imagem corporativa da empresa junto dos consumidores, que poderá também traduzir-se numa melhor *performance*.

### 2.5.3. Desenvolvimento Sustentável

---

Diversos autores, ao falar de Responsabilidade Social, consideram importante abordar a temática do Desenvolvimento Sustentável. Esta temática é parte integrante da dimensão ambiental da Responsabilidade Social.

Irigaray *et al.* (2013: 87) entendem que a Responsabilidade Social Corporativa está intrinsecamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável uma vez que **“...as operações da organização não podem impactar negativamente o meio ambiente e a sociedade”**.

Define-se então o desenvolvimento sustentável como **“...o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”**, de acordo com o Relatório Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987: 54).

O mesmo relatório referia que o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança através do qual a exploração de recursos, os investimentos, o desenvolvimento tecnológico e os processos da mudança organizacional estão todos em harmonia, acrescentando que muitos dos problemas a nível do desenvolvimento sustentável surgem devido a disparidades no poder económico e político.

Posteriormente, alguns autores observaram que as práticas de responsabilidade social no âmbito do desenvolvimento sustentável não se configuravam de forma homogéneas nas organizações. Kitamura (1994 *cit in Carrieri et al.*, 2009) afirmou que nos países centrais o desenvolvimento sustentável era uma proposta que visava a melhoria da qualidade de vida e a proteção ambiental. Já nos países das periferias, esse conceito estava direcionado para o bem-estar social, e as soluções para problemas relativos aos meios de produção, uma vez que esses mesmos países não possuíam condições básicas como a segurança alimentar e/ou empregos. Deste modo, seria necessário estabelecer estratégias que permitam criar processos de desenvolvimento sustentável (World Commission on Environment and Development, 1987).

À semelhança do que se passa na Responsabilidade Social Corporativa, para se considerar que uma empresa está a ter Responsabilidade Social e Ambiental é necessário que a mesma vá para além das ações requeridas por lei, caso contrário está apenas a cumprir o seu dever. Este “requisito” implica um investimento adicional por parte das empresas, sendo que muitas não o fazem ora porque o investimento é demasiado elevado, ora porque o retorno não é tão grande quanto o esperado. Isto

leva a que várias empresas não pratiquem a responsabilidade social e ambiental ou então, que violem os princípios éticos para com os consumidores, anunciando práticas benéficas para o ambiente que não fazem parte das atividades da empresa, apenas para melhorar a imagem perante os seus clientes.

### 3. Municípios

---

De acordo com a Carta Europeia de Autonomia Local, entende-se por autonomia local **"...o direito e a capacidade efetiva de as autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respetivas populações"**. Já a Constituição da República Portuguesa, define no artigo 235º que as Autarquias Locais são **"...pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas"**.

O artigo seguinte (236º) esclarece que no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.

O município, ou concelho, é a divisão administrativa de um estado, distrito ou região com autonomia administrativa, e que se constitui de certos órgãos político-administrativos. Em Portugal a classificação dos municípios é feita através de concelhos urbanos e concelhos rurais. Os concelhos urbanos são municípios constituídos exclusivamente, ou quase, por território urbanizado, enquanto os concelhos rurais são municípios que são constituídos por um ou mais núcleos populacionais de pequenas dimensões que estão localizados ao longo de um território não urbanizado vasto. Outros tipos de classificações seriam: classificações doutrinárias ou científicas; classificações estatísticas; ou classificações legais.

De acordo com o código administrativo, cada município tem limites territoriais que correspondem aos limites das freguesias que o integram.

De acordo com o artigo 250º da Constituição da República Portuguesa, o município possui dois órgãos representativos, sendo estes: a assembleia municipal e a câmara municipal.



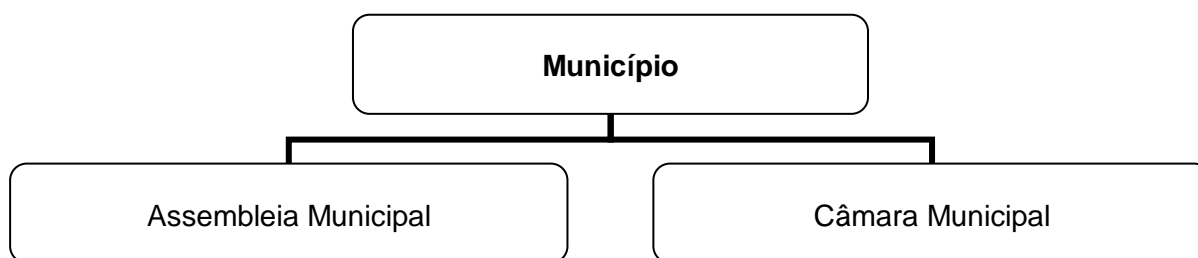


Figura 3 – Constituição dos municípios.

Fonte: elaboração própria.

A Assembleia Municipal é, como esclarece o artigo 251º, "...o órgão deliberativo do município e é constituída por membros eleitos diretamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia, que a integram". Por sua vez, a Câmara Municipal "...é o órgão executivo colegial do município", refere o artigo 252º. O artigo 253º declara que os municípios podem constituir associações e federações que permitam uma melhor gestão de interesses comuns.

Aos municípios cabem a gestão das seguintes áreas: equipamento rural e urbano; energia; transportes e comunicação; educação; património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde; ação social; habitação; proteção civil; ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor; promoção do desenvolvimento; ordenamento do território e do urbanismo; polícia municipal; e a cooperação externa. Estas competências estão consagradas no art.º 23 da Lei nº 75/213 de 12 de setembro.

### 3.1. Municípios e Responsabilidade Social

---

Como já referido anteriormente, a Responsabilidade Social Corporativa é definida como um conjunto de ações que beneficiam a sociedade e as associações que são dominadas pelas empresas, tendo em consideração a economia, a educação, o meio-ambiente, a saúde, o transporte, a habitação, as atividades locais e o governo. Pode-se dizer também que se traduz na forma como uma pessoa ou instituição conduz as suas atividades de maneira que se torne responsável pelo desenvolvimento da sociedade, tal como refere Fernandes (2010). Tal conceito pode ser aplicado de forma semelhante aos municípios.

Apesar da publicação do Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001), ainda persistiam algumas lacunas a preencher no que diz respeito ao conceito a nível internacional. Deste modo, surgiu em 2010 a ISO 26 000 (Pinheiro, 2012). Esta norma, para além das empresas, abrange também todo o tipo de organizações, nomeadamente ONG's e os Governos. De acordo com a ISO 26 000, a

Responsabilidade Social consiste na **“responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e bem-estar da sociedade; tenha em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações”** (Pinheiro, 2012: 12).

Ward (2004) refere que a Responsabilidade Social Corporativa no setor público adquiriu uma nova importância. Seabra (2014), analisando o setor público como impulsionador da Responsabilidade Social, referiu que os governos e autarquias locais têm desenvolvido ações e estruturas legislativas no sentido de aumentar a adesão das empresas à Responsabilidade Social. O autor indica que as autoridades locais poderiam incentivar a Responsabilidade Social nas empresas através de: atribuição de prémios, distinções e qualificações, dando assim uma maior visibilidade às organizações que aderissem a essas ações; apoios financeiros a pequenas e médias empresas; implementação de políticas públicas. Ward (2004), complementa este argumento referindo que quando agentes do setor público estabelecem desempenhos mínimos em áreas como o ambiente ou áreas sociais, agentes do setor privado poderão reagir, indo para além desses mínimos estabelecidos.

De forma concordante, Ronconi (2011 *cit in* Ronconi & Ferreira, 2014) referiu que a governança pública estaria a demonstrar novos processos de governo e a dar lugar a processos de diálogo, gestão compartilhada e ações compartilhadas pelo Estado e pela Sociedade.

Seabra (2014) referiu que a vantagem das intervenções regionais é que, graças à proximidade com a comunidade local, a sua atuação poderia ser adaptada para melhor servir o interesse da sociedade. O autor sugeriu, então, que a intervenção das entidades públicas assentasse em quatro pilares: i) funcionamento de conselhos e fóruns de especialistas; ii) criação de leis e regulamentos de implementação; iii) criação de infraestruturas de apoio; iv) serviços às empresas. Desta forma, é reforçado o papel das autarquias locais como agentes impulsionadores da Responsabilidade Social nas organizações regionais, sendo sua responsabilidade também, ter ações de Responsabilidade Social. Deste modo, para o autor, as entidades públicas deverão ter quatro níveis de atuação:

- i) um nível constituído por um conjunto de leis e regulamentos, definidos através da análise e discussão de tópicos relevantes à temática;

- ii) um nível constituído por um conjunto de ações que estimulem a Responsabilidade Social nas empresas, nomeadamente através de atribuição de prémios, distinções e qualificações, apoios financeiros a pequenas e médias empresas, entre outros.
- iii) um nível constituído por uma dimensão interna nas próprias entidades, similar à Dimensão Social Interna da Responsabilidade Social no setor privado.
- iv) um nível constituído por uma dimensão externa nas próprias entidades, similar à Dimensão Social Interna da Responsabilidade Social no setor privado.

Fox *et al.* (2002), aquando do seu estudo da Responsabilidade Social no setor público, definiram que a Responsabilidade Social nesse setor tinha apenas dois requisitos: em primeiro lugar, deveria cobrir todas as áreas da Responsabilidade Social comparativamente ao setor privado; e em segundo lugar, deveria ser totalmente neutra, na medida em que não poderia refletir interesses enviesados relativamente a determinadas ações.

Deste modo, os autores apresentaram um conjunto de características que consideraram que a Responsabilidade Social no setor público deveria ter: mandatário; facilitador; parceiro; patrocinador.

Fox *et al.* (2002) referiram que, no seu papel mandatário, os governos podem definir padrões mínimos de performance para as organizações que atuam no terceiro setor. Exemplos desses padrões incluem a definição de leis, regulamentos e multas.

No que diz respeito ao papel de facilitador, os autores referiram que os governos têm a 'facilidade' de definir ações que incentivem a implementação de ações de Responsabilidade Social nas instituições, tais como incentivos a nível de impostos, investimento em investigações, entre outros.

Já referindo-se ao papel de "parceiro", os autores reforçaram a importância do conceito de 'parceria' na Responsabilidade Social, sugerindo parcerias entre o setor público e privado. Esta forma de cooperação foi defendida por Williamson *et al.* (2011) que afirmaram que os governos cada vez mais dependiam em organizações sem fins lucrativos e empresas privadas para manterem os seus serviços públicos.

Por fim, no que concerne o perfil dos governos como "patrocinadores", Fox *et al.* (2002) afirmaram que o desempenho deste papel passaria pela demonstração de apoio público por formas específicas de Responsabilidade Social Corporativa ou até mesmo de empresas que aplicassem medidas nesse sentido, bem como através da definição de indicadores de performance nessa área.

Sendo os municípios responsáveis pelas áreas referentes ao contexto socioeconómico local, à cultura local, à política local e outras áreas que afetam o desenvolvimento da vida dos seus cidadãos, é extremamente importante que exista, por parte dos gestores públicos, uma preocupação constante com o desenvolvimento sustentável do município.

Ramalho *et al.* (2014), sugerem que as entidades públicas, incluindo as de poder local têm um papel influenciador no desenvolvimento sustentável por quatro motivos. Em primeiro lugar, são responsáveis por uma série de funções que permitem contribuir para o progresso local. Em segundo lugar, têm poder para incentivar outras organizações e a comunidade a trabalhar para o bem comum. Em terceiro lugar, os autores destacam o facto de serem a estrutura do Estado que está mas próxima da comunidade, podendo assim fazer um melhor levantamento das suas necessidades. Por fim, são empregadores e ao mesmo tempo consumidores, pelo que deverão gerir de forma sustentável a sua própria estrutura. Os autores dizem ainda que, para que exista um desenvolvimento sustentável, dever-se-á elaborar uma orientação estratégica que assente nas várias dimensões da Responsabilidade Social.

Ramalho *et al.* (2014: 78) destacam, no entanto, que existe uma necessidade de integrar os planos estratégicos na tomada de decisão que é dificultada pela **“...definição rígida de pelouros, a reduzida comunicação e flexibilidade organizacional, associada a lógicas de poder cristalizadas”**. Para além disso, os autores mencionam a falta de relatórios de Responsabilidade Social nas autarquias, explicando que apesar de estes serem já uma prática recorrente nas empresas, ainda não o são no setor público, especulando que provavelmente isso não acontece porque estas últimas organizações consideram que a sua **“...atividade nuclear tem uma natureza socialmente responsável...”** e por isso **“...consideram que é menor a sua Responsabilidade para com a divulgação das atividades que realizam”**. Os autores mencionam o relatório de sustentabilidade, referindo que estes têm um interesse particular para as entidades públicas, criticando, no entanto, o facto de em Portugal estes relatórios não serem juridicamente vinculativos, o que faz com que não tenham uma taxa elevada de aplicação.

Desta forma, torna-se necessário o levantamento das necessidades através da união de todas as partes interessadas, para dar resposta aos problemas locais para que sejam atingidos maiores níveis de sustentabilidade (Ramalho *et al.*, 2014, pp. 84).

Fernandes (2010), fazendo referência à Constituição Brasileira, refere que as ações dos municípios devem ser do **“...interesse do cidadão, prestando contas”**. A autora reforça a ideia, afirmando que nessas ações devem também estar presentes

seis princípios: o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

No caso português, tais princípios estão incluídos naquilo que é chamado de “Código Ético” ou “Código de Ética”, que é adaptado por cada município. De uma forma objetiva, com base no Código de Ética e Conduta Profissional do Município de Vagos (2014: 1), um “Código Ético” é um “...**documento que define os modelos de comportamento a observar pelos trabalhadores do Município...**”, tendo como objetivo fomentar um “...desempenho profissional ético com elevados padrões de qualidade e em consonância com a Missão e Valores do Município”. Estes documentos, embora variem de município para município, tendem a reforçar a importância de comportamentos baseados na boa-fé dos funcionários, na honestidade, integridade e imparcialidade, como se pode verificar através de um excerto presente no “Plano De Prevenção De Riscos De Gestão” da Câmara Municipal de Viseu: “...dentro de um referencial ético e de responsabilidade social, fomentam-se condições no sentido de serem adotados comportamentos norteados pela boa-fé, integridade, honestidade e imparcialidade, promovendo-se uma conduta orientadora da sua ação, na forma de relacionamento interna e externa, fundamentada e balizada pela legislação nacional, comunitária e pelos princípios gerais da ética” (Câmara Municipal de Viseu, 2009).

Pode-se então concluir que, a existência de comportamentos éticos por parte dos Municípios deve ser um requisito imperativo, cabendo-lhes a tarefa de assegurar que esses limites são respeitados e que a tomada de decisões não afeta negativamente a sua população. No entanto, a atividade dos municípios, como autarquias locais que são, é extremamente restrita em termos legais, sendo que parte do desafio para os municípios é encontrar formas de, de acordo com o que está legislado, reforçar a sua atividade no que diz respeito à responsabilidade social e a comportamentos éticos, tanto interna como externamente.

## PARTE II: ENQUADRAMENTO PRÁTICO

### 4. Estudo Empírico

#### 4.1. Caracterização dos municípios do distrito de Setúbal

De acordo com os Censos 2011, Setúbal tem uma área de 5095 km<sup>2</sup>. Setúbal é o distrito mais recente do país, tendo sido apenas elevado a essa categoria a 22 de dezembro de 1926. Até essa altura, pertencia ao distrito de Lisboa.

Territórios	Dimensão dos lugares populacionais
	Total
<b>Anos</b>	<b>2011</b>
<b>Alcácer do Sal</b>	13.046
<b>Alcochete</b>	17.569
<b>Almada</b>	174.030
<b>Barreiro</b>	78.764
<b>Grândola</b>	14.826
<b>Moita</b>	66.029
<b>Montijo</b>	51.222
<b>Palmela</b>	62.831
<b>Santiago do Cacém</b>	29.749
<b>Seixal</b>	158.269
<b>Sesimbra</b>	49.500
<b>Setúbal</b>	121.185
<b>Sines</b>	14.238
<b>Total</b>	<b>851.258</b>

Tabela 1 - População residente segundo os Censos: total e por dimensão dos lugares (adaptado).

Fonte: PORDATA.

A tabela 1 apresenta a densidade populacional do distrito de Setúbal. De acordo com os dados disponíveis no portal PORDATA e que são baseados nos Censos realizados no ano de 2011, o distrito de Setúbal tinha cerca de 851 258 habitantes. Desse total, 174 030 pessoas residiam no concelho de Almada, sendo este o concelho com mais habitantes no distrito, seguido pelo concelho de Seixal, no qual habitavam cerca de 158 269 e por Setúbal, com cerca de 121 185 habitantes. O concelho com menos habitantes é o concelho de Alcácer do Sal, concelho esse em que residiam cerca de 13 046 habitantes.

O Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses (2013) divide os municípios em três categorias: pequenos, médios e grandes. Sendo assim, consideram-se

municípios pequenos aqueles que têm 20 000 ou menos habitantes. Os municípios que tenham entre 20 001 e 100 000 habitantes são considerados médios, enquanto os municípios com população superior a 100 000 habitantes são considerados grandes.

Deste modo, o distrito de Setúbal tem quatro municípios pequenos, sendo eles: Alcácer do Sal, Alcochete, Grândola e Sines. Por outro lado, tem três municípios grandes, que são Almada, Seixal e Setúbal, sendo que os restantes seis são considerados médios.

<b>Territórios</b>	<b>Total</b>	<b>Percentagem face à população total</b>
<b>Anos</b>	<b>± 2011</b>	
<b>Alcácer do Sal</b>	± 5.951	46%
<b>Alcochete</b>	± 9.109	52%
<b>Almada</b>	± 82.691	48%
<b>Barreiro</b>	± 36.504	46%
<b>Grândola</b>	± 6.305	43%
<b>Moita</b>	± 31.425	48%
<b>Montijo</b>	± 26.312	51%
<b>Palmela</b>	± 30.883	49%
<b>Santiago do Cacém</b>	± 14.210	48%
<b>Seixal</b>	± 80.139	51%
<b>Sesimbra</b>	± 24.962	50%
<b>Setúbal</b>	± 58.514	48%
<b>Sines</b>	± 7.247	51%
<b>Total</b>	± 414.252	

Tabela 2 - População ativa segundo os Censos (adaptado).  
Fonte: PORDATA.

A tabela 2 apresenta a população ativa segundo os Censos 2011. De acordo com a Infopédia, o conceito de população ativa corresponde a "...um indicador de carácter económico-demográfico que mensura o número de habitantes de um determinado país que, num dado momento, fazem parte da força de trabalho da respetiva economia, e também aqueles que se encontram aptos para fazer parte da mesma" (Infopédia, 2015). Significa isto que, todos os habitantes que estejam em idade e capacidade de desenvolver uma profissão fazem parte daquilo que é considerada a população ativa.

Relativamente ao distrito de Setúbal e face ao número de habitantes total apresentado na tabela 1, Alcochete é o concelho com um maior rácio de população ativa, seguido dos concelhos de Montijo, Seixal e Sines. Por outro lado, Grândola é o concelho com o menor rácio de população ativa face à população total que habita nesse concelho.

<b>Territórios</b>	<b>Total</b>	<b>Percentagem face à população total</b>
<b>Anos</b>	<b>± 2011</b>	
<b>Alcácer do Sal</b>	± 660	5%
<b>Alcochete</b>	± 1.099	6%
<b>Almada</b>	± 11.852	7%
<b>Barreiro</b>	± 5.606	7%
<b>Grândola</b>	± 697	5%
<b>Moita</b>	± 5.616	9%
<b>Montijo</b>	± 3.462	7%
<b>Palmela</b>	± 4.188	7%
<b>Santiago do Cacém</b>	± 1.296	4%
<b>Seixal</b>	± 11.283	7%
<b>Sesimbra</b>	± 3.098	6%
<b>Setúbal</b>	± 9.100	8%
<b>Sines</b>	± 700	5%

Tabela 3 – População desempregada segundo os Censos (adaptado).  
Fonte: PORDATA.

A tabela 3 apresenta o número de desempregados por concelho. Verifica-se que o concelho com um maior número de desempregados é o concelho de Almada, seguido do concelho do Seixal. No entanto, o rácio número de desempregados/população total do concelho apresenta conclusões diferentes, sendo o concelho da Moita o concelho com maior desempregabilidade, seguido de Setúbal. Analisando ainda o rácio, verificamos que o concelho com menor desempregabilidade é Santiago do Cacém, enquanto em valores reais será o concelho de Alcácer do Sal.

<b>Territórios</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Anos</b>	<b>2011</b>
<b>Alcácer do Sal</b>	11,1%
<b>Alcochete</b>	12,1%
<b>Almada</b>	14,3%
<b>Barreiro</b>	15,4%
<b>Grândola</b>	11,1%
<b>Moita</b>	17,9%
<b>Montijo</b>	13,2%
<b>Palmela</b>	13,6%
<b>Santiago do Cacém</b>	9,1%
<b>Seixal</b>	14,1%
<b>Sesimbra</b>	12,4%
<b>Setúbal</b>	15,6%
<b>Sines</b>	9,7%

Tabela 4 – Percentagem de desempregados face à população ativa, por concelho.  
Fonte: elaboração própria com base nos dados das tabelas 2 e 3.



A tabela 4 apresenta-nos a percentagem de desempregados por concelho, tendo em conta a população ativa. Isto significa que, comparativamente à tabela 3, se deverão registar aumentos na percentagem de desempregados. No entanto, à semelhança da tabela anterior, o concelho com uma maior taxa de desempregados é o concelho da Moita, com uma taxa de 17,9% de desempregados, seguido de Setúbal com uma taxa de 15,6% de desempregados. Por outro lado, o concelho com menor taxa de desemprego é o concelho de Santiago do Cacém, com uma taxa de 9,1%, seguido pelo concelho de Sines, com 9,7%.

<b>Territórios</b>	<b>Despesas</b>	<b>Receitas</b>	<b>Saldo</b>
<b>Alcochete</b>	11.735,44	11.941,37	205,93
<b>Almada</b>	71.566,91	74.431,69	2.864,78
<b>Barreiro</b>	47.684,24	40.700,98	-6.983,26
<b>Moita</b>	28.130,36	31.295,20	3.164,84
<b>Montijo</b>	22.714,43	24.441,06	1.726,63
<b>Palmela</b>	38.455,12	40.640,94	2.185,82
<b>Seixal</b>	74.876,56	80.835,12	5.958,56
<b>Sesimbra</b>	49.677,36	42.104,83	-7.572,53
<b>Setúbal</b>	56.713,73	62.907,74	6.194,01
<b>Alcácer do Sal</b>	16.882,18	17.636,62	754,44
<b>Grândola</b>	19.275,19	18.425,16	-850,03
<b>Santiago do Cacém</b>	22.467,99	23.801,67	1.333,68
<b>Sines</b>	28.553,17	26.085,74	-2.467,43

Tabela 5 - Câmaras municipais: despesas efetivas, receitas efetivas e saldo no ano de 2013 (em milhares de Euros).

Fonte: PORDATA

A tabela 5 apresenta um balanço das despesas e receitas efetivas das câmaras municipais, bem como o respetivo saldo final no ano de 2013. Verifica-se que, das treze câmaras do distrito, a que terminou o ano civil de 2013 com o pior saldo foi a câmara municipal de Sesimbra, que terminou com um saldo negativo de -7 572,53€. Em seguida, encontra-se a câmara municipal do Barreiro, que alcançou um saldo negativo de -6 983,26€. Em destaque, encontra-se a câmara municipal de Setúbal que terminou com um saldo positivo de 6 194,01€, sendo o melhor valor do distrito.

<b>Territórios</b>	<b>Filiação partidária (maioria)</b>
<b>Alcácer do Sal</b>	CDU (4 eleitos)
<b>Alcochete</b>	CDU (5 eleitos)
<b>Almada</b>	CDU (6 eleitos)
<b>Barreiro</b>	CDU (5 eleitos)
<b>Grândola</b>	CDU (3 eleitos)
<b>Moita</b>	CDU (5 eleitos)
<b>Montijo</b>	PS (3 eleitos)

<b>Palmela</b>	CDU (5 eleitos)
<b>Santiago do Cacém</b>	CDU (4 eleitos)
<b>Seixal</b>	CDU (6 eleitos)
<b>Sesimbra</b>	CDU (4 eleitos)
<b>Setúbal</b>	CDU (6 eleitos)
<b>Sines</b>	PS (4 eleitos)

Tabela 6 – Filiação partidária dos concelhos do distrito, aquando das eleições autárquicas de 2013.

Fonte: elaboração própria.

Como se pode verificar através da tabela 6, a maioria dos concelhos do distrito de Setúbal é governada, desde 2013, pela Coligação Democrática Unitária (CDU). Como exceção a esse panorama, verificamos que os concelhos do Montijo e de Sines são, na sua maioria, governados pelo Partido Socialista (PS).

<b>Municípios</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Almada</b>	11	12
<b>Alcácer do Sal</b>	45	19
<b>Sines</b>	121	68
<b>Montijo</b>	155	72
<b>Moita</b>	139	117
<b>Grândola</b>	75	124
<b>Sesimbra</b>	304	146
<b>Palmela</b>	140	171
<b>Santiago do Cacém</b>	132	193
<b>Barreiro</b>	523	208
<b>Alcochete</b>	257	353
<b>Setúbal</b>	268	362
<b>Seixal</b>	575	559

Tabela 7 – Análise dos Prazos Médios de Pagamento.

Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2012-2013.

A tabela 7 apresenta os prazos médios de pagamento de cada município nos anos 2012 e 2013. Almada foi o município que nos dois períodos teve o prazo médio de pagamento mais curto do distrito, sendo de 11 e 12 dias, respetivamente. Em contrapartida, o município com o prazo médio de pagamento mais alargado foi o município do Seixal, que em 2012 era de 575 dias, tendo descido para 559 no ano seguinte.

<b>Municípios</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>	
	<b>Custos com pessoal</b>	<b>Peso nos custos totais</b>	<b>Custos com pessoal</b>	<b>Peso nos custos totais</b>
<b>Setúbal</b>	22 922,348	39,6%	26 216,390	43,0%
<b>Sines</b>	12 247, 156	58,1%	12 562,213	42,0%
<b>Alcochete</b>	9 802,568	83,5%	10 136,400	83,0%
<b>Almada</b>	24 883,256	31,3%	28 388,840	39,2%
<b>Palmela</b>	16 773,145	38,8%	17 246,738	40,2%
<b>Santiago do</b>	9 907,214	44,1%	10 083,438	44,7%

<b>Cacém</b>				
<b>Grândola</b>	8 065,186	46,5%	9 093,678	47,1%
<b>Montijo</b>	11 856,407	52,7%	13 937,082	55,5%
<b>Alcácer do Sal</b>	10 232,730	62,1%	10 521,556	64,1%
<b>Sesimbra</b>	25 795,422	71,0%	26 406,617	68,9%
<b>Seixal</b>	61 408,561	69,2%	60 007,231	69,5%
<b>Barreiro</b>	25 289,388	75,5%	26 821,090	78,1%
<b>Moita</b>	21 985,414	80,1%	23 653,596	81,9%

Tabela 8 – Análise dos Custos com Pessoal 2012-2013.  
Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2012-2013.

A tabela 8 apresenta uma análise dos custos com pessoal nos municípios do distrito nos anos de 2012 e 2013. O município que tem a maior despesa com pessoal, face à sua estrutura de custos é o município da Moita, em ambos os períodos. Nesse mesmo município, no ano de 2013, os gastos com pessoal, que incluem o pagamento das remunerações salariais, entre outras, ascendiam a 81,9%. Por outro lado, o município que investiu menos em pessoal, de acordo com a sua estrutura de custos foi o município de Almada, sendo que em 2012, os custos com pessoal representavam apenas 31,3% dos custos totais. Verifica-se também, através da análise da tabela que, à exceção do município de Seixal, houve um aumento do valor investido em recursos humanos de 2012 para 2013.

De acordo com o Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses (2014), o aumento da despesa com pessoal, no ano de 2013, deveu-se à reposição de parte do nível salarial dos trabalhadores da função pública.

#### 4.1.1. Escolha dos concelhos

No âmbito da investigação proposta para esta dissertação, foi definido que seriam realizadas entrevistas aos responsáveis pela Divisão de Recursos Humanos de quatro câmaras municipais do distrito de Setúbal.

Deste modo, e tendo em conta a informação apresentada anteriormente, conclui-se que os concelhos do distrito de Setúbal têm uma população média de 65 481 habitantes, sendo que em média 31 865 desses habitantes fazem parte da população ativa, existindo cerca de 4512 desempregados nesse valor.

Sendo Setúbal a capital de distrito, considera-se extremamente importante que uma das entrevistas seja realizada nesse concelho. Outras razões que apontam para a realização do estudo nesse concelho são: a sua dimensão (Setúbal é o 3º concelho com mais população); a sua taxa de desemprego (a 2ª maior do distrito) e o saldo positivo com que terminou o ano de 2013, sendo o município com melhor desempenho.

O segundo município a ser escolhido para este estudo foi o município do Montijo, sendo a sua filiação partidária a principal razão para a sua escolha. Pretende-se averiguar se os diferentes modelos de gestão partidária podem influenciar as políticas de Responsabilidade Social Corporativa nos municípios estudados.

O terceiro município a ser escolhido para este estudo foi o município do Barreiro. A principal razão para a escolha deste município foi o facto de este ter sido o segundo município com o pior desempenho financeiro, com saldo negativo de 6 983,26€. Outro critério utilizado para a escolha deste município foi a próxima geográfica dos restantes concelhos.

Por fim, o quarto e último município a ser escolhido foi o município da Moita. Ao longo da análise dos indicadores anteriormente apresentados, foi possível verificar a boa situação económico-financeira desse município, o que contrasta com a elevada taxa de desemprego. Por outro lado, o município da Moita foi o terceiro município com maiores gastos a nível dos Recursos Humanos, como se pôde verificar na tabela 8, a seguir ao Montijo e Alcochete. Nestes gastos estão incluídos, principalmente, as remunerações dos trabalhadores do respetivo município. Este valor elevado de gastos com Recursos Humanos poderá sugerir uma preocupação com a qualidade de recursos humanos e com o justo posicionamento dos Recursos Humanos no município, que é um dos indicadores de responsabilidade social das instituições. Deste modo, a sua escolha dá-se no sentido de comparar as práticas de Responsabilidade Social existentes em municípios com melhores condições financeiras e taxas de emprego com os municípios que tenham piores desempenhos nestes indicadores.

## 4.2. Metodologia de Investigação

---

Este projeto teve como pergunta de partida “Quais são as práticas de Responsabilidade Social nos municípios do distrito de Setúbal?”. Esta pergunta remete-nos para os diferentes níveis de Responsabilidade Social que poderão existir nas organizações, as práticas existentes e as dimensões de Responsabilidade Social. Deste modo, o objetivo geral deste trabalho é estudar a evolução do conceito de Responsabilidade Social, bem como as suas dimensões no setor público. Para além disso, definiram-se três específicos que conduziram esta investigação, sendo eles: 1) Identificar as práticas ou iniciativas sociais adotadas pelos municípios, a nível geral; 2) Estudar a perceção e o conhecimento que os funcionários têm das práticas de Responsabilidade Social aplicadas nos municípios; 3) Perceber o efeito da crise económico-financeira na Responsabilidade Social dos municípios.

Paillé (1996 *cit in* Fortin, 2009: 27) refere que a investigação qualitativa tem por objeto **“compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural; que considera o assunto de estudo sob um amplo ponto de vista; que recolhe dados não requerendo nenhuma quantificação, tais como os que provêm da entrevista, da observação e da recolha de documentos; que tem em atenção a natureza qualitativa das coisas mais do que o seu aspeto mensurável...”**. Percebe-se, então, que o estudo não deverá ser um estudo confirmatório, mas sim exploratório e qualitativo. Desta forma, entende-se que o estudo de caso é a forma mais adequada de efetuar a investigação.

Yin (1994) refere que o método de estudo de caso é indicado quando as questões de investigação colocadas são do tipo “como?” ou “porquê”. Hartley (2004) refere que este método deverá ser utilizado se o investigador pretender estudar condições contextuais. Stake (2000 *cit in* Alves-Mazzotti, 2006) refere que o estudo de caso como estratégia de pesquisa foca-se maioritariamente em casos individuais e não nos métodos de investigação, referindo também que os últimos podem ser de ordem quantitativa ou qualitativa. O autor menciona que se podem encontrar três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco procura uma melhor compreensão de um único caso. Por sua vez, o estudo de caso instrumental permite facilitar a compreensão de um fenómeno mais amplo. Já o estudo de caso coletivo estuda um conjunto de casos de um determinado fenómeno, podendo por vezes, ser um estudo de caso instrumental numa maior escala.

Coutinho (2002) designa cinco características chave relativas ao estudo de caso. Em primeiro lugar, a autora refere que o caso tem fronteiras, isto é, representa um sistema limitado e cabe ao investigador definir essas fronteiras. Em segundo lugar, deve-se identificar o foco a direção que a investigação irá tomar. Em terceiro lugar, é extremamente importante que se preserve o carácter “único, específico, diferente, complexo do caso” (Mertens, 1998 *cit in* Coutinho, 2002). Em quarto lugar, a investigação deve ocorrer em ambiente natural. Por fim, o investigador deve recorrer a diversas fontes de informação, relacionando as informações obtidas através das diferentes ferramentas.

Tratando-se de um estudo de caso coletivo, a recolha de informação para esta investigação foi feita através das seguintes fontes: entrevistas; análise documental; inquéritos por questionários. A análise documental decorreu de março a abril de 2015, relativamente aos municípios de Setúbal, Barreiro e Montijo, tendo a análise documental do município da Moita sido realizada no mês de junho de 2015. Tanto as

entrevistas como os inquéritos por questionário foram realizados no mês de setembro de 2015.

#### 4.2.1. Análise documental

A recolha de dados através de relatórios e outros documentos escritos permite acrescentar informações às já existentes. Teoricamente, estes documentos podem tomar a forma de cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais internos, etc. (Coutinho, 2011). A recolha de dados através da pesquisa documental prepara também o investigador para a entrevista, eliminando questões desnecessárias ou fazendo novas questões que não estavam previstas no guião inicial.

Foram analisados documentos dos quatro concelhos a estudar nesta dissertação, sendo estes Setúbal, Montijo, Moita e Barreiro, sendo que a maioria estavam disponíveis nos portais de cada município. Foram analisados também diversos documentos legislativos referentes à gestão das autarquias. Para analisar as atividades de Responsabilidade Social no município de Setúbal foi analisado o Relatório de Atividades relativo ao ano de 2013. No que concerne o município do Montijo, foi analisado o Balanço Social também correspondente ao ano de 2013. Na análise das atividades do concelho da Moita recorreu-se à análise do Relatório de contas de 2014. Por fim, a análise documental do município do Barreiro foi feita com base no Relatório de gestão de 2012 e no Mapa de pessoal de 2014. Todos os documentos referidos acima encontram-se disponíveis nos portais dos seus municípios respetivos. A escolha destes documentos deve-se ao facto de que cada município elaborou os seus relatórios com uma estrutura própria, o que significa que dados contidos num determinado Relatório de Atividades de um município poderão estar contidos num Relatório de Gestão de outro.

#### 4.2.2. Inquérito por questionários

No que concerne os inquéritos por questionário, estes representam uma ferramenta de recolha de informação com um carácter mais quantitativo que a entrevista ou a pesquisa documental. Para além disso, enquanto a entrevista e a pesquisa documental são métodos de investigação mais exploratórios, os inquéritos por questionário são, geralmente, métodos de investigação confirmativos.

De acordo com Gonçalves (2004), os inquéritos por questionário podem conter questões de três tipos: abertas, fechadas ou mistas. O autor refere que as perguntas de resposta aberta permitem aos inquiridos dar respostas mais profundas, desenvolvendo mais as suas ideias e dando uma maior quantidade de informação. No entanto, torna-se difícil analisar e categorizar as respostas na fase de tratamento de dados. Por sua vez, as perguntas de resposta fechada são mais objetivas e permitem mais facilmente a codificação dos dados. Apesar disso, as respostas são impostas pelo inquérito, impossibilitando aos inquiridos desenvolver as suas respostas. Por fim, as perguntas mistas são uma combinação de questões abertas e fechadas. Estas possibilitam a recolha de dados sem dificultar o tratamento dos mesmos, uma vez que o investigador consegue, de certa forma, prever as respostas que surgirão.

O inquérito aplicado nesta investigação continha perguntas de resposta fechada e foi aplicado aos trabalhadores dos municípios através de uma amostra por conveniência.

O método de amostragem por conveniência é um método em que os casos escolhidos pelo investigador são aqueles que ele tem à sua disposição. No entanto, os resultados deste método apenas se aplicam à amostra, não podendo ser generalizados para a população. Outros métodos de amostragem bastante utilizados são: a amostragem aleatória simples; a amostragem sistemática; a amostragem estratificada; a amostragem por conglomerados (Albarello *et al.*, 1997).

Também de acordo com Albarello *et al.* (1997), no que diz respeito ao método de amostragem aleatória simples, este método implica que todos os elementos da população tenham a mesma probabilidade de pertencer à amostra (Albarello *et al.*, 1997). O mesmo autor refere que no método de amostragem aleatória sistemática, os elementos da população apresentam-se ordenados e são retirados periodicamente. O autor indica também que o método de amostragem estratificada é usado quando a população se pode dividir em subpopulações ou estratos homogêneos ou aleatórios. Por fim, o método de amostragem por conglomerados é usado quando a população pode ser dividida em grupos homogêneos selecionados, isto é, a amostragem é feita a partir dos grupos e não dos indivíduos da população (Albarello *et al.*, 1997). Quando se trata de um método de amostragem não causal, não se conhece a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar na amostra (Albarello *et al.*, 1997). Dentro deste método, existem dois tipos de amostragens: a amostragem por conveniência, já explicada acima; e a amostragem por quotas. A amostragem por quotas considera que as características da população, nomeadamente a idade, sexo,

etc. devem ser amostradas de forma não aleatória nas mesmas proporções em que figuram na população.

O inquérito aplicado durante esta investigação teve como base o inquérito aplicado anteriormente por Santos *et al.* (2006), tendo sido feitas as devidas alterações ao inquérito, uma vez que determinadas práticas não são permitidas por lei ou não se aplicam no caso de instituições públicas.

Foram aplicados cerca de quarenta inquéritos, dez em cada município, a trabalhadores, de forma aleatória, sendo que nas questões de controlo não existia a categoria profissional. No entanto, não foi possível validar os inquéritos de dois municípios devido a restrições temporais. Deste modo, foram apenas considerados os inquéritos preenchidos pelos funcionários dos municípios da Moita e Setúbal, respetivamente, sendo os inquéritos referentes aos municípios do Montijo e do Barreiro apresentados para efeitos de comparação. Os inquéritos por questionário foram aplicados durante o mês de setembro, sendo que no município da Moita o período de preenchimento dos mesmos decorreu de 3 a 8 de setembro, enquanto no município de Setúbal decorreu de 9 a 11 de setembro. No município do Montijo, o preenchimento dos inquéritos ocorreu de 15 a 24 de setembro, enquanto no município do Barreiro decorreu de 25 de setembro a 3 de outubro. Por se ter definido previamente que o número de inquéritos a aplicar por município seria dez, o período de preenchimento variou de acordo com as respostas obtidas. Importa também referir que no total, o município de Setúbal tem atualmente 1415 trabalhadores, incluindo todas as categorias profissionais. Este é um valor bastante superior ao número de trabalhadores do município da Moita, Montijo e Barreiro, que têm atualmente 759, 790 e 731 trabalhadores, respetivamente. Esta disparidade de números está obviamente ligada à dimensão dos próprios municípios.

Os inquéritos continham onze perguntas fechadas, sendo que oito das mesmas tinham o intuito de listar as práticas de Responsabilidade. Duas outras questões eram perguntas com apenas uma resposta possível. A outra questão tratava-se de uma escala de Likert. A aplicação do inquérito ocorreu de forma *online* através da plataforma “Google Docs”, sendo que a cada município foi atribuído um *link* diferente para o preenchimento do mesmo. Desta forma, foi possível manter um maior controle sob o número de inquéritos preenchidos, bem como analisar posteriormente os dados de cada município separadamente. A realização do inquérito por questionário teve três objetivos: i) confirmar quais as práticas de Responsabilidade Social em cada município; ii) perceber se os trabalhadores têm noção da aplicação dessas práticas; iii)



perceber qual o grau de satisfação dos trabalhadores com as práticas de que têm conhecimento.

### 4.2.3. Entrevistas

---

No âmbito desta investigação, e no que diz respeito às entrevistas, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas com o responsável pela Divisão de Recursos Humanos de quatro municípios, com o intuito de perceber quais as práticas de Responsabilidade Social existentes no município e de que forma são aplicadas, fazendo uma descrição extensa dessas práticas. As entrevistas ocorreram nos dias 3, 4, 7 e 23 de setembro nos municípios da Moita, Setúbal, Montijo e Barreiro, respetivamente.

A realização de entrevistas foi importante para este estudo uma vez que permitiu obter mais informação, tendo-se uma visão mais completa do contexto em que os fenómenos ocorrem. As entrevistas realizadas durante a investigação eram semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas são constituídas por um guião previamente preparado e que contém perguntas abertas e perguntas fechadas, servindo para orientar o desenvolvimento da entrevista (Boni e Quaresma, 2005). Apesar de existir um conjunto de questões previamente definidas pelo investigador, este tipo de entrevista prevê a colocação de perguntas adicionais. Não existindo uma duração definida e rígida para a entrevista, é possível ao entrevistado fazer uma cobertura mais aprofundada sobre determinados assuntos e explorar assuntos que não pretendia explorar mas que acabam por se tornar relevantes para a investigação. Por outro lado, a entrevista semiestruturada permite também delimitar o volume das informações obtidas e cria uma maior proximidade entre os intervenientes, o que facilita a abordagem de temas mais sensíveis, que não poderiam ser abordados através de inquéritos por questionário (Boni e Quaresma, 2005).

### 4.3. Modelo de investigação

---

O modelo das Dimensões de Responsabilidade Social, de Meira e Oliveira (2007 *cit in* Cananéa & Dias, 2010), é o modelo que mais se adequa ao setor público pois analisa a Responsabilidade Social Corporativa como um todo, funcionando numa perspetiva de relação organização-sociedade, em vez de empresa-consumidor. O modelo económico de Milton Friedman, por analisar a Responsabilidade numa ótica meramente económica não é passível de ser aplicado em organizações públicas, especialmente aquelas cujo objetivo principal é o bem-estar das populações. Por outro

lado, tanto o modelo das Abordagens à Responsabilidade Social Corporativa, de Kreitlon (2004), como o Modelo dos Estágios da Responsabilidade Social Corporativa, de Swift & Zadek (2002), embora tenham em conta a função social das organizações, apresentam uma estrutura bastante virada para a relação organização/empresa-cliente, o que não existe na função pública. Apesar do modelo das Dimensões da Responsabilidade Social de Meira e Oliveira ser similar ao modelo de Swift e Zadek, o facto de considerar a maximização de impactos positivos na sociedade e a minimização dos impactos negativos como a principal obrigação que está ligada a essas quatro dimensões, torna-o mais adaptável a organizações do setor público, nomeadamente autarquias.



Figura 4 – Modelo das dimensões da Responsabilidade Social.  
Fonte: Elaboração Própria com base no modelo de Meira e Oliveira.

Este modelo divide-se em quatro dimensões da Responsabilidade Social, sendo estas, a dimensão económica, a dimensão legal, a dimensão ética e a dimensão filantrópica. A dimensão económica representa a rentabilidade da organização e/ou os seus objetivos económicos. Na perspetiva de uma câmara municipal, a sua rentabilidade está associada ao objetivo de conseguir responder às necessidades das populações. Para além disso, a necessidade de existirem receitas para que se possam pagar remunerações dos recursos humanos, bem como dos fornecedores, equipamentos, entre outros, também é importante no sentido em que afetará a qualidade dos serviços que os municípios podem prestar. Por se tratar de órgãos de função pública, o cumprimento das leis, que corresponde à segunda dimensão, está, à partida, assegurado. As autarquias locais são reguladas inteiramente por leis, sendo que as suas funções são as que estão determinadas, não havendo grande margem de liberdade na sua atividade. Deste modo, as duas dimensões que de certo modo poderão funcionar de forma diferente, de município

para município são as dimensões ética e filantrópica. Estas dimensões estão ligadas à adoção de comportamentos éticos e respeitáveis, bem como a ações sociais que poderão diferenciar as organizações, respetivamente.

## 5. Análise dos Resultados

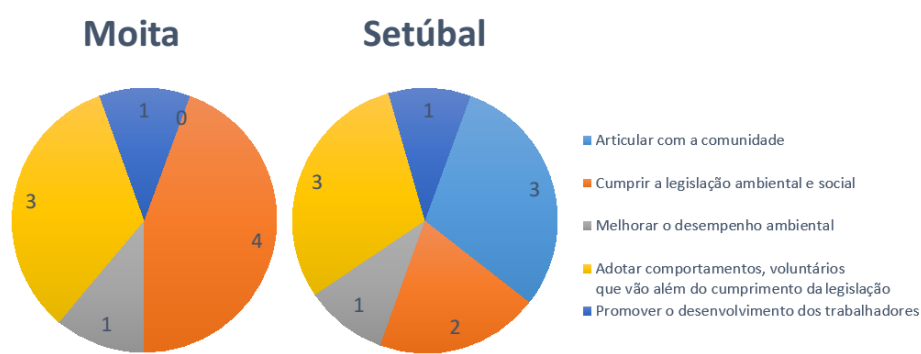
Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário, das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

### 5.1. Responsabilidade Social

No que diz respeito às prioridades dos respetivos municípios a nível da Responsabilidade Social, as respostas dos entrevistados variaram. Enquanto algumas das prioridades estavam viradas para a dimensão interna da Responsabilidade Social, nomeadamente para os Recursos Humanos, outros estavam mais ligados à dimensão externa, mais propriamente à área da Ação Social.

Sendo assim, naqueles municípios em que as prioridades estavam relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos e cujo público-alvo eram, precisamente, os recursos humanos, alguns dos objetivos seriam a “conciliação da vida familiar dos trabalhadores com a vida profissional”, a “melhoria das condições de trabalho”, a “evolução da formação dos trabalhadores, ao nível da formação académica e profissional”. No caso dos municípios em que o foco era a dimensão externa, sendo o público-alvo os munícipes, os objetivos destacados foram “o ordenamento do território”, o “apoio social e solidariedade social”, a “colaboração com associações a nível social, desportivo, cultural e educativo”, e “garantir a coesão social e económica”.

Aos trabalhadores foi solicitado, através do inquérito por questionário, que indicassem qual a área que, para eles, era considerada mais importante para o município.



<sup>1</sup> Nota: os valores apresentado nos gráficos são absolutos.

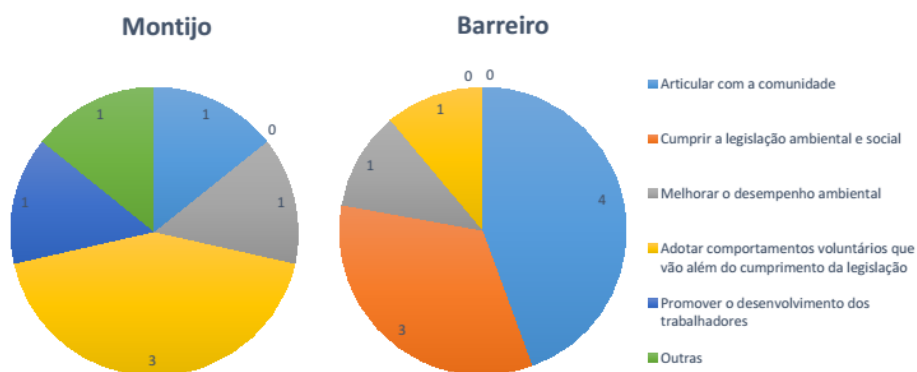


Gráfico 3 – Área de Responsabilidade mais importante.  
Fonte: Elaboração Própria.

No caso do município da Moita, os trabalhadores responderam que seria o cumprimento da legislação ambiental e social, o que afeta tanto os munícipes como os trabalhadores do município, indo de encontro ao que seriam os públicos-alvo das ações de Responsabilidade Social, como foi indicado na entrevista. No município de Setúbal, verifica-se uma grande proximidade entre a adoção de comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação e a articulação com a comunidade. Estas respostas estão em concordância com as prioridades assinaladas pela entrevistada no município de Setúbal, que destacou as parcerias com associações e empresas locais e a coesão social e económica do concelho como prioridades. No município do Montijo, os inquiridos apontaram a adoção de comportamentos voluntários que vão além do cumprimento da legislação como a área de responsabilidade mais importante. Por fim, no município do Barreiro foi apontada como a área de Responsabilidade mais importante a articulação com a comunidade, seguida pelo cumprimento da legislação ambiental e social.

Os entrevistados que foram questionados sobre a divulgação de ações de Responsabilidade Social, assinalaram que a mesma acontecia de duas formas: comunicação interna e comunicação externa. No caso da comunicação externa, a mesma ocorria através do portal do município, redes sociais e publicações físicas do município. Foi referido, no caso do município de Setúbal que algumas atividades já não eram divulgadas pelo próprio município, devido à sua regularidade, mas que de certa forma, nesses casos, a divulgação acontecia devido ao *word-of-mouth*. No caso da comunicação interna, os entrevistados especificaram que as informações eram transmitidas através de cartazes e no caso de informações relativas aos trabalhadores, essas eram enviadas em conjunto com o recibo de vencimento.

Quando questionados sobre quais seriam as barreiras para o desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social, os entrevistados referiram impedimentos

legais, explicando que a lei limitava aquilo que os municípios podem fazer, impedimentos a nível de Recursos Humanos, referindo mais uma vez a impossibilidade de recrutar trabalhadores, e também barreiras financeiras.

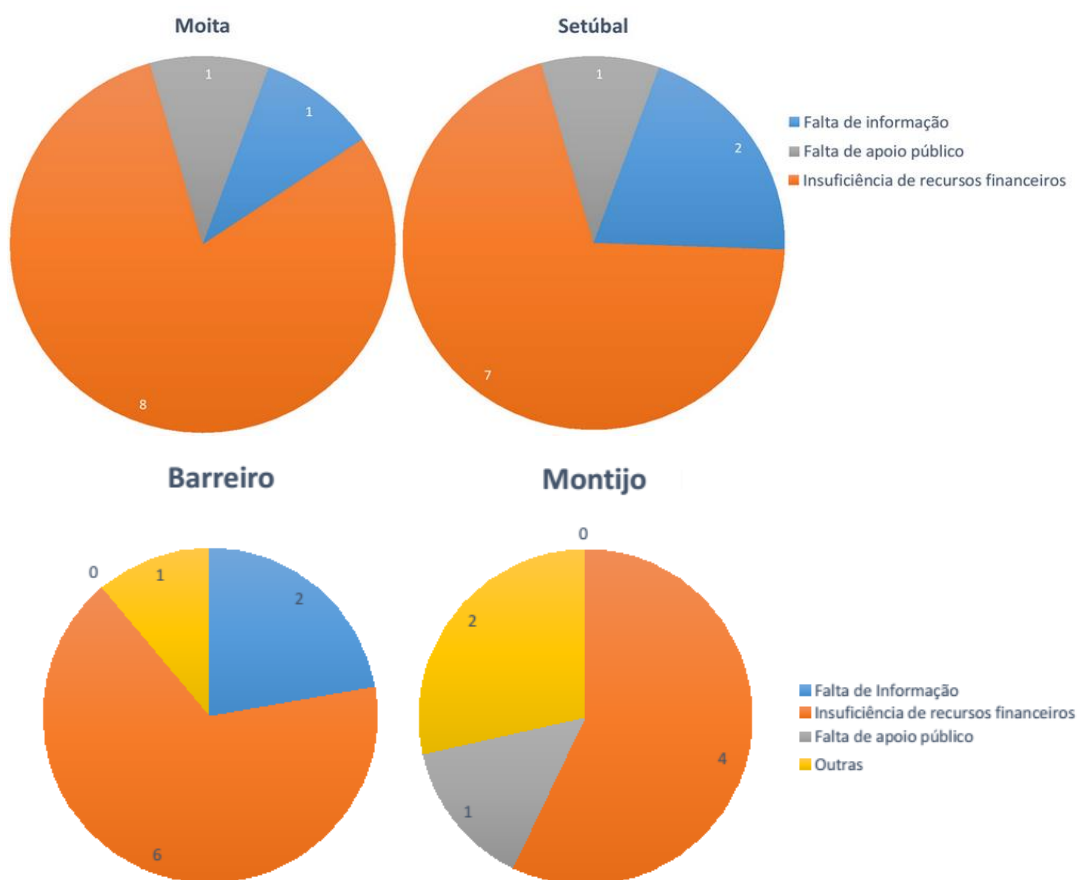


Gráfico 4 – Obstáculos à Responsabilidade Social.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Já os trabalhadores dos municípios referiram, através do inquérito por questionário que o principal obstáculo no âmbito da Responsabilidade Social era a insuficiência de recursos financeiros para tal. Para além deste, também foram referidos: a falta de informação e a falta de apoio público. Nos municípios do Barreiro e Montijo, os trabalhadores indicaram também outros obstáculos para a Responsabilidade Social, nomeadamente: os bloqueios superiores, impedimentos legais e a falta de preparação dos eleitos locais.

## 5.2. Dimensão Social Interna

Tal como referido anteriormente, a Dimensão Social Interna inclui as áreas de Gestão de Recursos Humanos; Informação e Comunicação; Práticas de formação e Empregabilidade; Serviços Sociais; Gestão da Mudança Organizacional; Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho. Por se tratar de informações ligadas à Gestão Interna, não é possível ter um quadro detalhado das ações realizadas apenas com base nos documentos disponíveis nos portais dos municípios, pelo que foi necessário fazer uma investigação mais aprofundada, através realização de entrevistas e aplicação de inquéritos por questionário.

No que diz respeito às práticas de Gestão de Recursos Humanos, foi possível apurar que os quatro municípios têm práticas semelhantes, através da análise de documentos legislativos, verificando-se: a igualdade de oportunidades; o recrutamento de estagiários através do Programa PEPAL, que se encontra regulamentado pelo Decreto-lei n.º 166/214 de 6 de novembro; a flexibilidade de horários; a contratação de pessoas desfavorecidas; e a mobilidade interna.

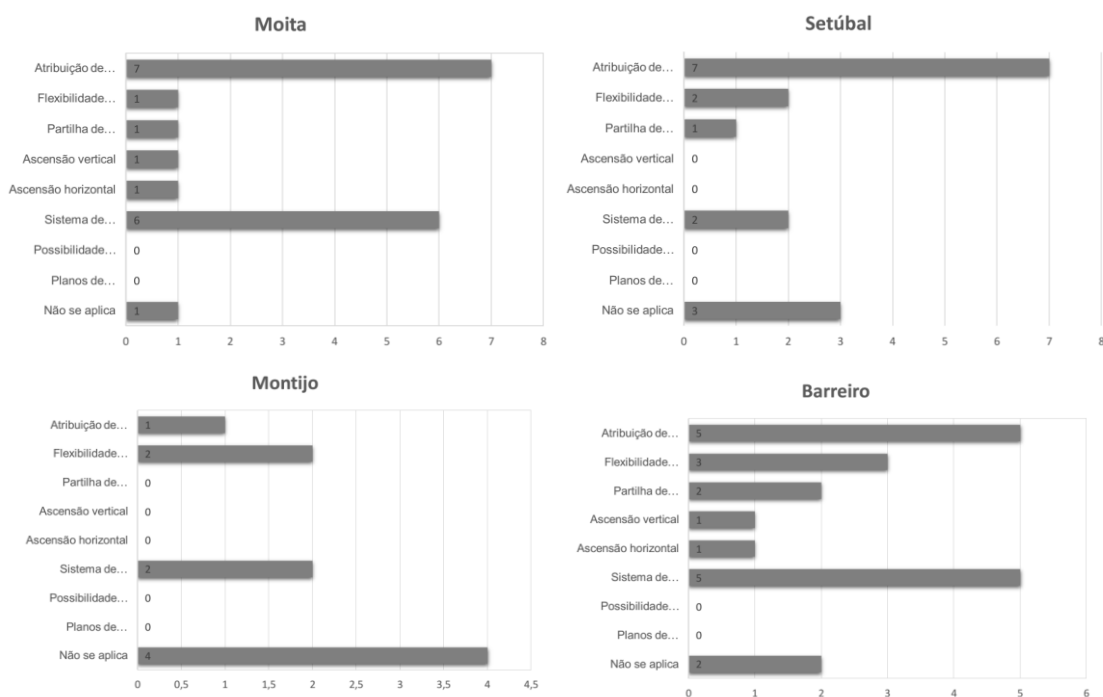


Gráfico 5 – Práticas de Recursos Humanos. <sup>2</sup>

Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice V)

De forma similar, os trabalhadores dos municípios da Moita, Setúbal e Barreiro indicaram como práticas de Recursos Humanos a atribuição de objetivos e

<sup>2</sup> Nota: Os números apresentados na escala representam o número absoluto de respostas.

responsabilidades no âmbito da função, a flexibilidade de horários de trabalho, a partilha de resultados e a existência de um sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos. No município da Moita foi também indicada a mobilidade interna vertical e horizontal. Similarmente, os trabalhadores não indicaram a possibilidade de trabalhar em casa, nem os planos de carreira, o que vai de encontro ao que foi dito pelos entrevistados, que referiram que desde 2010 as carreiras na função pública se encontram congeladas.

Para além disso, os entrevistados assinalaram como dificuldades na Gestão de Recursos Humanos, a impossibilidade de recrutar novos trabalhadores bem como a obrigação da redução do número de trabalhadores anualmente, bem como a redução de salários. Estes constrangimentos advêm da crise económico-financeira e dos orçamentos de Estado. Apesar disso, o município do Barreiro teve uma ação de recrutamento no presente ano (2015).

É de notar que, face aos constrangimentos no que diz respeito ao recrutamento de novos recursos humanos, a mobilidade interna tornou-se uma forma de combater as lacunas existentes. Os entrevistados referiram que os trabalhadores tendem a reagir, na sua maioria, de forma positiva à mobilidade interna, uma vez que “**...existe uma expectativa de que mudando, o trabalhador tenha outros desafios e se sinta realizado...**”, como indicou a entrevistada do município de Setúbal. De acordo com a entrevistada do município do Barreiro, a mobilidade interna tornou-se bastante frequente, o que fez com que a perceção dos trabalhadores face à mesma se alterasse. A mobilidade interna, nos quatro municípios pode ocorrer de duas formas: i) sendo solicitada pelo próprio trabalhador; ou, ii) ocorrendo em função de uma reestruturação dos serviços ou em substituição de um funcionário.

De acordo com os entrevistados, as prioridades dos municípios ao nível da Gestão de Recursos Humanos são: “apostar na valorização e formação dos trabalhadores”; “garantir que haja condições para pagar as retribuições mensais”; “adequar o perfil dos trabalhadores às funções que exercem”; zelar pelo “bem-estar dos trabalhadores”; e, por fim, “manter os serviços a funcionarem normalmente e manter a qualidade dos serviços prestados ao público com o menor número de trabalhadores”.

No que concerne a área de Informação e Comunicação, apenas no município do Montijo foi visível o acesso aos sindicatos, sendo que cerca de 147 trabalhadores estão sindicalizados. No entanto, tendo em conta que esse é um direito garantido através do Decreto-lei n.º 84/99 de 19 de março, assume-se que o mesmo acontece nos outros três municípios em estudo.



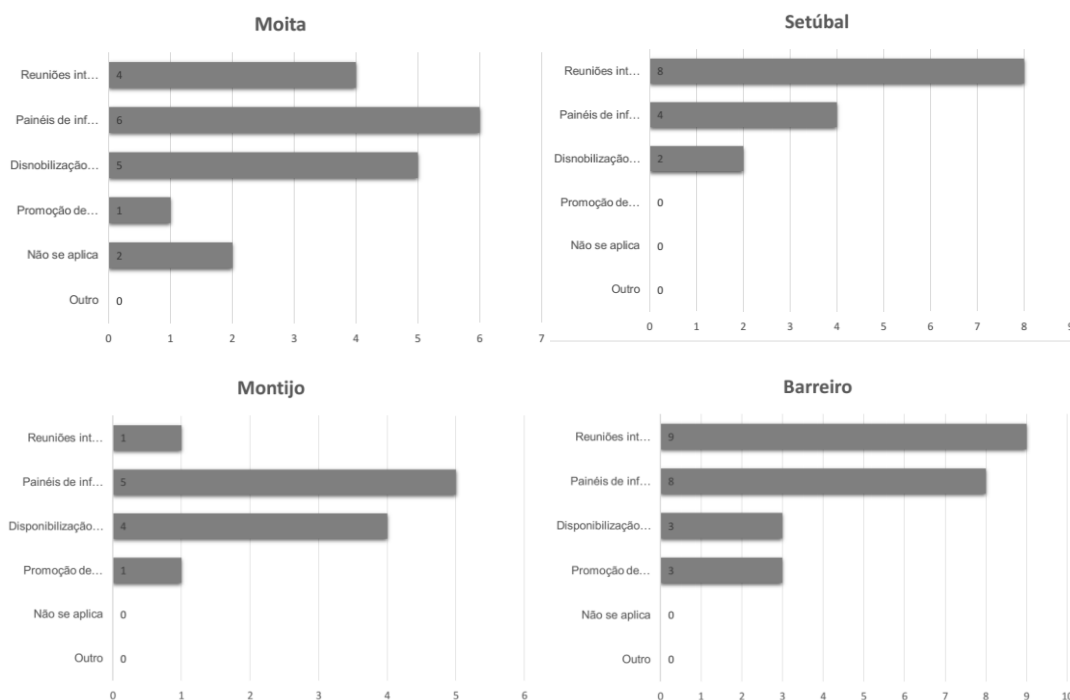


Gráfico 6 – Práticas de Informação e Comunicação.  
 Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice VI)

De acordo com os gráficos apresentados acima, podemos verificar uma certa homogeneidade nas práticas de Informação e Comunicação, sendo estas: reuniões internas nos diversos departamentos/setores, que foi a prática mais referida pelos trabalhadores do município de Setúbal e do Barreiro; painéis de informação/jornal/circulares, sendo esta a principal prática mencionada pelos trabalhadores do município da Moita e do Montijo; disponibilização de informação relativa aos direitos laborais. Os resultados apresentados vão de acordo ao que foi dito pelos entrevistados, particularmente, o município da Moita, que referiu que eram difundidas informações através do jornal “Maré Cheia”, onde são noticiadas as atividades do município, em todas as áreas e também através do envio de um boletim, quer eletrónico, quer em papel, em conjunto com o recibo de vencimento dos trabalhadores. De forma semelhante, também a entrevistada do município do Barreiro, referiu a difusão de informações aos trabalhadores em conjunto com o recibo de vencimento.

Relativamente às Práticas de Formação e Empregabilidade, verificou-se que nos quatro municípios existe, para além da Formação, a avaliação da mesma, bem como a avaliação de desempenho. No município do Montijo apurou-se também a existência da possibilidade de requalificação e reconversão de trabalhadores para outras tarefas.

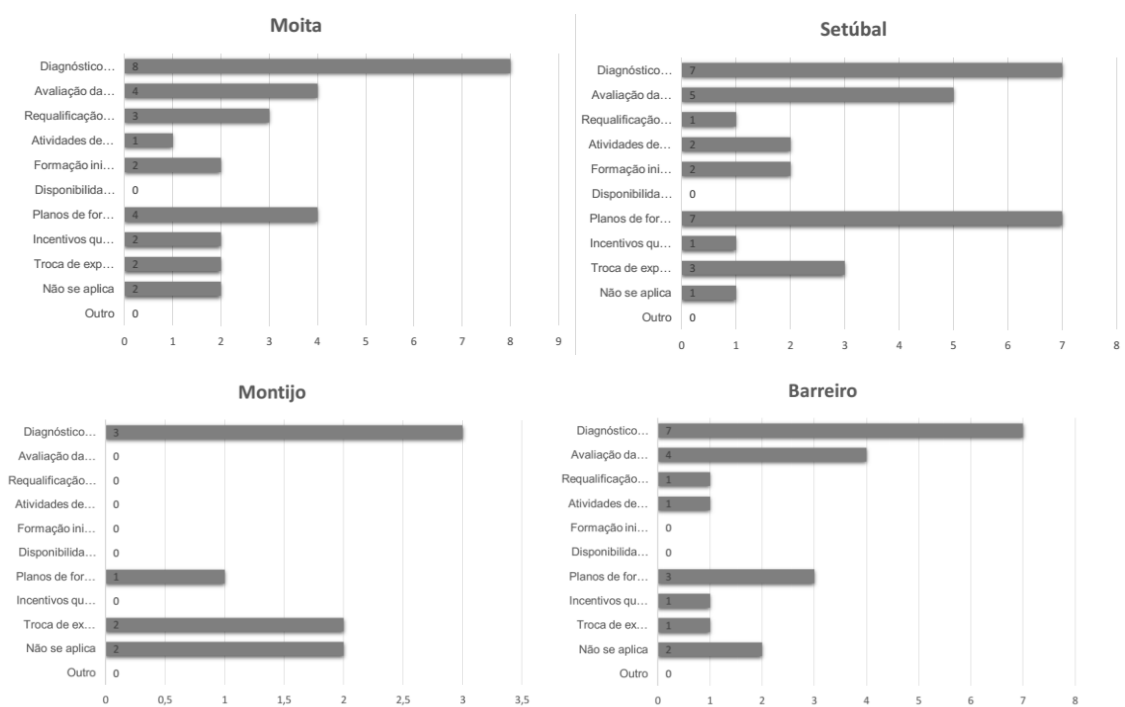


Gráfico 7 – Práticas de Formação.  
Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice VII)

O gráfico 7 demonstra que existe uma similaridade de práticas de Formação nos municípios da Moita, Setúbal e Barreiro, sendo que a prática mais assinalada nos quatro casos foi o “diagnóstico de necessidades de formação”. Os trabalhadores do município de Setúbal e do Montijo destacaram também a existência do plano de formação, que inclui formação contínua. Tal como já foi referido anteriormente, durante as entrevistas realizadas, um dos objetivos referidos a nível de Gestão de Recursos Humanos, de forma transversal, foi a **“aposta na valorização e formação dos recursos humanos”**, bem como a **“adequação do perfil do trabalhador às funções que exerce”**.

Já na área de Serviços Sociais, verificou-se, através da análise documental, a existência de esquemas complementares à Segurança Social, sob a forma de pagamento aos funcionários das despesas suportadas pela prestação de cuidados de saúde, encargos familiares e outras prestações de segurança social, estando estes esquemas integrados no Decreto-lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro.

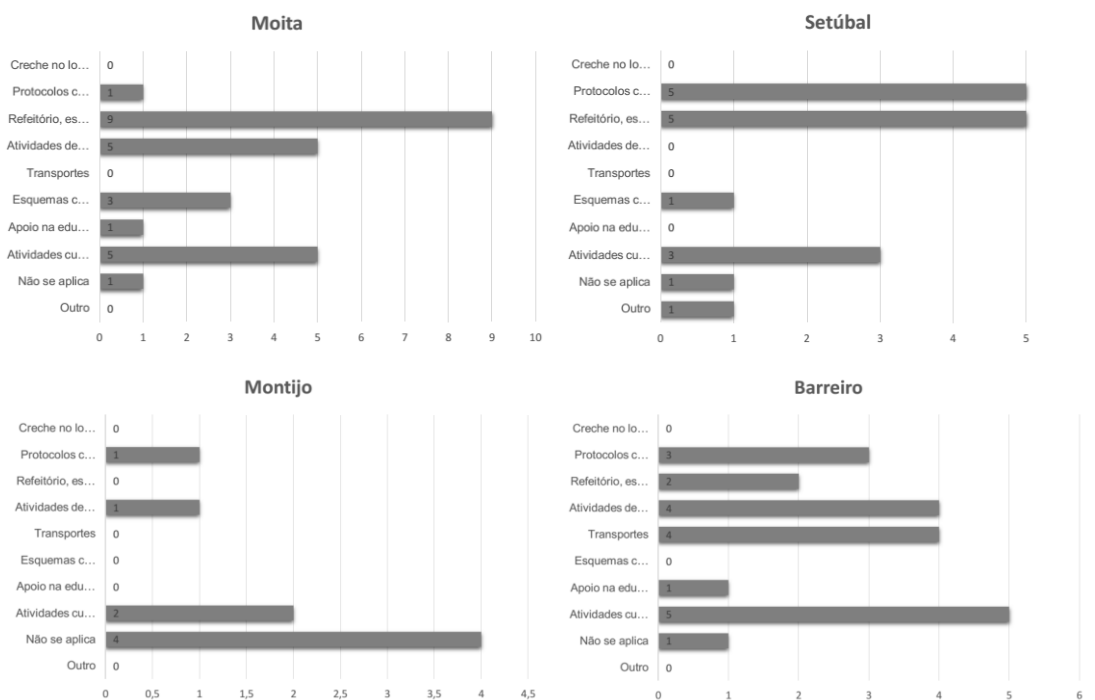


Gráfico 8 – Práticas de apoio social.  
 Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice VIII)

De forma concordante, os trabalhadores dos municípios da Moita, Setúbal e Barreiro assinalaram, através do inquérito por questionário, a existência de refeitórios e espaços de convívio, atividades desportivas, esquemas complementares à segurança social e atividades culturais, em ambos os municípios. No município do Montijo, os trabalhadores apenas referiram a existência de protocolos de entidades de apoio a crianças e jovens, atividades desportivas e atividades culturais, tendo a maioria assinalado que no último ano não se realizaram atividades no âmbito da área de apoio social nesse município.

No município de Setúbal, foi também destacada a existência de creches no local de trabalho e transportes. Relativamente aos esquemas complementares à segurança social e apoio na educação dos filhos, o município da Moita tem um grupo formado pelos trabalhadores da autarquia, comparticipa uma percentagem das despesas médicas, em complemento com a ADSE, bem como descontos na aquisição de livros escolares. De forma similar, o município do Montijo também tem uma Associação do Pessoal das Autarquias do município, que funciona como “...um apoio social, quer financeiro, quer de outra natureza...”, que é composto por trabalhadores do município, como declarou a entrevistada. De acordo com a informação documentada, também no município do Montijo, os esquemas complementares à Segurança Social incluíam ainda um Subsídio mensal vitalício, um

Subsídio de funeral, Subsídios no âmbito da proteção da parentalidade e abono de Família. Estas informações contrastam com aquilo que foi respondido pelos inquiridos, que como indicado acima, assinalaram que no último ano não haviam sido realizadas ações no âmbito do apoio social.

Face à Gestão da Mudança Organizacional, percebeu-se que os quatro municípios desenvolvem atividades de Participação, consulta e informação sobre processos de mudança.

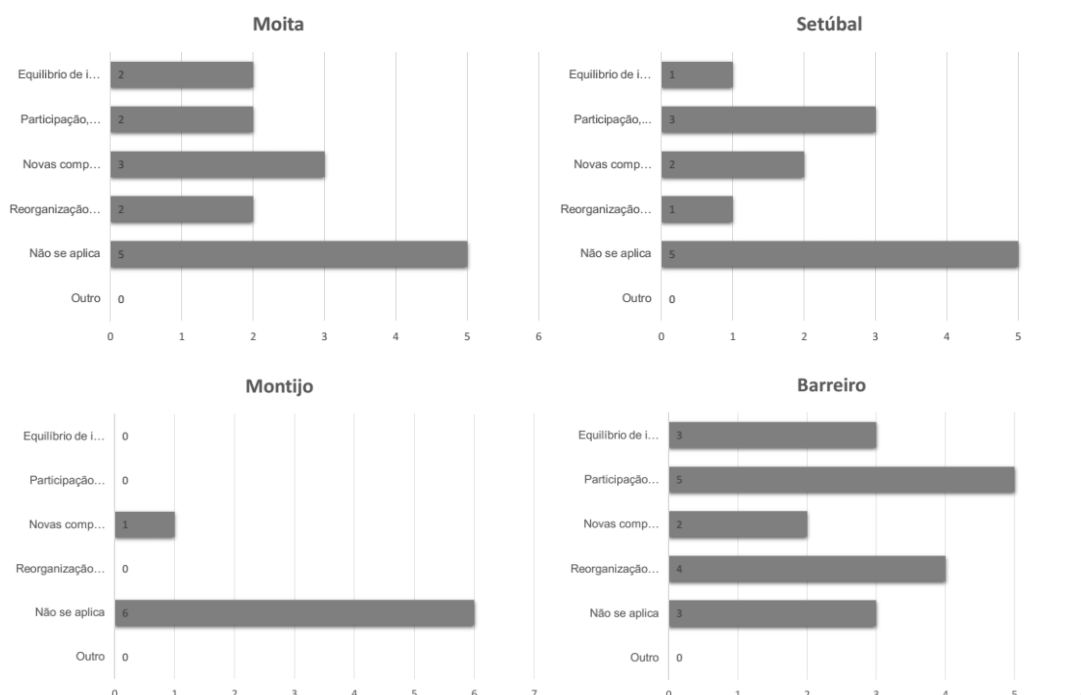


Gráfico 9 – Práticas de Gestão da Mudança Organizacional.  
Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice IX)

De forma similar, a maioria dos trabalhadores dos municípios da Moita, Setúbal e Montijo, referiram que não existiam práticas de Gestão da Mudança Organizacional, sendo a única exceção o município do Barreiro, onde os inquiridos referiram que todas as ações se realizaram no último ano. Estes resultados representam um desvio sobre o que foi dito durante as entrevistas, sendo que, referindo-se ao caso da mobilidade interna, os responsáveis indicaram que os trabalhadores eram consultados durante o processo e que a sua opinião era valorizada, na tentativa de gerar um equilíbrio de interesses entre as duas partes.

Relativamente à área de Saúde, através da análise documental verificou-se que tanto Setúbal, como Moita, Montijo e Barreiro tinham atividades de Medicina no trabalho, nomeadamente consultas e exames periódicos, bem como Formação sobre a temática da Segurança e Higiene no Trabalho e Planos de Emergência, sendo que

apenas no município do Montijo foi possível verificar a prevenção de acidentes e doenças profissionais através de investimento em equipamentos de proteção.

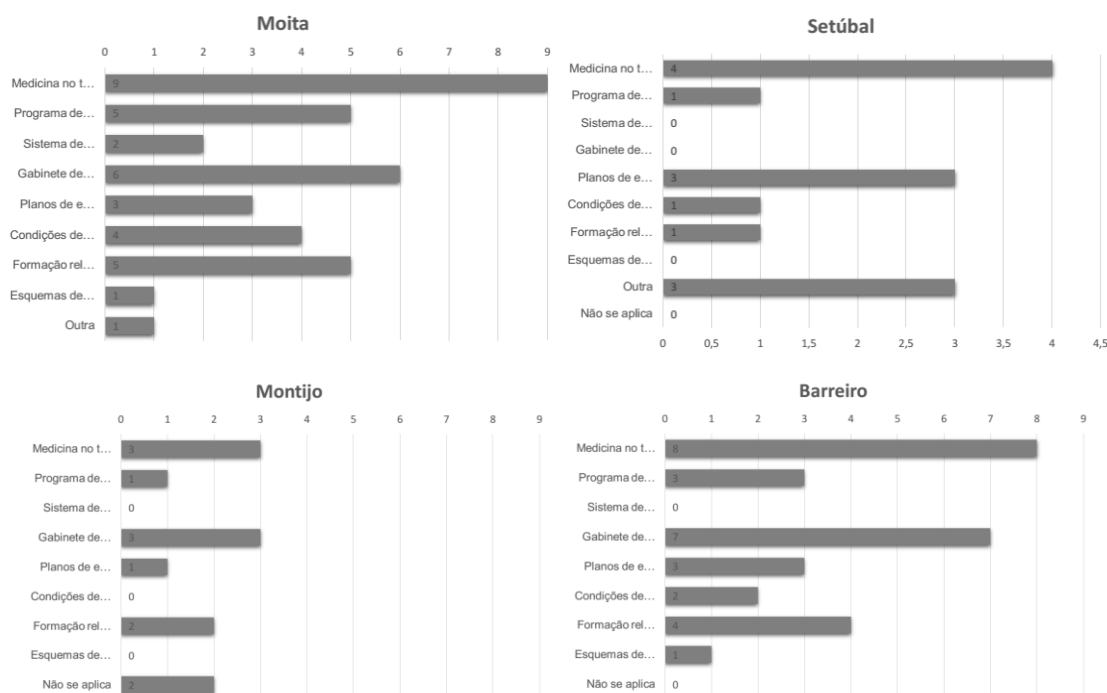


Gráfico 10 – Práticas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.  
 Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice X)

No entanto, através do recurso ao inquérito por questionário, verificou-se que, tanto no município da Moita, como no município de Setúbal existem esses mesmos programas de prevenção de riscos e acidentes. Para além disso, nos municípios do Barreiro e da Moita, existe medicina no trabalho, tal como referido pelos entrevistados. No município do Barreiro, foi referido que duas vezes por semana, um médico visita o município, sem qualquer tipo de encargos para os trabalhadores. No município da Moita existe um serviço de saúde, que conta com uma médica a tempo inteiro, dois enfermeiros, uma psicóloga, duas assistentes administrativas e um técnico de Higiene e Segurança no trabalho.

### 5.3. Dimensão Social Externa

Tal como apresentado no capítulo anterior, as práticas de Responsabilidade Social na Dimensão Social Externa dividem-se em quatro áreas: patrocínios e donativos; o chamado “emprego solidário”; parcerias e cooperação; coesão social.

Ao contrário da Dimensão Social Interna, as atividades desenvolvidas no âmbito da Dimensão Social Externa são bastante divulgadas, através de relatórios de

sustentabilidade, balanços sociais e também através da comunicação social regional. Deste modo, torna-se mais fácil analisar as quatro áreas dos municípios em estudo.

De acordo com aquilo que já foi apresentado na Dimensão Social Interna, verificou-se nos quatro municípios a oferta de estágios e atribuição de bolsas de estudo e a contratação de pessoas de grupos sociais desfavorecidos. No que diz respeito a medidas de emprego apoiado, o município do Montijo acolhe **“...trabalhadores ao nível de contratos Emprego-Inserção, com parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional”**. Para além disso, realizada também estágios profissionais, tendo adicionalmente, um protocolo assinado com o estabelecimento prisional para acolhimento de cidadãos com penas de trabalho comunitário, mas que no momento não tem trabalhadores. Já o município da Moita tem protocolos com o Instituto Politécnico de Setúbal, a nível de estágios curriculares, com **“...as escolas profissionais de toda a área do concelho, Faculdade de Direito, Faculdade de Enfermagem, Associação RUMO, CERCIMB (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas da Moita e Barreiro), o Instituto de Reinserção Social e Instituto de Emprego...”** sendo que no momento da entrevista, o município contava com 33 indivíduos ao abrigo do protocolo estabelecido com o IEFP. Por sua vez, no que diz respeito a estágios, o município do Barreiro adere apenas àqueles que sejam curriculares. No entanto, existem também parcerias com associações que **“...visam a integração de pessoas portadoras de deficiências ou com dificuldades a nível de integração social...”**. Adicionalmente, a entrevistada referiu que existiam pessoas acolhidas no âmbito da Reinserção Social, indicando também que não existia um protocolo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, a nível de contratos de emprego-inserção. Esta decisão, declarou a entrevistada, é **“...uma tomada de consciência de que aquelas pessoas não têm um emprego...”**, sendo que **“...vão ocupar um posto de trabalho e ao fim de 6 meses vão embora”**.

No que diz respeito ao acolhimento de pessoas com deficiências, os quatro municípios tem trabalhadores com essas condições, embora em graus diferentes, sendo que o município do Barreiro tem 19 trabalhadores com deficiências. Por sua vez, o município de Setúbal recrutou 5 pessoas com essas condições desde que a legislação referente à quota para a deficiência entrou em vigor. Tanto o município da Moita como o do Montijo têm cerca 30 trabalhadores com deficiências, sendo que no primeiro há mais trabalhadores recrutados com deficiências mas que não entraram recorrendo a essa quota. Também a entrevistada do município do Barreiro referiu essa situação, explicando que **“...a questão da deficiência resulta de se ter ou não um**

certificado de incapacidade superior a 60%...”, e que “...muitas dessas pessoas se recusam a tratar desse certificado”, o que significa que “...por vezes o balanço social não apresenta números reais...” no que diz respeito ao número de trabalhadores admitidos ao nível da quota para a deficiência.

Quando questionados se os edifícios dos municípios estavam bem equipados para a circulação desses trabalhadores, as respostas dos entrevistados variaram. Os edifícios do município do Barreiro não se encontram equipados para estes trabalhadores, explicou a entrevistada, sendo que esses mesmos trabalhadores eram alocados para outros serviços, nomeadamente para a Biblioteca Municipal, onde essas adaptações eram existentes. No caso dos municípios da Moita e Setúbal, foi referido pelos entrevistados que os edifícios com menos de 10 anos já se encontravam equipados e que os restantes edifícios iam sendo lentamente equipados. Já no município do Montijo, a entrevistada explicou que o único edifício que não estava equipado era o edifício da Câmara Municipal, salientando que existem formas de minimização deste tipo de problemas, nomeadamente “...quando é necessário fazer atendimento ou quando se está num ato eleitoral”.

Para que a sua dimensão fosse mais reduzida e menos exaustiva para os inquiridos, o inquérito por questionário englobou as práticas de Patrocínio e Donativos, Parcerias e Cooperação e Coesão Social numa única questão.

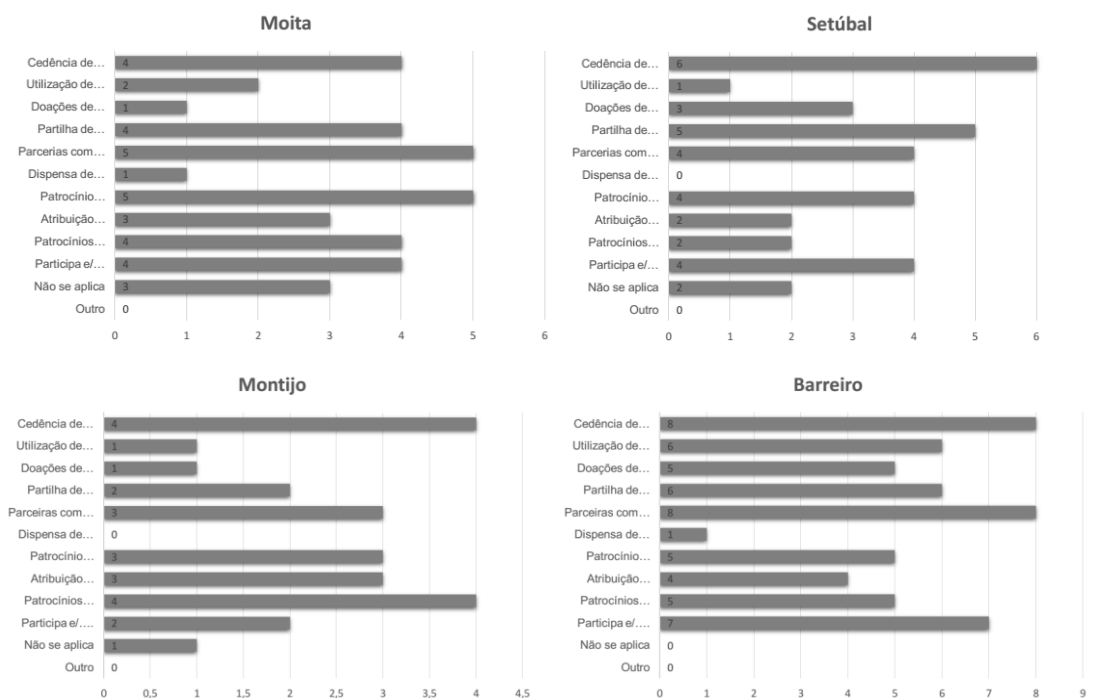


Gráfico 11 – Práticas desenvolvidas com/para a comunidade.  
Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice XI)

Através do cruzamento dos dados do inquérito por questionário e da análise documental, foi então possível verificar que os quatro municípios realizaram diversas ações na área de Patrocínios e Donativos, nomeadamente através da atribuição de donativos, patrocínio de eventos desportivos, doações de produtos e/ou serviços e patrocínio de eventos culturais e ambientais.

Relativamente a Parcerias e Cooperação, verificou-se através da análise documental, a realização de ações tais como parcerias com outras organizações (nomeadamente empresas dos respetivos concelhos, entidades públicas, escolas e universidades), cedência de espaços e equipamentos, nos quatro municípios. Este tipo de parcerias foi mais evidenciada na entrevista referente ao município de Setúbal, sendo que, tal como já foi dito anteriormente, alguns dos objetivos a nível da Responsabilidade do Social nesse município eram **“trabalhar com associações locais a nível social, desportivo, cultural e educativo”** bem como **“desenvolver parcerias com pequenas e médias empresas”**. Importa também destacar a cooperação internacional através de geminação dos municípios de Barreiro e Setúbal, tendo o município do Barreiro protocolos de geminação com o município de Stara Zagora, na Bulgária, desde 1976 e com o município de Lódz, na Polónia desde 1996 e tendo Setúbal protocolos de geminação com o município de Beauvais, na França desde 1982.

Por último, na área da Coesão Social, verificou-se a utilização de produtos e serviços de empresas e organizações locais, participação em ações de educação, formação e emprego, políticas ambientais, apresentadas no gráfico 8, e renovação urbana. No que diz respeito à dispensa de Recursos Humanos para voluntariado, todos os municípios, exceto o da Moita, o fazem. No Barreiro, os trabalhadores participam no Dia B, que é o dia do Barreiro e onde os munícipes participam em ações para melhorar visualmente o concelho, confeccionando refeições para os outros voluntários e participando, também, em atividades de embelezamento municipal. Similarmente, os trabalhadores do município de Setúbal participam na ação “Setúbal + Bonita”, cujo foco é também melhorar visualmente a cidade. Para além disso, a entrevistada referiu que existe um projeto desenvolvido pelos Recursos Humanos, pela Divisão de Desporto e pela Divisão de Inclusão Social, que se chama “Uma Ação Positiva” e que consiste numa ação de voluntariado em cadeia.

O município do Montijo, explicou a entrevistada, possui uma loja social, na qual uma série de trabalhadores participa e ajuda na entrega de bens necessários, sendo que sempre que há uma iniciativa de entrega de cabazes de Natal promovida pela divisão, os trabalhadores participam na composição do cabaz e, quando necessário,



na sua distribuição. Para além disso, são os próprios trabalhadores que ajudam na confeção e serviço de refeições em jantares para munícipes carenciados.

O entrevistado no município da Moita, explicou que não havendo nenhuma atividade em que os trabalhadores fossem obrigatoriamente alocados, sempre que a Divisão de Comunicação recebe comunicados de ações de voluntariado, faz a divulgação do mesmo.

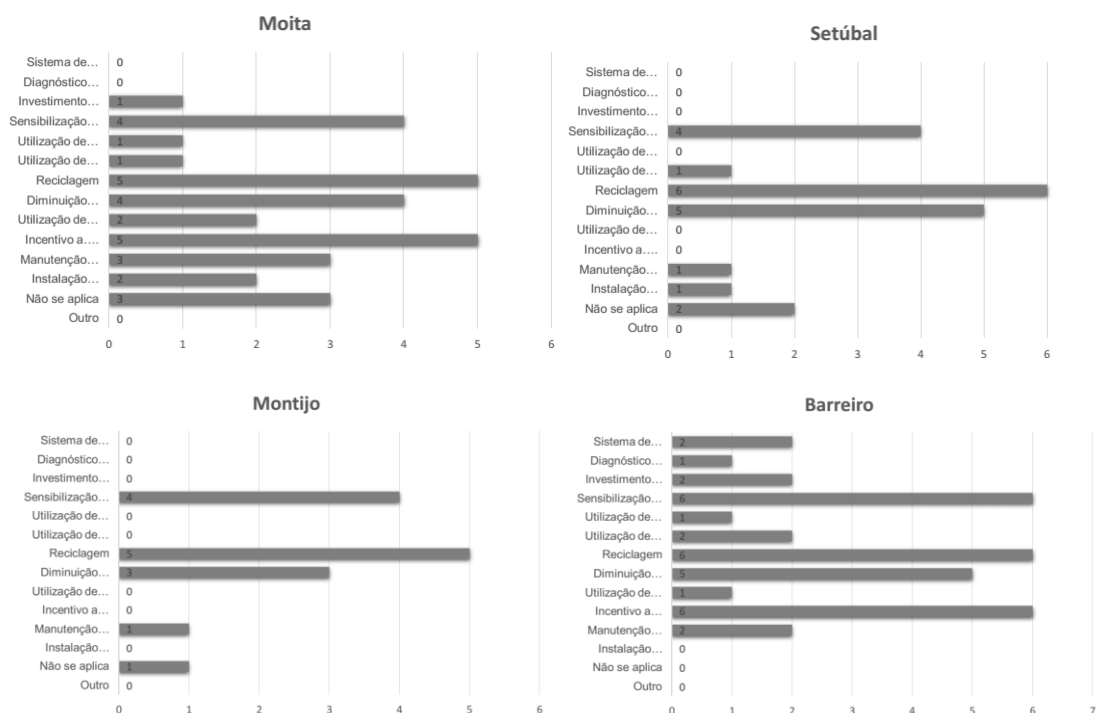


Gráfico 12 – Práticas ambientais.  
Fonte: Elaboração Própria. (Apêndice XII)

Como referido anteriormente, o gráfico 12 apresenta as práticas ambientais dos quatro Municípios em estudo. Através do mesmo, é possível perceber que, apenas no município do Barreiro existe um sistema de Gestão Ambiental. Verifica-se, em todos, uma forte aposta na sensibilização dos trabalhadores, na reciclagem, na diminuição do consumo de energia. Nos municípios da Moita e do Barreiro, é também assinalável o incentivo ao transporte alternativo. Durante a entrevista realizada na Moita, o responsável explicou que existe uma campanha interna para que os trabalhadores utilizem bicicletas em vez dos seus transportes próprios, na deslocação entre os edifícios do município. É destacar, também, nos quatro municípios, a baixa taxa de resposta relativamente à utilização de produtos de limpeza não tóxicos e ecológicos. Isso pode dever-se, em parte, ao facto de que a maioria dos trabalhadores não tenha

conhecimento sobre os tipos de produtos que são utilizados para as limpezas dos edifícios.

#### 5.4. Satisfação dos trabalhadores com as práticas

A penúltima questão do inquérito por questionário, pedia aos inquiridos que classificassem o resultado das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas no município, dividindo-se então em oito sub-perguntas que os trabalhadores deveriam responder através de uma escala de *Likert*: bastante satisfatório; muito satisfatório; razoavelmente satisfatório; pouco satisfatório; nada satisfatório.

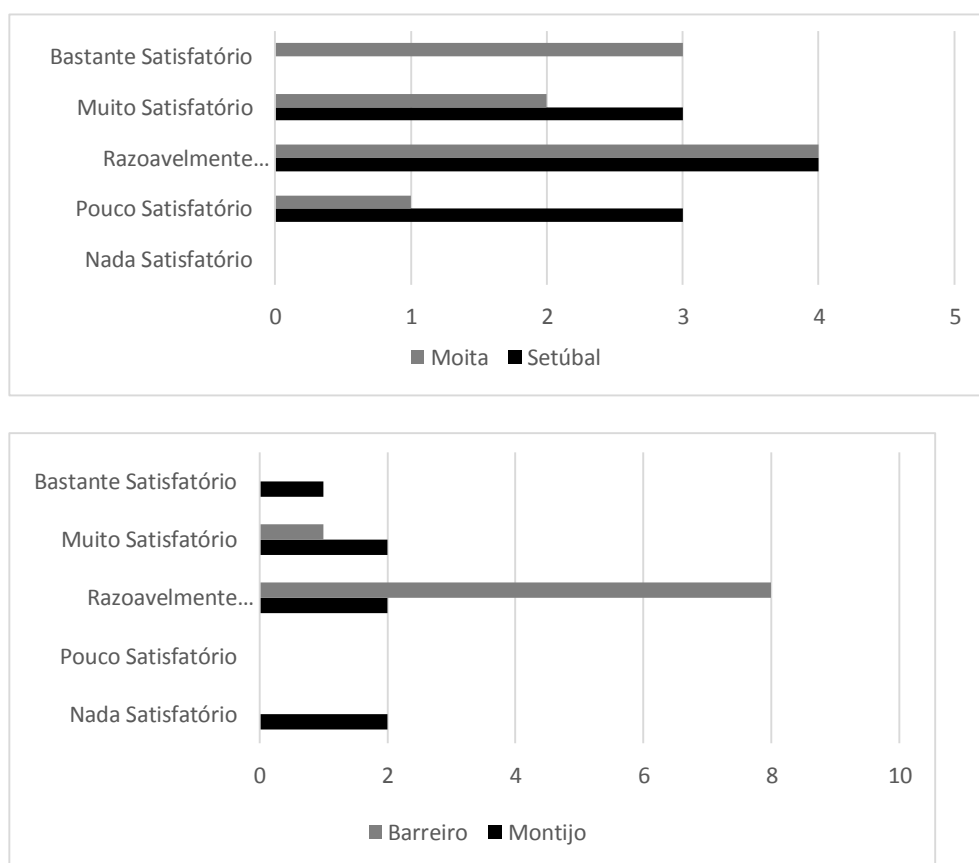


Figura 5 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão de Recursos Humanos.  
Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a figura 5, podemos verificar que a maioria dos trabalhadores dos municípios analisados pelo inquérito por questionário classificaram as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão de Recursos Humanos como razoavelmente satisfatórias. Tal perceção face à satisfação poderá dever-se à desmotivação causada pelas restrições aplicadas pelos governos nos últimos 5 anos,

que reduziu o número de trabalhadores nas autarquias, aumentando a carga de trabalho dos trabalhadores que ficaram, enquanto simultaneamente, as remunerações foram reduzidas. Apenas os trabalhadores do município do Montijo demonstraram opiniões mais divididas, mas que correspondem de certa forma à desmotivação apresentada nos restantes municípios.

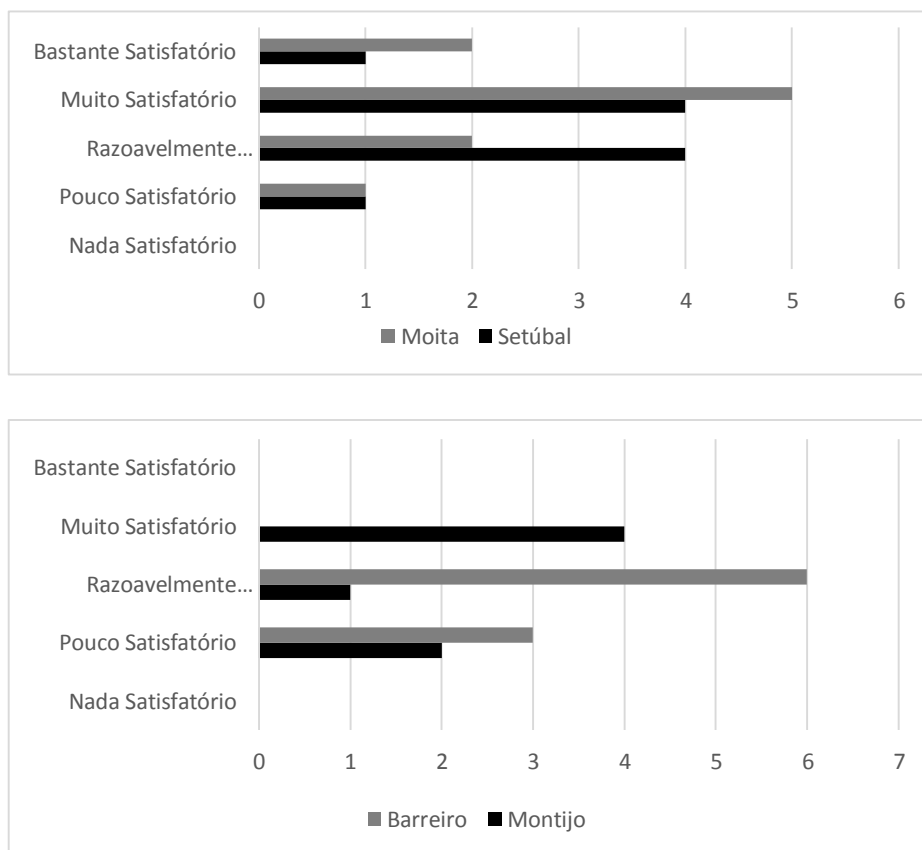


Figura 6 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de informação e comunicação.

Fonte: Elaboração Própria.

Observando a figura 6, podemos verificar uma tendência similar na satisfação dos trabalhadores com as práticas de Informação e Comunicação, nos municípios da Moita, Setúbal e Montijo. A satisfação dos trabalhadores nesta área é bastante heterogénea, o que pode dever-se, em parte, às diferentes hierarquias existentes dentro dos próprios municípios, uma vez que os trabalhadores que estão ligados a funções mais administrativas têm, em teoria, mais acesso às informações do que os trabalhadores com funções operacionais. Ao contrário dos municípios mencionados anteriormente, a satisfação dos trabalhadores do município do Barreiro para com as práticas de Informação e Comunicação varia entre “razoavelmente satisfatórias” e “pouco satisfatórias”.

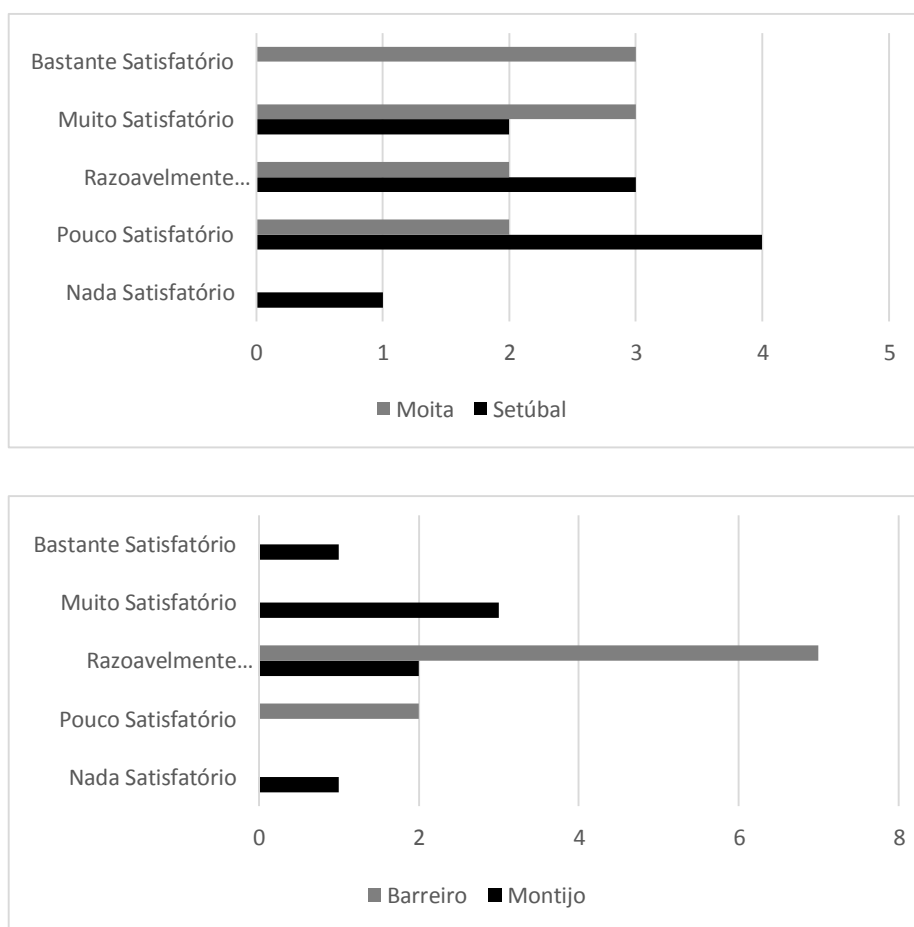


Figura 7 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Apoios sociais.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a figura 7, pode-se verificar uma repartição de opiniões no que diz respeito à satisfação com as práticas na área de Apoios Sociais. No município da Moita, as opiniões variam entre “bastante satisfatório” e “pouco satisfatório”, enquanto no município de Setúbal, as mesmas variam de “muito satisfatório” até “nada satisfatório”, sendo que a maior parte dos trabalhadores do município de Setúbal considera que as práticas são pouco satisfatórias. Por sua vez, no município do Montijo as opiniões variam entre “bastante satisfatório” e “nada satisfatório”, sendo que nenhum dos inquiridos considerou as práticas “pouco satisfatórias”. Ao contrário dos restantes inquiridos, os trabalhadores do município do Barreiro consideraram as práticas apenas “razoavelmente satisfatórias” ou “pouco satisfatórias”. A diversidade de respostas nesta questão vai, de certa forma, ao encontro daquilo que foi dito nas quatro entrevistas: a atividade dos municípios estão limitadas ao que está descrito na lei, não podendo extrapolar mais do que isso. Isto significa que os municípios estão

impossibilitados de criar mais apoios para os seus trabalhadores, não só em parte devido à legislação, como também devido às limitações financeiras.

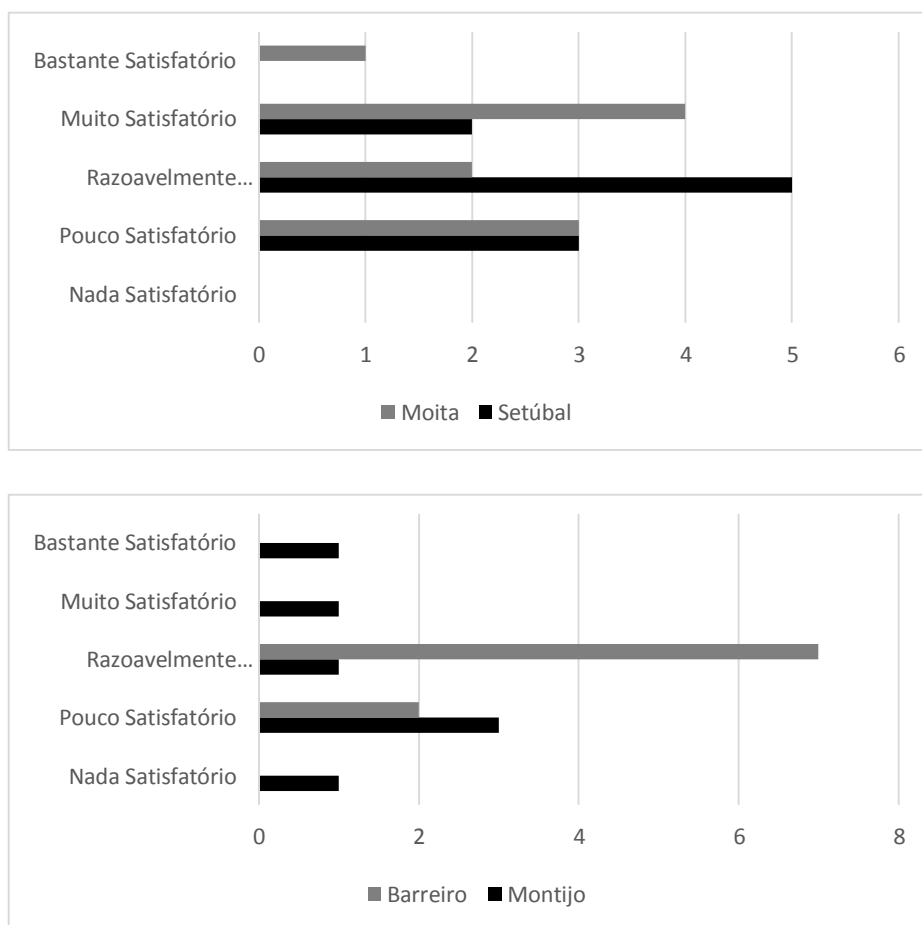


Figura 8 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão da Mudança Organizacional.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Examinando a figura 8, podemos verificar que a satisfação dos trabalhadores com as práticas de Gestão da Mudança Organizacional é bastante diversa. No caso dos trabalhadores do município da Moita, as suas respostas variaram entre “bastante satisfatórias” e “pouco satisfatórias”, enquanto os trabalhadores do município de Setúbal, consideraram as práticas “muito satisfatórias”, “razoavelmente satisfatórias” e “pouco satisfatórias”. Por sua vez, os trabalhadores do município do Barreiro descreveram as práticas como “razoavelmente satisfatórias” ou “pouco satisfatórias”, enquanto os trabalhadores do município do Montijo utilizaram todas as opções para descrever as práticas.

As práticas de Gestão da Mudança Organizacional incluem, entre outras, o equilíbrio de interesses entre as partes interessadas que são afetadas pela mudança;

participação, consulta e informação sobre o processo da mudança; reorganização de processos de trabalho com a participação dos trabalhadores, entre outros. Estas práticas costumam estar associadas a processos tais como mobilidade. O facto de existir uma perceção bastante diversa face a estes processos poderá revelar falhas na execução dos mesmos.

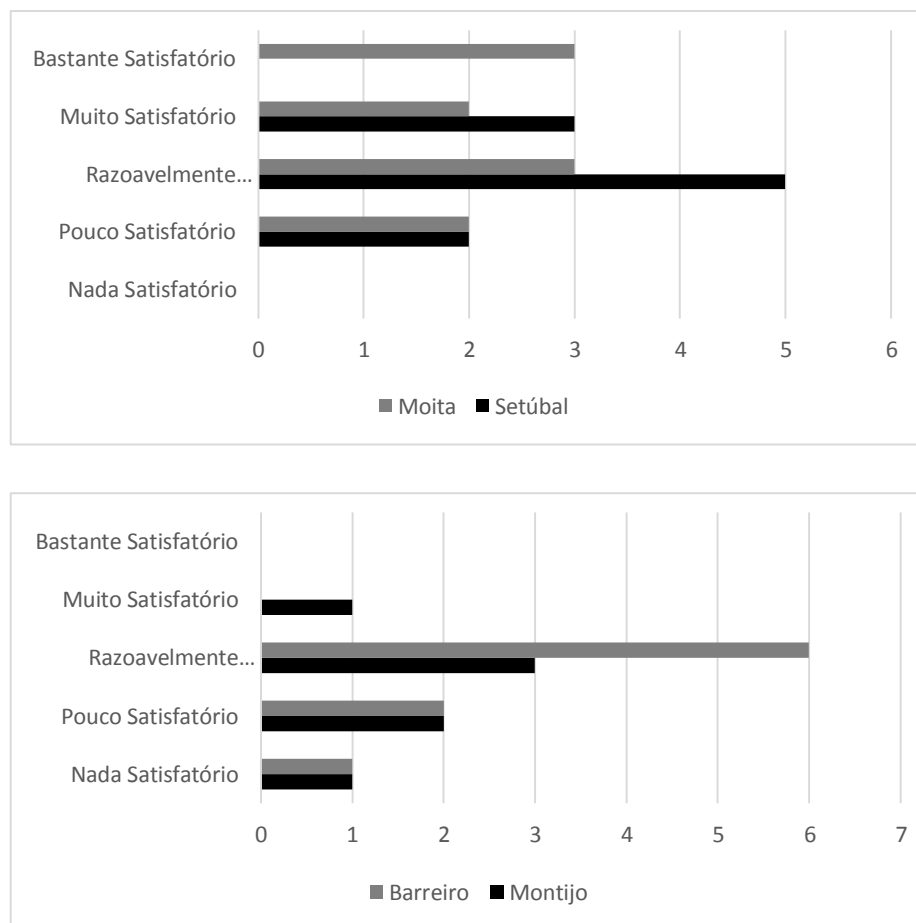


Figura 9 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Formação.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a figura 9, pode-se perceber que nos municípios de Setúbal e Barreiro, a opinião dos trabalhadores é que as práticas aplicadas são razoavelmente satisfatórias. Já nos municípios da Moita e Montijo, apresentam-se opiniões diversificadas. À semelhança do que foi dito em relação às práticas de apoios sociais, as atividades e apoios que os municípios podem realizar e oferecer é bastante limitada, especialmente desde 2010. Desde modo, e como foi referido pelos diversos entrevistados, as práticas ligadas à carreira estão de certa forma congeladas, o que significa que as atividades desenvolvidas pelos municípios estão, atualmente, mais ligadas à avaliação da formação, formação inicial e plano de formação.

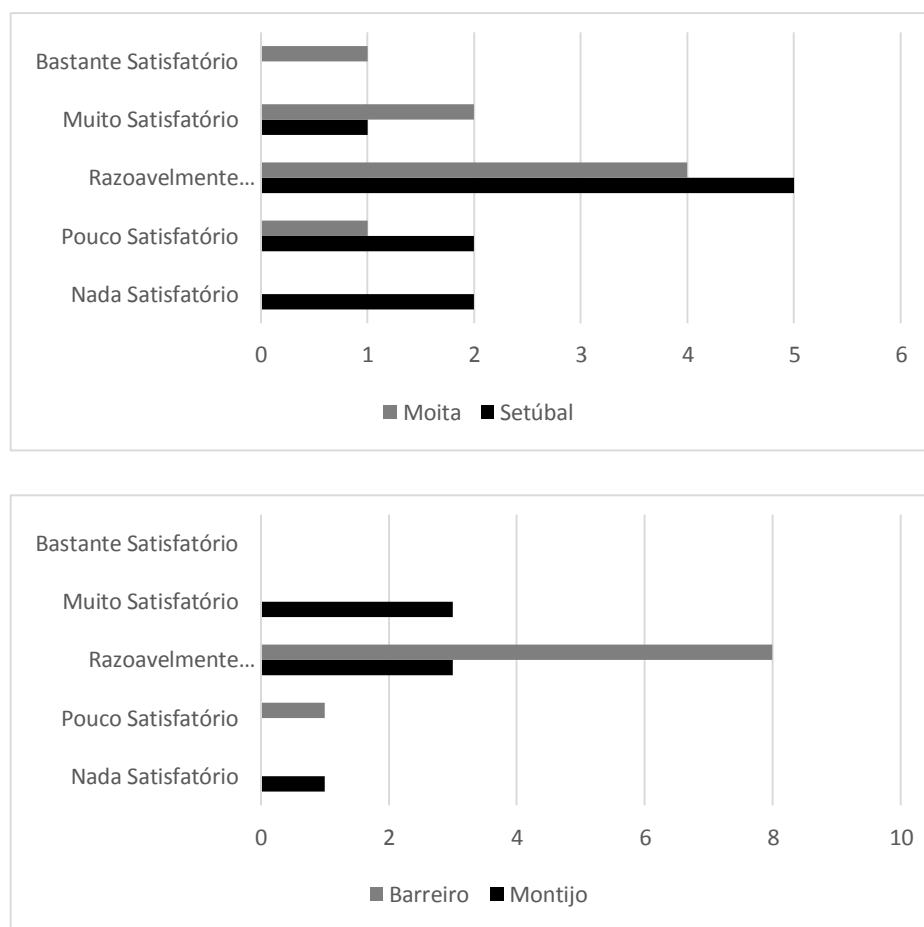


Figura 10 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Higiene e Segurança no trabalho.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Examinando a figura 10, podemos verificar quem, em todos os municípios, a maioria dos trabalhadores classificou as práticas de Responsabilidade Social na área de Higiene e Segurança no trabalho como razoavelmente satisfatória, o que vai de certa forma, ao encontro dos resultados apresentados nos inquéritos.

No entanto, é importante destacar que no município de Setúbal, dois dos trabalhadores classificaram as práticas como nada satisfatórias e outros dois classificaram-nas como pouco satisfatórias. Estes últimos resultados são preocupantes, especialmente para uma organização de poder local, que muitas vezes é vista pelas organizações locais como um exemplo a seguir. Dentro das práticas de Higiene e Segurança no trabalho, as que mais afetam diretamente os trabalhadores são as “condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído”, bem como “programas de prevenção de riscos profissionais”. No caso do município de Setúbal, a

primeira foi uma das práticas menos assinaladas no inquérito por questionário, o que poderá ter influenciado a resposta a esta questão.

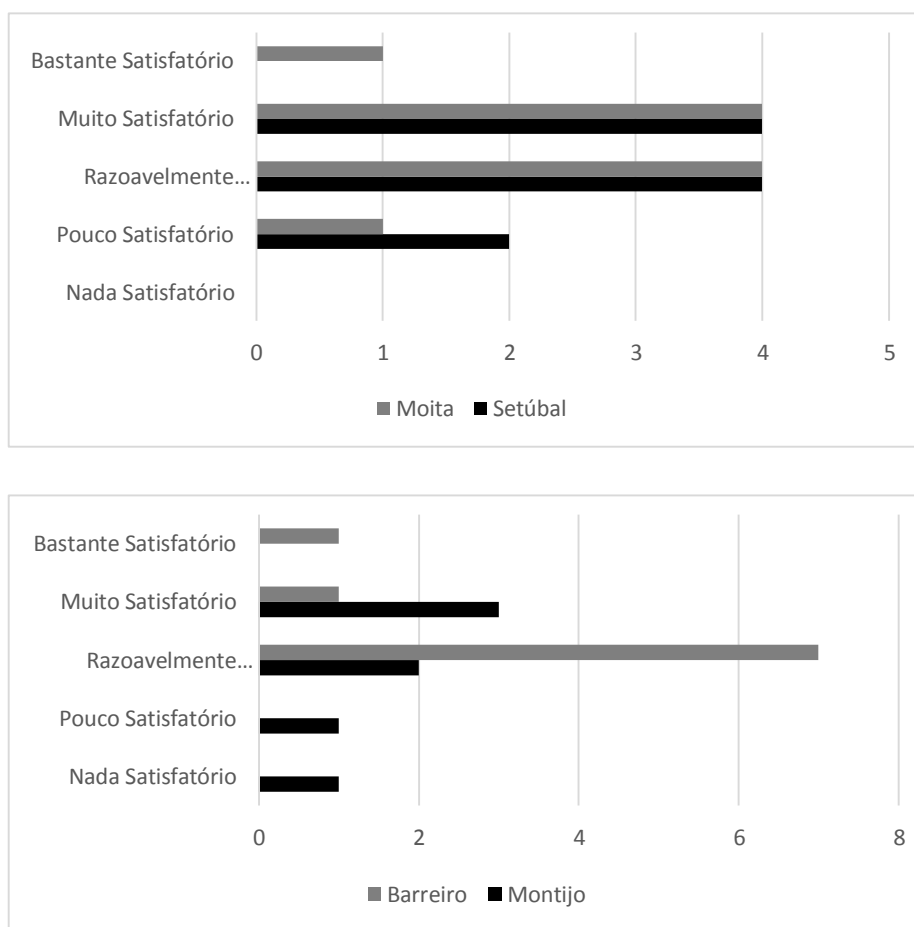


Figura 11 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de articulação com comunidade.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Observando a figura 11, verifica-se um equilíbrio entre as opiniões relativamente à satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de articulação com a comunidade. A maioria dos trabalhadores dos municípios de Setúbal, Moita e Barreiro indicaram que as atividades eram muito satisfatórias e razoavelmente satisfatórias, respetivamente. Tendo em conta que no inquérito por questionário foram assinaladas todas as práticas sugeridas, é possível interpretar que os trabalhadores consideram que os processos e/ou critérios utilizados no âmbito dessas práticas não são os mais corretos.



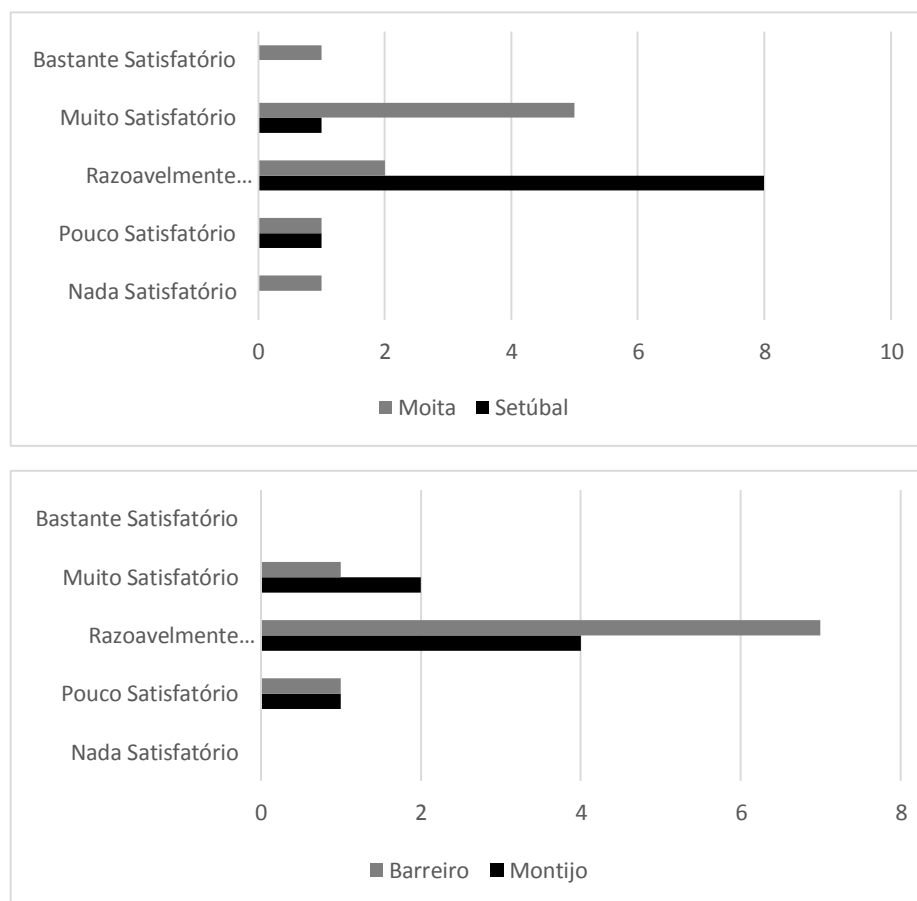


Figura 12 – Satisfação com as práticas de Responsabilidade Social na área de Gestão do impacto ambiental.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a figura 12, pode-se verificar que nos Municípios de Setúbal e Barreiro há uma satisfação geral razoável com as práticas na área de Gestão do Impacto Ambiental, sendo que em ambos os casos apenas 1 dos inquiridos indicou que as práticas nessa área eram muito satisfatórias e apenas 1 indicou que as práticas nessa área eram pouco satisfatórias. No entanto, no município da Moita, a satisfação dos trabalhadores relativamente a esta área é mais dividida, sendo que no caso da Moita, a maioria indicou que as práticas era muito satisfatórias, de seguida, razoavelmente satisfatórias, tendo por fim 3 trabalhadores indicado que as práticas eram bastante satisfatórias, pouco satisfatórias ou mesmo nada satisfatórias, respetivamente. Similarmente, os trabalhadores do município do Montijo apresentaram uma opinião dividida relativamente a atividades na área de Gestão do Impacto ambiental, tendo classificado as mesmas como razoavelmente satisfatórias, muito satisfatórias e por fim, pouco satisfatórias.

## CONCLUSÕES

---

O propósito desta dissertação foi estudar a Responsabilidade Social Corporativa em municípios do distrito de Setúbal. Como objetivo principal pretendia-se perceber quais são as práticas de Responsabilidade Social nos municípios do distrito de Setúbal. Como objetivos gerais pretendia-se, para além do estudo da evolução do conceito de Responsabilidade Social, a identificação de práticas ou iniciativas sociais adotadas pelos municípios e consequente descrição e a caracterização dos municípios a nível das práticas de gestão de recursos humanos; perceber que tipo de Responsabilidade Social existe nos municípios, bem como estudar a perceção e o conhecimento que os funcionários têm das práticas de Responsabilidade Social aplicadas nos municípios, conhecer a utilidade da Responsabilidade Social para os municípios e, por fim, perceber o efeito da crise económico-financeira na Responsabilidade Social dos municípios.

A nível teórico, o conceito de Responsabilidade Social, apesar de ter surgido como Responsabilidade Social nos anos 60, remonta ao século XIX, com o conceito de filantropia baseado nos princípios da caridade e da custódia de Andrew Carnegie (Lolescu, 2010). Décadas mais tarde, foi Milton Friedman que revitalizou o debate sobre o tema, desta vez, já na forma de Responsabilidade Social, afirmando que as empresas não tinham nenhuma obrigação para além daquela de aumentar o seu lucro. Clarke, distinguindo a teoria de Milton Friedman como a teoria neoclássica, apresentou também, a teoria dos *stakeholders*, que afirmava que para além dos acionistas, existiam outros agentes interessados nas decisões tomadas nas organizações.

Esta última teoria foi de encontro ao conteúdo encontrado no Livro Verde, em 2001. Neste, a Responsabilidade Social é um conceito, segundo o qual as empresas decidem contribuir para uma sociedade mais justa e ambiente mais limpo, de forma voluntária (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Simultaneamente surgiram os conceitos de “Responsabilidade Social Empresarial” e “Responsabilidade Social Corporativa”. A diferença entre os dois conceitos é que enquanto a Responsabilidade Social Empresarial é vista como um plano de curto prazo, a Responsabilidade Social Corporativa está integrada na visão estratégica das organizações. Deste modo, é possível aplicar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa às organizações de setor público, nomeadamente os municípios, através do modelo das Dimensões de Responsabilidade Social, de Meira & Oliveira (2007).

Os municípios são órgãos de poder local, cujas funções passam pela gestão das seguintes áreas: equipamento rural e urbano; energia; transportes e comunicação; educação; património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde; ação social; habitação; proteção civil; ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor; promoção do desenvolvimento; ordenamento do território e do urbanismo; polícia municipal; e a cooperação externa. Estas competências estão consagradas no art.º 13 da Lei nº159/99 de 14 de setembro.

Apesar de serem órgãos de poder local, os municípios estão bastante restringidos pela lei naquilo que podem ou não fazer. Isto significa que os mesmos não possuem autonomia para gerir, por exemplo, os Recursos Humanos da mesma forma que uma empresa privada, não podendo ir mais além do que a lei permite.

Devido às restrições impostas, tentou-se então, através da análise documental, da aplicação de inquéritos por questionário e pela realização de entrevistas, perceber que tipos de atividades de Responsabilidade Social existem nos municípios e de que forma existem. Os municípios escolhidos para este estudo foram os municípios do Barreiro, Moita, Montijo e Setúbal.

A análise documental foi feita através da leitura de Relatórios de Atividades, Balanços Sociais, Relatórios de contas, Relatórios de Gestão e Organogramas dos respetivos municípios. Já os inquéritos por questionário aqui apresentados foram realizados a dez trabalhadores do município da Moita e dez no município de Setúbal. Os mesmos inquéritos foram também aplicados nos municípios do Montijo e Barreiro. No entanto, nestes últimos municípios não foi atingida a quota pretendida. Apesar disso os resultados foram apresentados neste projeto, como objeto de comparação entre os quatro municípios. Por fim, foram realizadas as entrevistas aos responsáveis da Divisão de Recursos Humanos nos municípios da Moita, Montijo e Barreiro e à vereadora com o pelouro dos Recursos Humanos em Setúbal.

Nas entrevistas foi bastante perceptível que as políticas relativas à Gestão de Recursos Humanos comandadas pelos governos desde 2010, tiveram um impacto bastante negativo no funcionamento dos municípios. Por um lado, os municípios tiveram de reduzir o pessoal ao serviço, o que gerou um aumento da carga de trabalho. Por outro lado, os cortes salariais, entre outros, também afetaram os recursos humanos. Estas políticas tiveram, no geral, um impacto negativo na motivação dos trabalhadores. Para além das dificuldades a nível de Recursos Humanos, os municípios têm-se deparado também com algumas dificuldades a nível financeiro, recorrendo, em alguns casos, a parcerias locais para poder continuar a dinamizar as regiões locais.

Cruzando as informações recolhidas nos inquéritos e nas entrevistas, verificou-se que nas áreas em que os municípios tinham procedimentos mais interiorizados e que, de certa forma, não representavam tantos custos, havia uma perceção positiva por parte dos trabalhadores face às práticas de Responsabilidade Social de cada área, sendo que as práticas indicadas durante a entrevista, também o eram nos inquéritos por questionário. Nas áreas em que os municípios teriam que fazer um maior esforço financeiro para concretizar essas ações, os trabalhadores demonstraram-se mais insatisfeitos com as mesmas, indicando também, a existência de menos práticas.

Na análise dos resultados, foi então aplicado o modelo das Dimensões de Responsabilidade Social, de Meira e Oliveira, que é o modelo que mais se adequa ao setor público. Este modelo divide-se em quatro dimensões da Responsabilidade Social, sendo estas, a dimensão económica, a dimensão legal, a dimensão ética e a dimensão filantrópica. Por se tratar de órgãos de função pública, a dimensão económica e legal deveriam encontrar-se, à partida, asseguradas. No entanto, isso não foi possível aferir com a realização do estudo. Deste modo, as dimensões éticas e filantrópicas são aquelas que realmente poderão apresentar algumas diferenças. Concluiu-se então, após a análise dos resultados, que:

- Os municípios encontram-se no último nível do modelo das Dimensões de Responsabilidade Social, que é a dimensão filantrópica, tendo desenvolvidas as dimensões anteriores. No entanto, dentro dessas mesmas dimensões, verificam-se diferenças, que variam de acordo com as capacidades de cada município;
- Apesar deste modelo representar uma vantagem competitiva para organizações do setor privado, o mesmo não acontece para autarquias, uma vez que muitas das suas atividades estão precisamente viradas para o bem-estar das populações e da sociedade;
- Entre os municípios do Barreiro, Montijo e Moita não se denotam grandes diferenças entre as atividades de Responsabilidade Social realizadas por cada um, existindo mesmo, ações, especificamente projetos, similares entre eles;
- O município de Setúbal é o município que dos municípios em estudo apresenta uma Responsabilidade Social mais limitada. Através dos inquéritos por questionário, foi visível uma menor satisfação relativamente às práticas existentes, por parte dos trabalhadores, comparativamente ao município da Moita. Para além disso, no primeiro município, os inquiridos identificaram um menor número de práticas,

revelando desconhecimento de práticas existentes, que estão descritas em documentos escritos, nomeadamente relatórios;

- Deste modo, podemos concluir que a Responsabilidade Social não é afetada por afiliações políticas, sendo neutra, tais como diversos autores acreditam que deve ser.

Relativamente aos objetivos estabelecidos no início deste trabalho também foi possível retirar algumas conclusões:

- No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, que consistia em identificar as práticas ou iniciativas sociais adotadas pelos municípios, a nível geral, conclui-se que as práticas adotadas pelos municípios abrangem todas as áreas da Responsabilidade Social.
- Relativamente ao segundo objetivo específico proposto, que diz respeito à perceção e o conhecimento que os funcionários têm das práticas de Responsabilidade Social aplicadas nos municípios, verifica-se a existência de um desvio entre as práticas existentes e o conhecimento que os funcionários têm das mesmas, principalmente no município do Montijo.
- No que diz respeito ao último objetivo específico, que consistia em tentar perceber o efeito da crise económico-financeira na Responsabilidade Social dos municípios, verificou-se, como já foi dito anteriormente, que a atividade dos municípios foi bastante afetada, na medida em que os municípios tiveram de reduzir o pessoal ao serviço, aumentando a carga de trabalho por funcionário, para além da existência de cortes salariais, entre outros fatores.

Por fim, respondendo à pergunta que deu origem a esta dissertação, as práticas de Responsabilidade Social nos municípios do distrito de Setúbal são práticas que estão, de forma interna, direcionadas para os trabalhadores do município e, de forma externa, viradas para o bem-estar dos munícipes, sendo esses os principais alvos das práticas de Responsabilidade Social. Para além disso, enquanto no setor privado, as empresas podem escolher o tipo de Responsabilidade Social Corporativa que irão exercer, independentemente da pressão social que enfrentarão, no setor público isso não acontece. Um dos objetivos dos municípios é dar resposta às necessidades das populações, com vista ao seu bem-estar. Isso, aliado à sua preocupação com os seus recursos humanos faz com que exista Responsabilidade Social Corporativa nos municípios, numa perspetiva de responsabilidade filantrópica e de reação social.

## Limitações do estudo

---

O presente estudo teve como foco as práticas de Responsabilidade Social nos municípios do distrito de Setúbal. Na sua elaboração, foi tido o cuidado de analisar as informações encontradas e de comparar e cruzar as informações obtidas através das ferramentas de investigação elaboradas, nomeadamente, o inquérito por questionário e as entrevistas.

No entanto, foram encontrados alguns obstáculos que dificultaram o seu desenvolvimento e que, de certa forma, poderão ter influenciado alguns dos resultados e conclusões apresentados:

Em primeiro lugar, a impossibilidade de atingir o número de inquéritos pretendidos nos municípios do Barreiro e no Montijo, constitui um fator de empobrecimento do trabalho, uma vez que as perceções dos trabalhadores desses municípios não são tão significativas quanto as dos trabalhadores do município da Moita e Setúbal.

Em segundo lugar, as entrevistas cingiram-se apenas aos responsáveis pela Divisão de Recursos Humanos, o que de certa forma, dificultou a colocação de determinadas questões. A realização de mais entrevistas, aos responsáveis de cada divisão poderia ter aprofundado determinadas questões.

Para além disso, o estudo foi feito utilizando uma amostra por conveniência, que como se sabe, é uma amostra bastante pequena e que não permite a generalização dos dados obtidos para a população.

De uma forma geral, a temática da Responsabilidade Social nos municípios é bastante fechada, em parte devido à legislação em vigor, pelo que se sugerem de seguida algumas orientações para futuros projetos de investigação

A nível de estudos quantitativos, aumentar a amostra utilizada, sendo que os inquéritos poderão recolher mais informação através de respostas abertas.

A nível de estudos qualitativos, aumentar o número de entrevistados, para abranger todas as divisões dos municípios.

Por último, sugere-se também o estudo da perceção da população face à Responsabilidade Social dos municípios.

## Referências

---

Albarello, L., Digneffe, F., & Hiernaux, J. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Alves-Mazzoti, A. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa*. 129:637-651.

Amaral, C., Parada, A., Daponte, R. (2007). *A situação da Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Galegas e do Norte de Portugal*. (Online) Disponível em [http://www.academia.edu/2283624/A\\_SITUA%C3%87%C3%83O\\_DA\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL\\_CORPORATIVA\\_NAS\\_EMPRESAS\\_GALEGAS\\_E\\_DO\\_NORTE\\_DE\\_PORTUGAL\\_1](http://www.academia.edu/2283624/A_SITUA%C3%87%C3%83O_DA_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_CORPORATIVA_NAS_EMPRESAS_GALEGAS_E_DO_NORTE_DE_PORTUGAL_1). Consultado a 12 de novembro de 2014.

Assembleia Constituinte. (1976). *Constituição da República Portuguesa: VII Revisão Constitucional* (2005). (Online) Disponível em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>. Consultado a 27 de março de 2015.

Bahr, A., Gomes, A., Camilo, E., Andrade, E. & Ribeiro, R. (2006). *Ética nos Negócios como vantagem competitiva*. (Online) Disponível em [http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais\\_2006\\_arquivo\\_24.pdf](http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_24.pdf). Consultado a 12 de novembro de 2014.

Bento, L. (2002). Da CSR-Corporate Social Responsibility à RSO-Responsabilidade Social das Organizações - Alguns Contributos para Reflexão. *Revista Sociedade e Trabalho*. 17/18: 31-38.

Boni, V. & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 1: 68-80.

Câmara Municipal de Vagos. (2014). *Código de ética e conduta profissional, dos trabalhadores do Município de Vagos*. (Online) Disponível em: <http://www.cm-vagos.pt/files/3/documentos/20141203124609897341.pdf>. Consultado a 31 de março de 2015.

Câmara Municipal de Viseu. (2009). *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infracções Conexas*. (Online) Disponível em: <http://www.cm-viseu.pt/PLANOFINALGESTOORISCOS.PDF>. Consultado a 31 de março de 2015.

Câmara Municipal do Barreiro. (2013). *Documentos de Prestação de Contas 2012 – Relatório de Gestão*. (Online) Disponível em: [http://www.cm-barreiro.pt/NR/rdonlyres/73B0487E-BB90-4D47-8B68-D90858709C58/95438/Relat%C3%B3rio\\_de\\_Gest%C3%A3o2012.pdf](http://www.cm-barreiro.pt/NR/rdonlyres/73B0487E-BB90-4D47-8B68-D90858709C58/95438/Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o2012.pdf). Consultado a 8 de abril de 2015.

Câmara Municipal do Barreiro. (2014). *Proposta de Mapa Pessoal para 2014*. (Online) Disponível em: <http://www.cm-barreiro.pt/NR/rdonlyres/30CCDA0-1D2E-4DD0-ABF9-929EB88ACE09/106748/propostamapapessoalpara2014.pdf>. Consultado a 8 de abril de 2015.

Câmara Municipal do Montijo. (2014). *Balanço Social 2013*. (Online) Disponível em: <http://www.mun-montijo.pt/NR/rdonlyres/DDB59DF6-F3D6-4967-8769-317D540BCBB6/0/12Balan%C3%A7oSocial2013.pdf>. Consultado a 8 de abril de 2015.

Cananéa, L. & Dias, G. (2010). Ética e responsabilidade social: discussões sobre as práticas nas empresas, relacionadas ao uso da tecnologia de informação. *Revista Eletrônica Temática*. 5: n.d.

Carrieri, A., Silva, A., Pimentel, T. (2009). O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa. *RAC* 1:1-16.

Carta Europeia de Autonomia Local (1990) in *Diário da República* I Série (90-10-23) 4344.

Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P., Jorge, S. (2014). *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2013*. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas: Minho.

Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*. 15: 221-243.



Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Lisboa: Almedina.

Decreto-Lei n.º 118/83. D.R. I Série (83-02-25) 631.

Decreto-Lei n.º 166/2014. D.R. I Série (14-11-06) 5665.

Decreto-Lei n.º 84/99. D.R. I Série A (99-03-19) 1524.

Dias, M. (2009). *Práticas de Responsabilidade Social em PME's do Sector Automóvel no Parque Industrial de Vendas Novas*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Fernandes, C. S. (2010). *Responsabilidade Social na Administração Pública*. (Online) Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producaoacademica/responsabilidade-social-na-administracao-publica/3094/>.

Consultado a 12 de fevereiro de 2015.

Fortin, M., Côté, J. & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Fox, T., Ward, H., Howard, B. (2002). Public Sector: Roles in strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. *The World Bank*: Washington.

Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, 92-98.

Friedman, F. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 32/33: 122-126.

Garriga, E. & D. Melè. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 53 (1-2):51-71.

Gomes, J., Ferreira, D., Bronstein, M. & Neto, S. (2013). A ética contemporânea e o ambiente corporativo: comparando discurso e prática. *XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*. Lisboa: Portugal.

Gonçalves, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação Social I: Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático*. Universidade do Minho - Instituto de Ciências Sociais.

Gonçalves, A., Desiderio, A., & Gutierrez, G. L. (2006). A Responsabilidade Social das Empresas. *Org & Demo*. 1/2: 135-152.

Griesse, M. (2003). Business ethics and corporate social responsibility in light of Lawrence Kohlberg's theory of moral judgment. *Impulso*. 14: 33-48.

Hartley, J. F. (2004). Case studies. In Cassell, C. & Symon, G. (Eds.). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Londres: Sage Publications: 323-333.

Infopédia (2015). *infopédia*. (online) Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$populacao-activa](http://www.infopedia.pt/$populacao-activa). Consultado a 6 de abril de 2015.

Irigaray, H., Vergara, S., Santos, M. (2013). Responsabilidade Social Corporativa: Um Duplo Olhar sobre a Reduc. *Rev. Adm. Mackenzie* 14:82-111.

Kreitlon, M. (2004). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *XXVIII – Encontro da ANPAD*. Curitiba, Brasil.

Lei n.º 75/2013. D.R. I Série (13-09-12) 5688.

Lolescu, R. (2010). The Beginnings of the concept of corporate social responsibility and Andrew Carnegie's writings. *Finances - Challenges of the Future* 12.

Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance* 1(2):16-22

Moita - Câmara Municipal. (2014). *Relatório e Contas 2014*. (Online) Disponível em: [http://www.cm-moita.pt/NR/rdonlyres/AC1CA07B-780F-4404-A761-0DF3D0AD4210/121301/relatorio\\_conta\\_2014\\_final1\\_NET.pdf](http://www.cm-moita.pt/NR/rdonlyres/AC1CA07B-780F-4404-A761-0DF3D0AD4210/121301/relatorio_conta_2014_final1_NET.pdf). Obtido a 21 de abril de 2015.

Moita – Câmara Municipal (2015). (Online) Mapa de Pessoal do Município da Moita - Ano 2015. Disponível em [http://www.cm-moita.pt/uploads/writer\\_file/document/49/MapaPessoal2015.pdf](http://www.cm-moita.pt/uploads/writer_file/document/49/MapaPessoal2015.pdf). Consultado a 14 de outubro de 2015.

Moreira, J., Reg, A. & Gonçalves, H. (2003). Um Estudo Sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía Y Dirección*. 8:236-262.

Moura, A., Ribeiro, V., Monteiro, S. (2014). Divulgação de Informação na internet sobre Responsabilidade Social – Evidência Empírica nos Municípios Portugueses. *XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Leiria, 6 a 8 de Fevereiro.

Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J., Silva, A. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: emprego e formação profissional*. Mundi Serviços.

Murgel, D., Silva, J. & Neves, J. (2006). A ética nos negócios como diferencial competitivo. *XXVI ENEGEP - Fortaleza*. Fortaleza: Brasil.

Oliveira, B. & Gouvêa, M. A Emergência da Comunicação das Ações de Responsabilidade Social Empresarial. *Comunicação, Mídia e Consumo*. 22: 147-165.

Palácios, M.. (2009). *Histórico da Responsabilidade Social Corporativa*. (Online) Disponível em: <http://www.rumosustentavel.com.br/historico-da-responsabilidade-social-corporativa>. Consultado a 3 de abril de 2015.

Pinheiro, S. (2012). Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual. Porto: *Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto*.

Pordata.pt, 2015. *PORDATA - População activa segundo os Censos: total e por grupo etário - Municípios*. (Online) Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+activa+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-146>. Consultado a 26 março 2015.

Pordata.pt, 2015. PORDATA - *População desempregada segundo os Censos: total e por grupo etário - Municípios*. (Online) Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+desempregada+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-149>. Consultado a 26 março 2015.

Pordata.pt, 2015. PORDATA - *População residente segundo os Censos: total e por dimensão dos lugares - Municípios*. (Online) Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+dimens%c3%a3o+dos+lugares-24>. Consultado a 26 março 2015.

Pordata.pt, 2015. PORDATA - *Receitas totais das câmaras municipais: efectivas, activos e passivos financeiros - Municípios*. (Online) Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Receitas+totais+das+c%c3%a2maras+municipais+efectivas++activos+e+passivos+financeiros-609>. Consultado a 26 março 2015.

Primolan, L. (2004). A Responsabilidade Social Corporativa como um fator de diferenciação na competitividade das organizações. *Revista Gerenciais* 3 (3): 125-134.

Ramalho, J., Rodrigues, J., Santos, M. (2014). Responsabilidade Social em Contexto Local. O Caso da Junta de Freguesia da Bobadela. In M. J. Santos, F. Seabra, F. Jorge, A. Costa (2014). *Responsabilidade Social na Governação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais - Do Diagnóstico à ação*. Coimbra: Almedina: 75-85.

Ronconi, L. & Ferreira, J. (2014). A Gestão Pública da Economia Social em Portugal. In M. J. Santos, F. Seabra, F. Jorge, A. Costa (2014). *Responsabilidade Social na Governação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais - Do Diagnóstico à ação*. Coimbra: Almedina: 235-249.

Santos, M. & Dias, R. (2012). A responsabilidade social das empresas e o envolvimento com a comunidade local: o caso da indústria alimentícia e a cidade de Jaguariúna/SP-Brasil. *Espacios*. 6: 7.

Santos, M., Santos, A., Pereira, E. & Silva, J.L. (2006). *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.

Santos, M., Silva, R. (2010). A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Ciências da Administração* 12 (27): 190-207.

Seabra, F. (2014). A Promoção da Responsabilidade Social pelos Governos – O Caso das Regiões Autónomas Espanholas *In* M. J. Santos, F. Seabra, F. Jorge, A. Costa (2014). *Responsabilidade Social na Governação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais - Do Diagnóstico à ação*. Coimbra: Almedina: 17-31.

SETÚBAL:: Município Participado. (2014). *Relatório de atividades 2013*. (Online) Disponível em: [http://www.mun-setubal.pt/temps/conteudos/03\\_21\\_14\\_03\\_relatorioatividades2013.pdf](http://www.mun-setubal.pt/temps/conteudos/03_21_14_03_relatorioatividades2013.pdf). Consultado a 8 de abril de 2015.

SETÚBAL:: Município Participado (2015). (Online) Mapa de Pessoal 2015 - 1.a Alteração. Disponível em: [http://www.mun-setubal.pt/temps/editais\\_cm\\_categorias/06\\_04\\_15\\_09\\_mapadepessoal\\_2015\\_1aalteracao.pdf](http://www.mun-setubal.pt/temps/editais_cm_categorias/06_04_15_09_mapadepessoal_2015_1aalteracao.pdf). Consultado a 14 de outubro de 2015.

Significados. (2014). *Significado de Ética na Filosofia*. (Online) Disponível em: <http://www.significados.com.br/etica-na-filosofia>. Consultado em 3 de novembro de 2014.

Sousa, F., Albuquerque, L., Rêgo, T. & Rodrigues, M. (2011). Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise sobre a Correlação entre a Variação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Lucro das Empresas Socialmente Responsáveis que compõem esse Índice. *REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*. 1: 52-68.

Targino, E. (2008). Terceiro Setor: Responsabilidade Social das Empresas e a contribuição das Relações Públicas. *RP em Revista* (24).

União Europeia, Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (apresentado pela Comissão)*. Bruxelas: COM.

Ward, H. (2004). Public Sector roles in strengthening Corporate Social Responsibility: taking stock. *The World Bank*: Washington.

Williamson, A. L., Burke, B. F., Beinecke, R. H. (2011). Public Service and Social Responsibility: A Role for Public Affairs in Undergraduate Business Education. *Journal of Public Affairs Education* 17(3):367-384.

World Comission on Environment and Development, (1987). *Our Common Future*. (Online) Disponível em: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>. Consultado a 13 de março de 2015.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

# APÊNDICES

## Apêndice I: Guião da Entrevista

---

### Questões

- 1) Quais as prioridades do município, a nível da Responsabilidade Social?
- 2) Qual o público-alvo abrangido por esses objetivos?
- 3) O município divulga as suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa?
- 4) Que motivações, para além das obrigações legais, impulsionam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa?
- 5) Existe algum tipo de barreira para o município no que diz respeito à implementação de novas práticas de Responsabilidade Social?
- 6) Como caracterizaria as atividades de responsabilidade social corporativa desenvolvidas nos últimos anos?
- 7) Quais os benefícios da Responsabilidade Social para o município?
- 8) Existe algum tipo de apoio para implementar práticas de RSC?
- 9) Os trabalhadores têm autonomia para sugerir novas práticas? Como?
- 10) Aquando da implementação de novas práticas, como se dá o processo?

### **DIMENSÃO INTERNA:**

#### *Gestão de Recursos Humanos*

- 1) Quais as prioridades do município, ao nível dos Recursos Humanos?
- 2) Quais os 3 objetivos, a nível dos recursos humanos, com maior relevância para o município?
- 3) Que tipos de benefícios, para além daqueles definidos por lei, têm os trabalhadores do município?
  - a. Como surgiram esses apoios?



- 4) Qual a taxa de mobilidade interna do município, a nível de carreira?
  - a. Como reagem os trabalhadores a essa mobilidade?
  - b. Pode um trabalhador recusar a mobilidade?

## **DIMENSÃO EXTERNA:**

### *Emprego Solidário*

- 1) Tendo em conta a taxa obrigatória de contratação de pessoas com deficiências na administração pública, qual o número \*aproximado\* de trabalhadores com deficiências no município?
  - a. Considera que o município possui condições favoráveis para a circulação desses trabalhadores ou existem ainda adaptações a fazer para que isso aconteça?
    - i. Existe algum incentivo para que as pessoas se candidatem a estas vagas?
  - b. No atual mandato, o que foi feito para melhorar a adaptação desses trabalhadores?
    - i. Quais as maiores necessidades destas pessoas?

### *Parcerias e cooperação*

- 1) De que forma se processam as parcerias entre o município e as organizações do concelho?
- 2) Relativamente à cedência de espaços a organizações/empresas, quais os critérios de atribuição desses espaços?
  - a. Quais os custos existentes, tanto para a câmara, como para essas organizações/empresas?

### *Coesão Social*

- 1) Os funcionários do município são incentivados a participar em ações de voluntariado?
  - a. Em que áreas ocorrem essas ações de voluntariado?
  - b. Existe algum tipo de critério para a seleção desses trabalhadores?

## Apêndice II: Inquérito por Questionário

---

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Com este questionário pretende-se recolher informações acerca das práticas de Responsabilidade Social neste município. Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo Gestão PME do Instituto Politécnico de Setúbal, a fim de que seja possível produzir a dissertação respetiva. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. Por favor responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas. A sua opinião é muito importante. Obrigado pela colaboração.

---

Idade: \_\_\_\_\_

Género:  Masculino  Feminino

**1) Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas, no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função
- b)  Flexibilidade de horários de trabalho
- c)  Partilha de resultados
- d)  Ascensão na carreira com mobilidade vertical (ascender a um cargo de chefia)
- e)  Ascensão na carreira com mobilidade horizontal (transitar de função)
- f)  Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos
- g)  Possibilidade de trabalhar em casa
- h)  Planos de carreiras
- i)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
- j)  Não se aplica.

**2) Quais as práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Reuniões internas nos diversos departamentos/setores
- b)  Painéis de informação/jornal/circulares
- c)  Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais
- d)  Promoção de acesso aos sindicatos
- e)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
- f)  Não se aplica.

**3) Das seguintes práticas de Apoio Social, indique aquela(s) que a organização disponibiliza:**

- a)  Creche no local de trabalho
- b)  Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
- c)  Refeitório, espaço de convívio
- d)  Atividades desportivas

- e)  Transportes
- f)  Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos de reforma)
- g)  Apoio na educação dos filhos
- h)  Atividades culturais
- i)  Outros apoios. Quais? \_\_\_\_\_
- j)  Não se aplica.

**4) Quais as práticas de Gestão da Mudança Organizacional desenvolvidas no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Equilíbrio de interesses entre as partes interessadas que são afetadas pela mudança
- b)  Participação, consulta e informação sobre o processo da mudança
- c)  Novas competências (estratégias, de gestão e operativas)
- d)  Reorganização de processos de trabalho com a participação dos trabalhadores
- e)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- f)  Não se aplica.

**5) Quais as práticas de Formação que foram desenvolvidas no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Diagnóstico de necessidades de formação
- b)  Avaliação da formação
- c)  Requalificação/reconversão de trabalhadores
- d)  Atividades de Educação (p.e., português, inglês e informática)
- e)  Formação inicial – programas de acolhimento e integração
- f)  Disponibilidade de revistas técnicas
- g)  Plano de formação – formação contínua
- h)  Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências
- i)  Troca de experiências com os colegas
- j)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- k)  Não se aplica.

**6) Quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Medicina no trabalho
- b)  Programa de prevenção de riscos profissionais
- c)  Sistema de Gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)
- d)  Gabinete de apoio médico no interior da organização
- e)  Planos de emergência
- f)  Condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído
- g)  Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- h)  Esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcooolismo,...)

- i)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
- j)  Não se aplica.

**7) Quais as práticas/atividades que a organização desenvolveu com a comunidade onde está inserida? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Cedência de espaços e equipamentos
- b)  Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais
- c)  Doações de produtos/serviços
- d)  Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
- e)  Parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades)
- f)  Dispensa de recursos humanos para voluntariado
- g)  Patrocínio de eventos desportivos
- h)  Atribuição de donativos
- i)  Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- j)  Participa e/ou promove programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- k)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
- l)  Não se aplica.

**8) Quais as práticas ambientais desenvolvidas pela organização no último ano? (Assinale as opções que entender)**

- a)  Sistema de Gestão Ambiental (Certificação 14000 e/ou EMAS)
- b)  Diagnóstico ambiental e plano de ação
- c)  Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
- d)  Sensibilização de trabalhadores/as
- e)  Utilização de produtos de limpeza não tóxicos
- f)  Utilização de produtos ecológicos
- g)  Reciclagem (p.e., caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos)
- h)  Diminuição do consumo de energia (p.e., iluminação inteligente)
- i)  Utilização de painéis solares
- j)  Incentivo ao transporte alternativo (p.e., transportes públicos)
- k)  Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)
- l)  Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
- m)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
- n)  Não se aplica.

**9) Na sua opinião, quais são as áreas de Responsabilidade Social consideradas mais importantes para a organização? (Assinale a opção que mais se adequa)**

- a)  Cumprir a legislação ambiental e social
- b)  Melhorar o desempenho ambiental
- c)  Articular com a comunidade

- d)  Promover o desenvolvimento dos trabalhadores
- e)  Adotar comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação
- f)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**10) Como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que têm sido desenvolvidas no município? (Em cada alínea, assinale uma opção)**

	Bastante Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Nada Satisfatórios
a) Gestão de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Informação e comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Serviços Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Gestão da Mudança Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Gestão do impacto ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11) Na sua opinião, qual o maior obstáculo à implementação de práticas de Responsabilidade Social? (Assinale apenas uma opção)**

- a)  Falta de informação
- b)  Falta de tempo
- c)  Insuficiência de recursos financeiros
- d)  Falta de apoio público
- e)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração.

### Apêndice III: Resumo das entrevistas

Questão	Barreiro	Moita	Montijo	Setúbal
<b>Responsabilidade Social</b>				
Quais as prioridades do município a nível da Responsabilidade Social?	A conciliação da vida familiar com a vida profissional. A melhoria das condições de trabalho, simultaneamente das condições de saúde, de promoção da saúde, de rastreio, da prevenção. Tudo o que permita a evolução da formação dos trabalhadores, ao nível da formação académica e profissional.	O movimento associativo. A intervenção na educação. Prestação de serviços nos cuidados mais básicos de Higiene e Segurança e saúde pública. Habitação social. A persecução do interesse comum das comunidades (educação, saúde, desporto, lazer, etc.)	O ordenamento do território. Apoio e solidariedade social. Prestação de serviço público.	Trabalhar com associações a nível social, desportivo, cultural, educativo. Desenvolver parcerias com pequenas e médias empresas. Garantir a coesão social e económica no concelho.
Qual o público-alvo abrangido por esses objetivos?	Trabalhadores do município.	Trabalhadores do município e os munícipes.	Os munícipes.	Os munícipes.
O município divulga as suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa?	Comunicação interna existente, que recorre aos meios formato papel, enviado em conjunto com os recibos de ordenado, informações que divulgam essa tomada de decisão ou por via dos locais normais de fixação ou por via eletrónica, privilegiando sempre o contacto com o trabalhador.	Através de comunicação externa: Portal do município; “Maré Cheia”; Jornal onde são noticiadas as atividades do município, em todas as áreas, bem como as deliberações da assembleia municipal. Em função dos setores, é feita uma divulgação mais específica. Para os trabalhadores é enviado, em conjunto com o recibo de vencimento (quer em papel, quer em formato eletrónico) um boletim com diversas informações relativas aos direitos laborais.		Os projetos mais específicos são divulgados para o público-alvo apenas. Projetos mais gerais são divulgados na comunicação social, redes sociais. Outros não são divulgados devido à sua regularidade.

Que motivações, para além das obrigações legais, impulsionam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa?		Não existem, uma vez que os municípios estão limitados nas suas competências. Existe, no entanto, uma procura constante, de adequar os meios, práticas e recursos de forma que essas competências sejam perseguidas da melhor forma e que cheguem mais facilmente ao seu destinatário.		
Existe algum tipo de barreira para o município no que diz respeito à implementação de novas práticas de Responsabilidade Social?	Impedimentos legais. A lei é “fechada” no que diz respeito àquilo que os municípios podem fazer, estando <i>standardizada</i> no que diz respeito às remunerações, faltas, férias.	A impossibilidade de recrutar novos trabalhadores. A obrigação de redução do número de trabalhadores. Congelamento de carreiras. Redução de salários.	Imposições legais.	Barreiras financeiras, que por vezes são resolvidas através do recurso ao mecenato.
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>				
Quais as prioridades do município, ao nível da Gestão de Recursos Humanos?	Apostar na valorização e formação dos trabalhadores	Garantir que haja condições para pagar as retribuições mensais. Preocupações ao nível de valorização socioprofissional. Adequação do perfil do trabalhador às funções que exerce.	Manter os serviços a funcionarem normalmente, manter a qualidade do serviço prestados ao público com o menor número de trabalhadores.	Formação dos recursos humanos. Bem-estar dos recursos humanos.
Que tipo de benefícios, para além daqueles definidos por lei, têm os trabalhadores do município?	Dispensas Graciosas: possibilidade de os trabalhadores poderem faltar até 6 dias ou 12 meios-dias por ano, por motivos pessoais. Rastreios e atividades físicas, desportivas e de confraternização Medicina geral e familiar. Reconhecimento dos trabalhadores	Esquemas complementares à Segurança Social: Serviços Sociais dos Trabalhadores da Autarquia da Moita, que prestam complemento à ADSE, compra de livros.	Adaptação de horários. - Entidade autónoma da autarquia, que é a Associação do Pessoal das Autarquias do Município, que funciona como um apoio social, quer financeiro, quer de outra natureza, que é composto por trabalhadores do Município.	Grupo de trabalho, chamado “Interage” que é responsável por produzir e dinamizar atividades entre trabalhadores e com os trabalhadores ao longo do ano, fora do trabalho, para fortalecer as relações laborais.

	pela sua antiguidade e condecoração com 15, 25 e 35 anos de serviço. Receção de boas vindas aos novos trabalhadores. Reconhecimento simbólico aos antigos trabalhadores.			
Como se processa a mobilidade interna do município?	Após receção do pedido, é feita uma apreciação do perfil definido e das competências que o trabalhador detém e se há ou não conciliação entre os dois.	A mobilidade interna, atualmente, engloba, para além da mobilidade de um serviço para outro, as transferências, as permutas de órgãos diferentes. Dentro do que é permitido pela lei, o município tem 'exportado' trabalhadores para outros municípios e vice-versa.	Dois tipos: i) mobilidade entre serviços; ii) mobilidade inter-carreira ou inter-categoria. Estas últimas são, normalmente solicitadas pelos trabalhadores.	Duas formas: i) a mobilidade é solicitada pelo trabalhador; ii) a mobilidade ocorre para fazer face à reestruturação dos serviços devido a licenças parentais, doenças, etc. sendo solicitada pelo dirigente do serviço.
Como reagem os trabalhadores a essa mobilidade?	De forma heterogénea. Alguns trabalhadores estão habituados a mudar e gostam dessa mudança, outros preferem manter-se com as mesmas funções.		Os trabalhadores tendem a reagir de forma positiva.	Os trabalhadores tendem a reagir de forma positiva.
Emprego solidário				
Tendo em conta a taxa obrigatória de contratação de pessoas com deficiências na administração pública, qual o número *aproximado* de trabalhadores com deficiências no município?	19 em 731 trabalhadores. NOTA: A entrevistada referiu que a questão da deficiência resulta de se ter ou não um certificado de incapacidade superior a 60% e que muitas dessas pessoas se recusam a tratar desse certificado, o que significa que por vezes o balanço social não apresenta números reais no que diz respeito ao número de trabalhadores admitidos através da quota para a deficiência.	Cerca de 30 pessoas. Para além dessas 30, existem mais trabalhadores com deficiências que no entanto não foram recrutados recorrendo a essa quota.	30 pessoas.	Cerca de 5 pessoas que foram recrutadas através da quota para a deficiência desde que a legislação entrou em vigor.



<p>Considera que o município possui condições favoráveis para a circulação desses trabalhadores ou existem ainda adaptações a fazer para que isso aconteça?</p>	<p>Nenhum dos edifícios está equipado para essas situações. Os trabalhadores com essas condições são alocados para serviços onde existem as adaptações necessárias.</p>	<p>Os edifícios com 10 ou menos anos já estão bem equipados, porque a lei assim o obriga. Nos restantes, foram feitos esforços para que essas preocupações fossem atendidas.</p>	<p>O edifício da câmara municipal não está adaptado ao acesso a pessoas com deficiência física, sendo certo que há formas de minimização deste tipo de problema, como colocação de rampas, etc., principalmente quando é necessário fazer atendimento ou quando se está num ato eleitoral. Os restantes edifícios, sim.</p>	<p>O único edifício que está equipado de forma satisfatória é o Edifício dos Passos do Concelho. Outros edifícios não estão tão bem equipados ou não estão equipados de forma alguma.</p>
<b>Parcerias e cooperação</b>				
<p>De que forma se processam as parcerias entre o município e as organizações do concelho?</p>	<p>As parcerias ocorrem após receção de propostas que chegam à Câmara. Processam-se, para os trabalhadores do município, principalmente com organizações ligadas à saúde. Para além disso, existem parcerias com escolas do concelho, associações de solidariedade e social e que trabalham no sentido de ajudar pessoas com deficiências.</p>	<p>O município faz parte da Rede Escolar. É parceiro de todas as Instituições de Solidariedade Social, Instituições Estatais. Ao nível da cultura e desporto, tem parcerias com instituições, coletividades, associações, e etc. Ao nível dos RH, tem protocolos com o IPS (estágios), com as escolas profissionais de toda a área do concelho e vizinhos, Faculdade de Direito, Faculdade de Enfermagem, RUM, CERCIB, Instituto de Reinserção Social e com o Instituto de Emprego.</p>	<p>A nível de Recursos Humanos existem parcerias no âmbito das medidas de emprego apoiado e estágios.</p>	<p>Existem parcerias ao nível de cedência de espaços, equipamentos e know-how a empresas e associações sem fins lucrativos, sendo que nas últimas não há cobrança de taxas. Para além disso, a Câmara também se associa a conferências, seminários, cujas ideias partem das empresas.</p>
<b>Coesão Social</b>				
<p>Os funcionários do município são incentivados a participar em</p>	<p>Uma vez por ano os trabalhadores do município participam no Dia</p>	<p>Incentivados não de forma direta. Embora não exista uma atividade em</p>	<p>Existe uma loja social, na qual uma série de trabalhadores</p>	<p>Existe um projeto desenvolvimento pelos Recursos Humanos, pela</p>

ações de voluntariado?	B (dia do Barreiro), confeccionando refeições para os outros voluntários e participando em atividades de embelezamento municipal.	que os mesmos sejam incentivados a participar, o município faz divulgação interna das ações de voluntariado que chegam à Divisão de Comunicação. Para além disso, a Câmara não dispensa recursos humanos para voluntariado. No caso de uma associação sem fins lucrativos precisar de uma intervenção no espaço, a câmara não cede recursos para voluntariado, prefiro ir ao espaço e realizar esses trabalhos.	ajuda e participa na entrega de bens necessários. Sempre que há uma iniciativa de entrega de cabazes de Natal que a divisão promove, os trabalhadores participam na composição do cabaz e quando necessário na sua distribuição; jantares que se promovem aos munícipes carenciados, são os próprios trabalhadores do município que ajudam na confeção e no serviço dessas mesmas refeições.	Divisão de Desporto e pela Divisão de Inclusão Social, que se chama "Uma Ação Positiva", que é/era uma espécie de ação de voluntariado de cadeia. Para além disso, todos os trabalhadores participam na ação "Setúbal + Bonita".
------------------------	---	---	--	--

## Apêndice IV: Análise documental

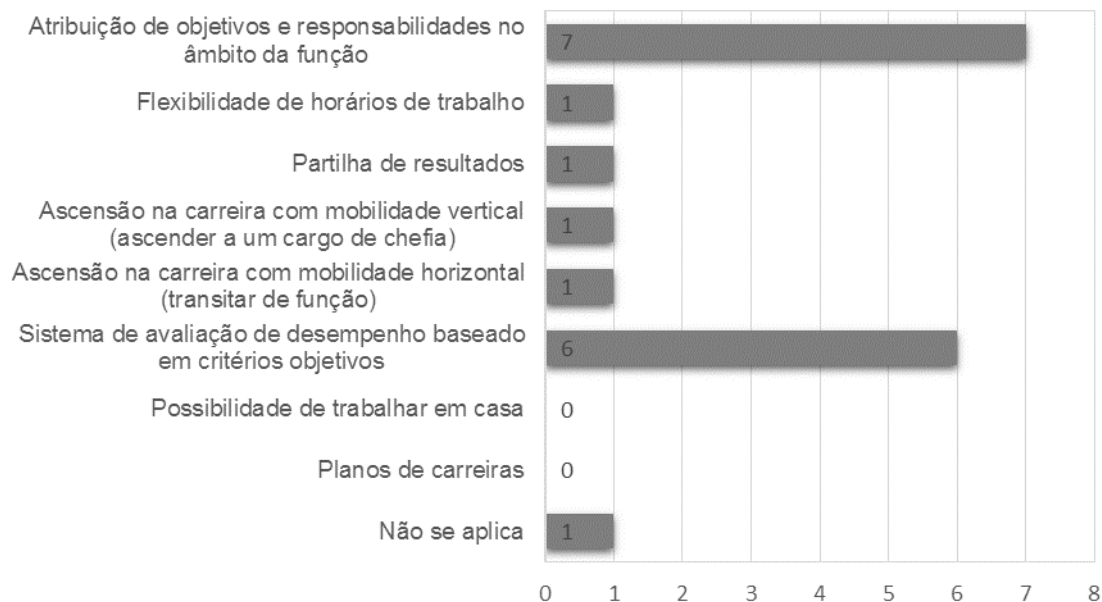
SETÚBAL	MONTIJO	BARREIRO
<b>Recursos Humanos</b>		
- Igualdade de oportunidades - Recrutamento de estagiários (PEPAL) - Flexibilidade de Horários - Contratação de pessoas desfavorecidas - Mobilidade Interna	- Igualdade de oportunidades - Recrutamento de estagiários (PEPAL) - Flexibilidade de Horários - Contratação de pessoas desfavorecidas - Mobilidade Interna	- Igualdade de oportunidades - Recrutamento de estagiários (PEPAL) - Flexibilidade de Horários - Contratação de pessoas desfavorecidas - Mobilidade Interna
<b>Informação e comunicação</b>		
	- Acesso aos sindicatos, sendo que 147 trabalhadores estão sindicalizados	-
<b>Práticas de formação e empregabilidade</b>		
- Avaliação da formação;	- Avaliação da formação;	- Avaliação da formação; - Avaliação de desempenho
<b>Serviços Sociais</b>		
- Esquemas complementares à SS (pagamento de aos funcionários das despesas suportadas pela prestação de cuidados de saúde, encargos familiares e outras prestações de segurança social) integrado no Decreto Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro	- Esquemas complementares à SS (pagamento de aos funcionários das despesas suportadas pela prestação de cuidados de saúde, encargos familiares e outras prestações de segurança social) integrado no Decreto Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro - Subsídio mensal vitalício - Subsídio de funeral - Subsídios no âmbito da proteção da parentalidade - Abono de Família	- Esquemas complementares à SS (pagamento de aos funcionários das despesas suportadas pela prestação de cuidados de saúde, encargos familiares e outras prestações de segurança social) integrado no Decreto Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro
<b>Gestão da Mudança Organizacional</b>		
- Participação, consulta e informação sobre processos de mudança	- Participação, consulta e informação sobre processos de mudança	- Participação, consulta e informação sobre processos de mudança
<b>Saúde</b>		
- Medicina no trabalho - Formação - Planos de Emergência	- Medicina no trabalho - Formação - Planos de Emergência - Prevenção de acidentes e doenças profissionais através de investimento em equipamentos de proteção	- Medicina no trabalho - Formação - Planos de Emergência
<b>DIMENSÃO EXTERNA</b>		
<b>Patrocínios e donativos</b>		
Verificam-se todas as práticas		
<b>Emprego solidário</b>		
Verificam-se todas as práticas		
<b>Parcerias e cooperação</b>		
- Cedência de espaços - Geminação com Beauvais, França desde 1982	- Cedência de espaços	- Cedência de espaços - Geminação com Stara Zagora, Bulgária desde 1976 - Geminação com Lódz, Polónia

		desde 1996
<b>Coesão Social</b>		
Verificam-se todas as práticas exceto de Recursos Humanos		

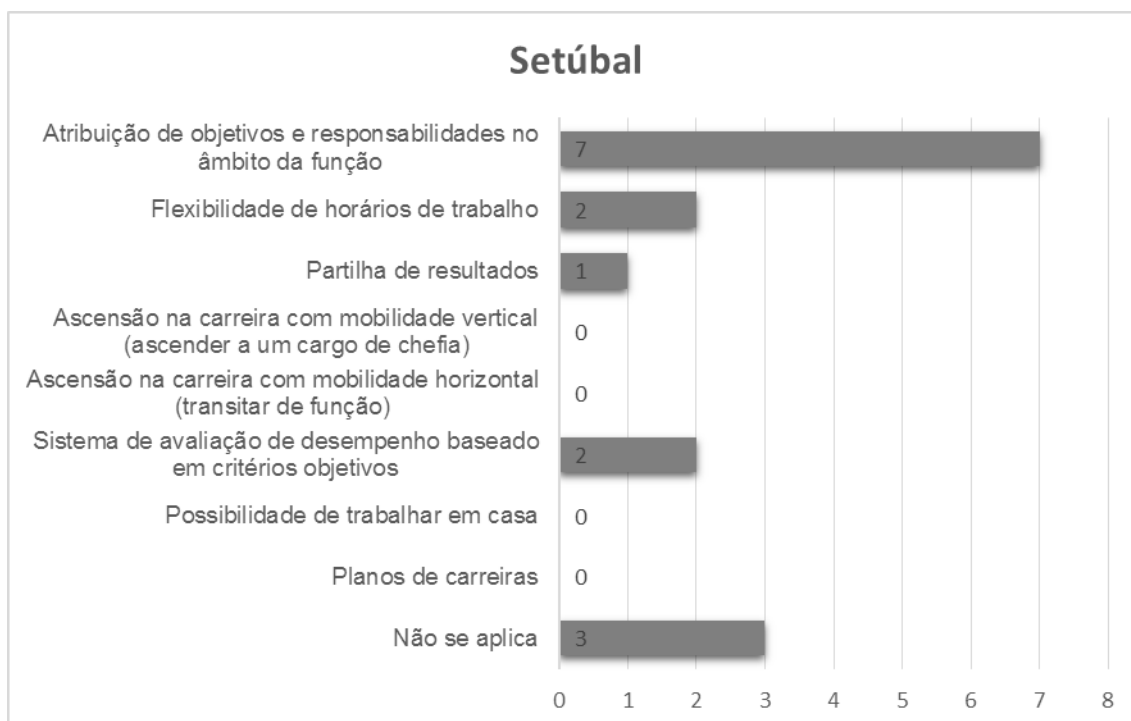
Nota: quando este documento foi elaborado, a decisão de estudar o município da Moita ainda não tinha sido tomada, pelo que a análise documental desse município foi feita separadamente.

## Apêndice V: Práticas de Recursos Humanos

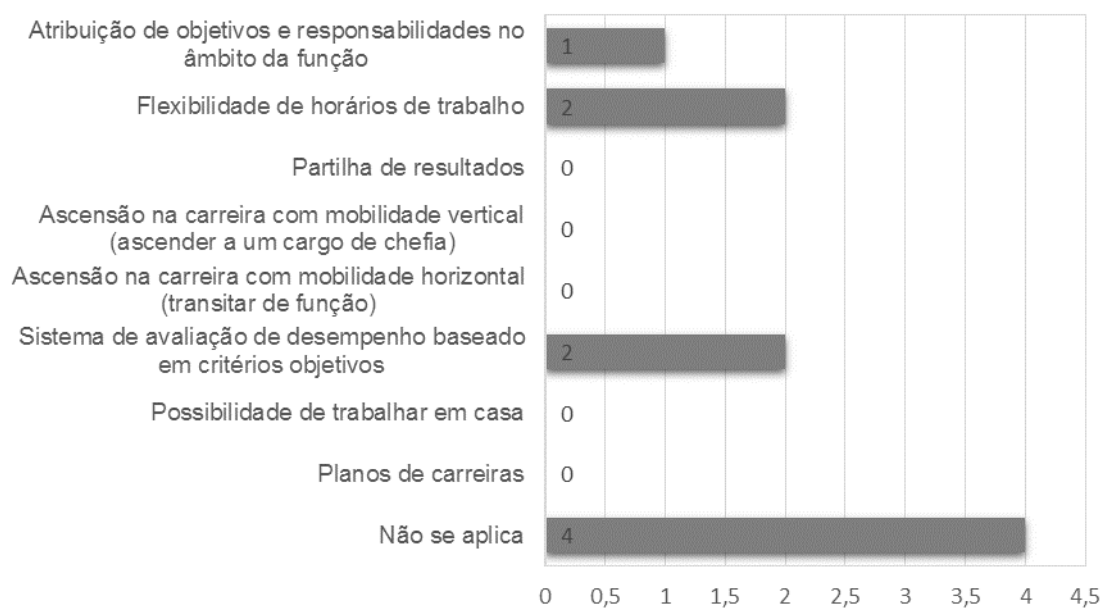
### Moita



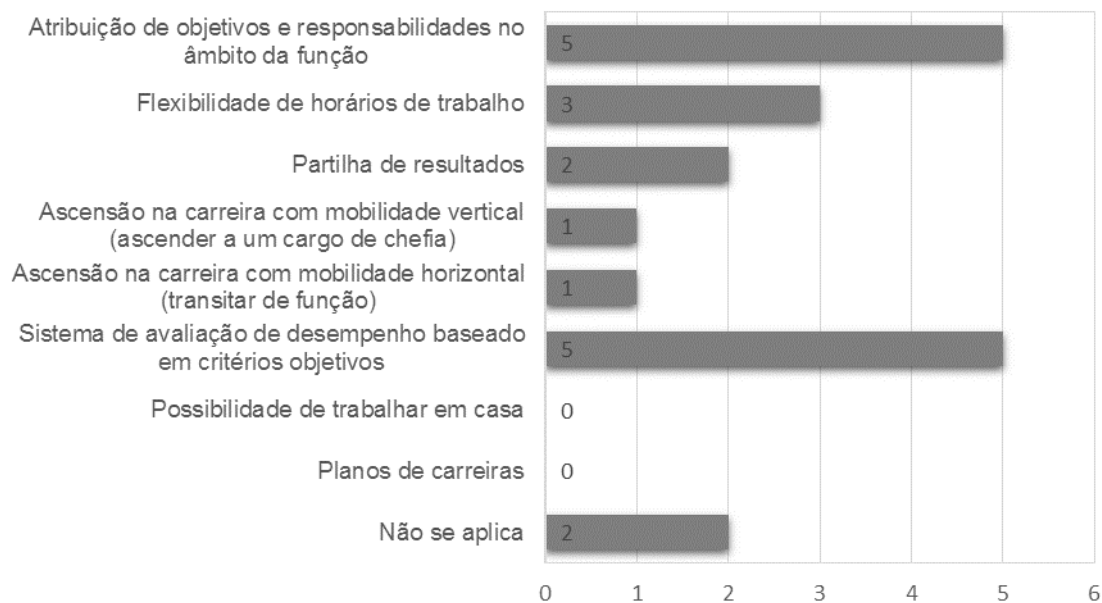
### Setúbal



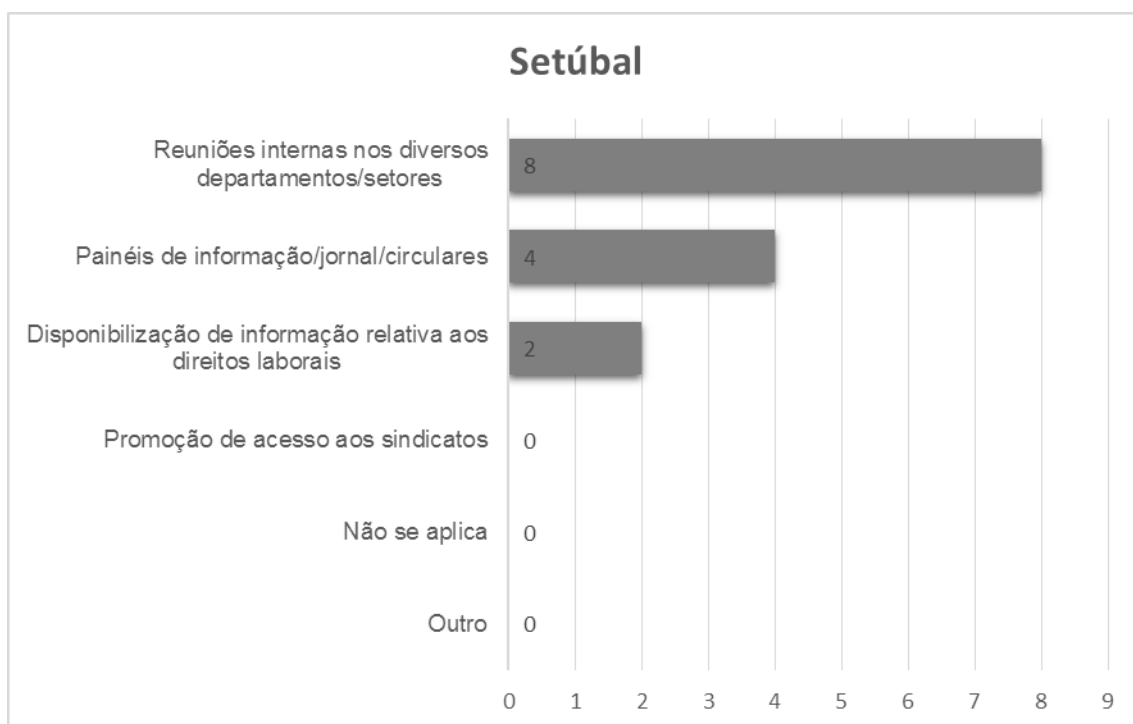
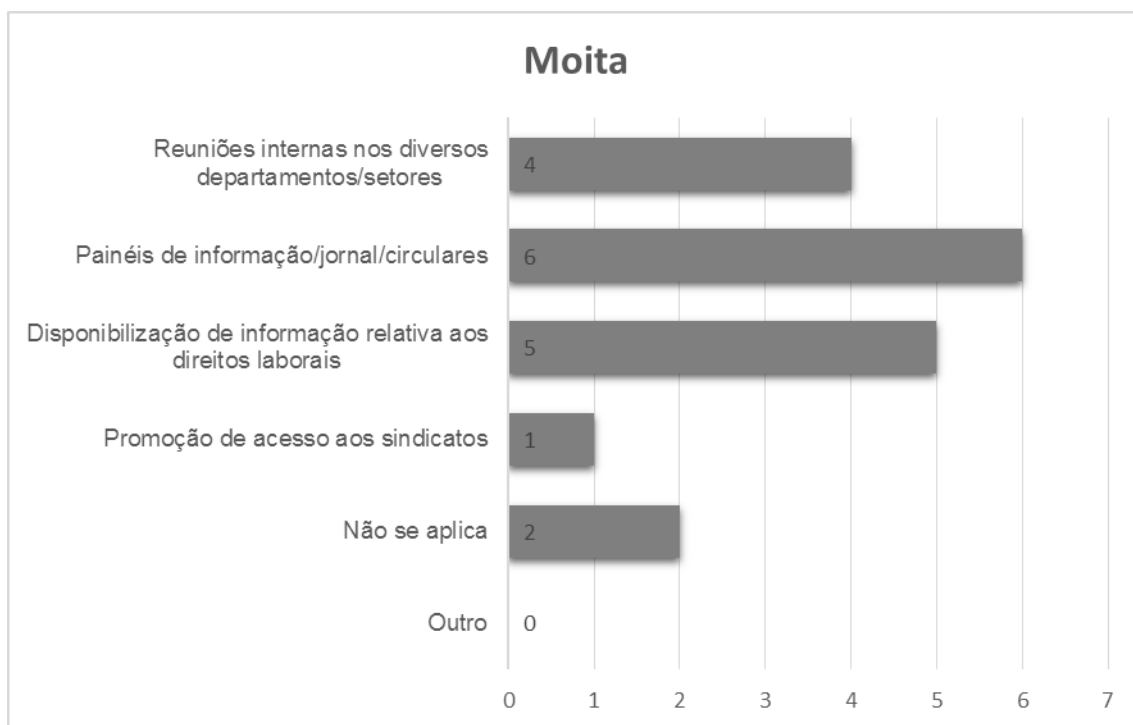
### Montijo

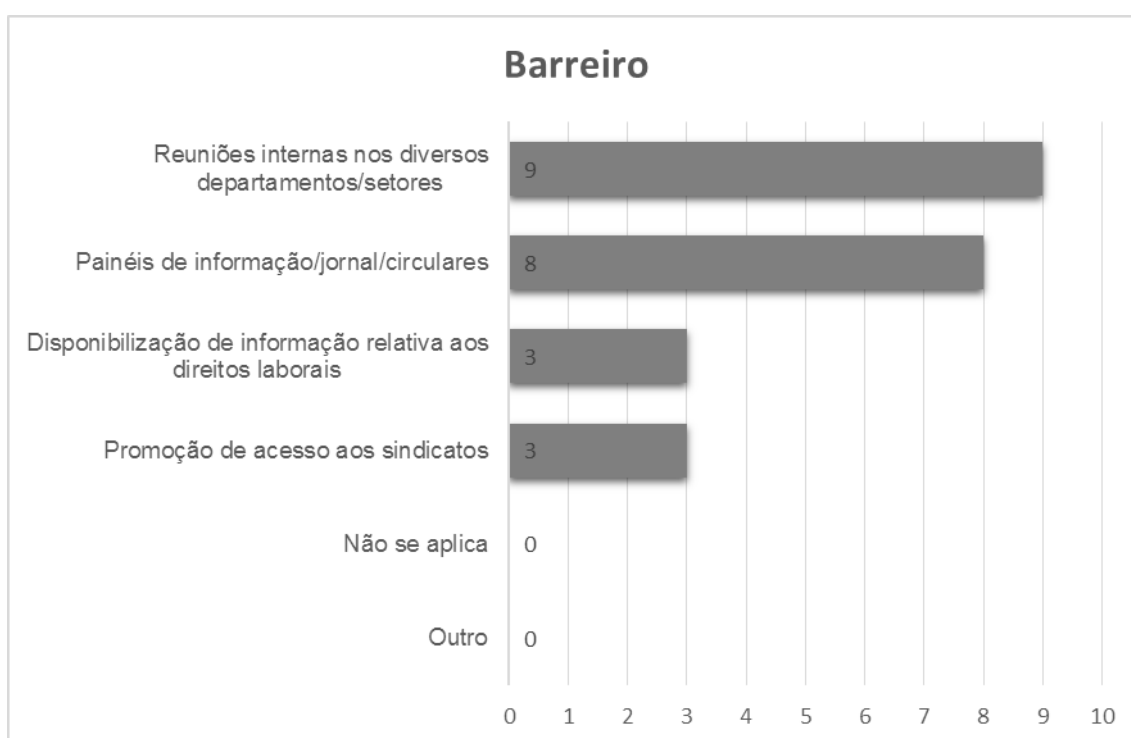
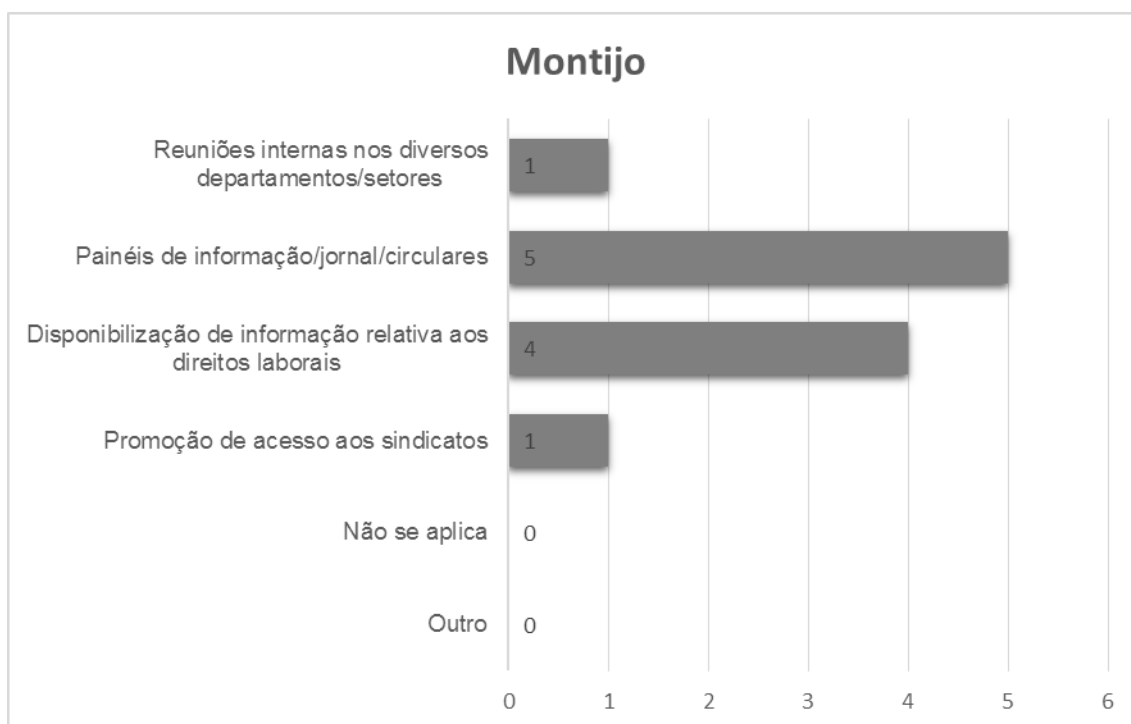


### Barreiro



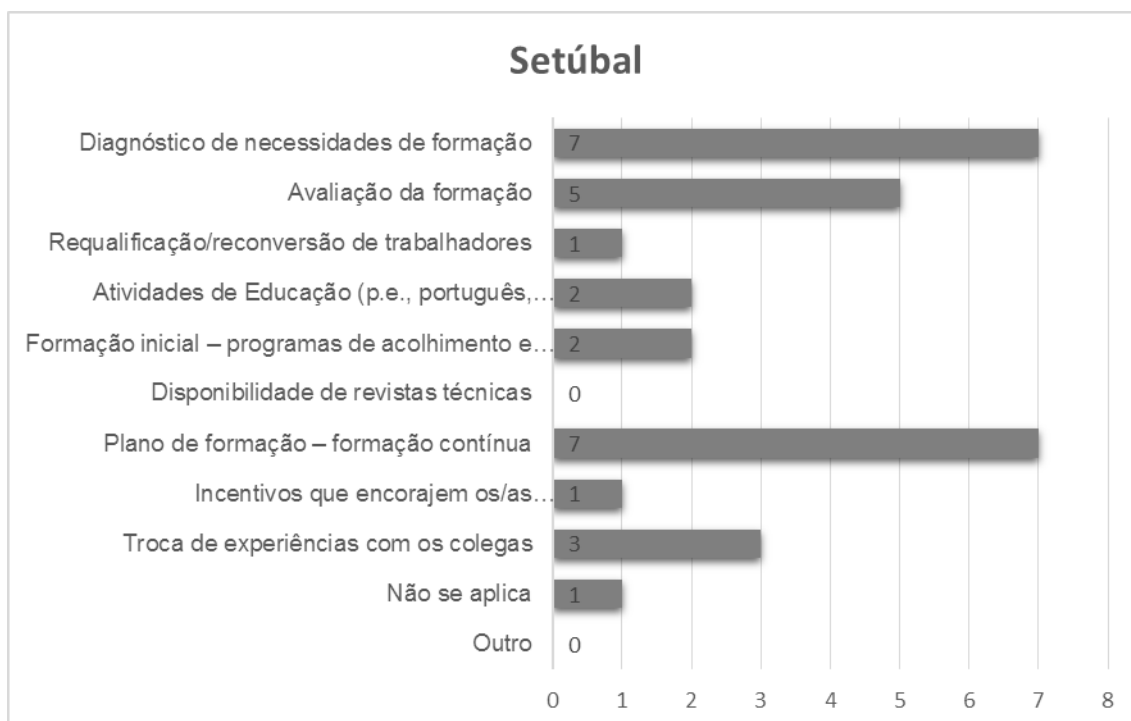
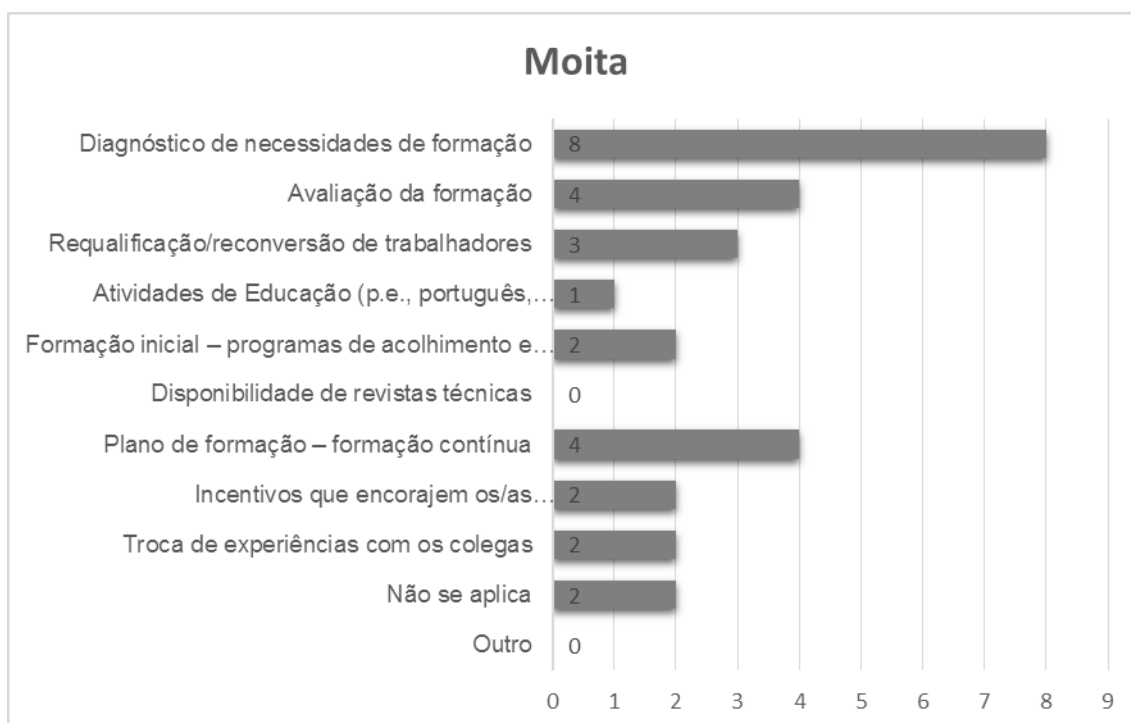
## Apêndice VI: Práticas de Informação e Comunicação

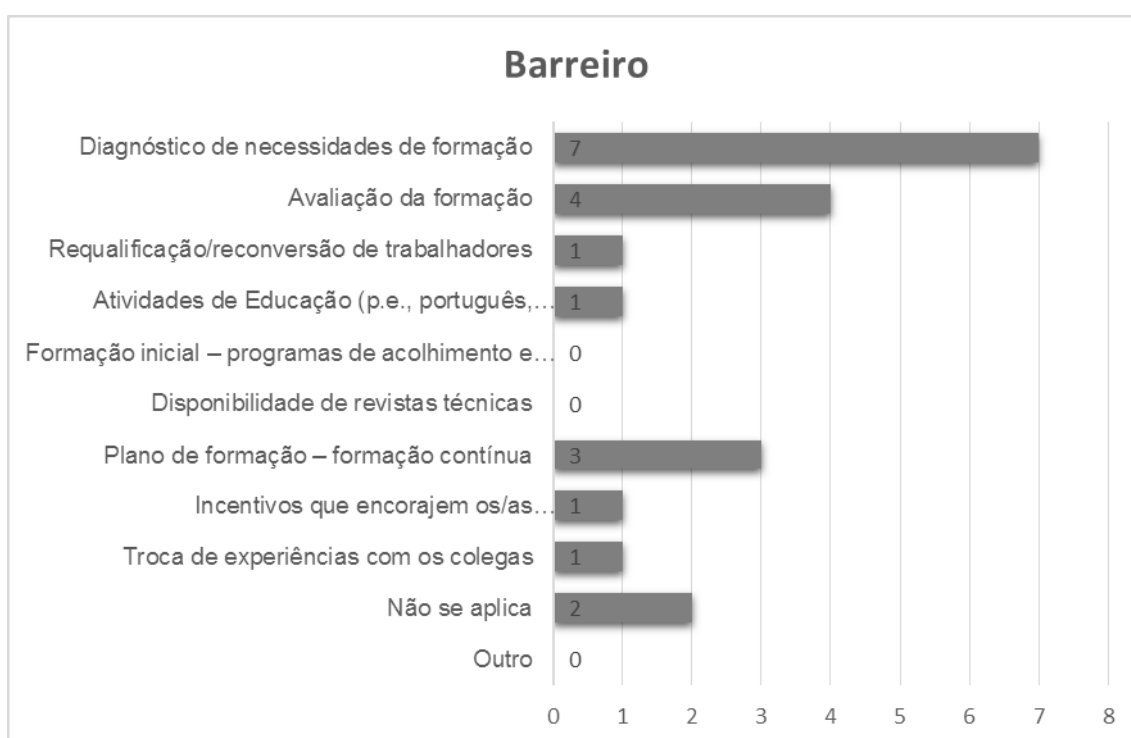
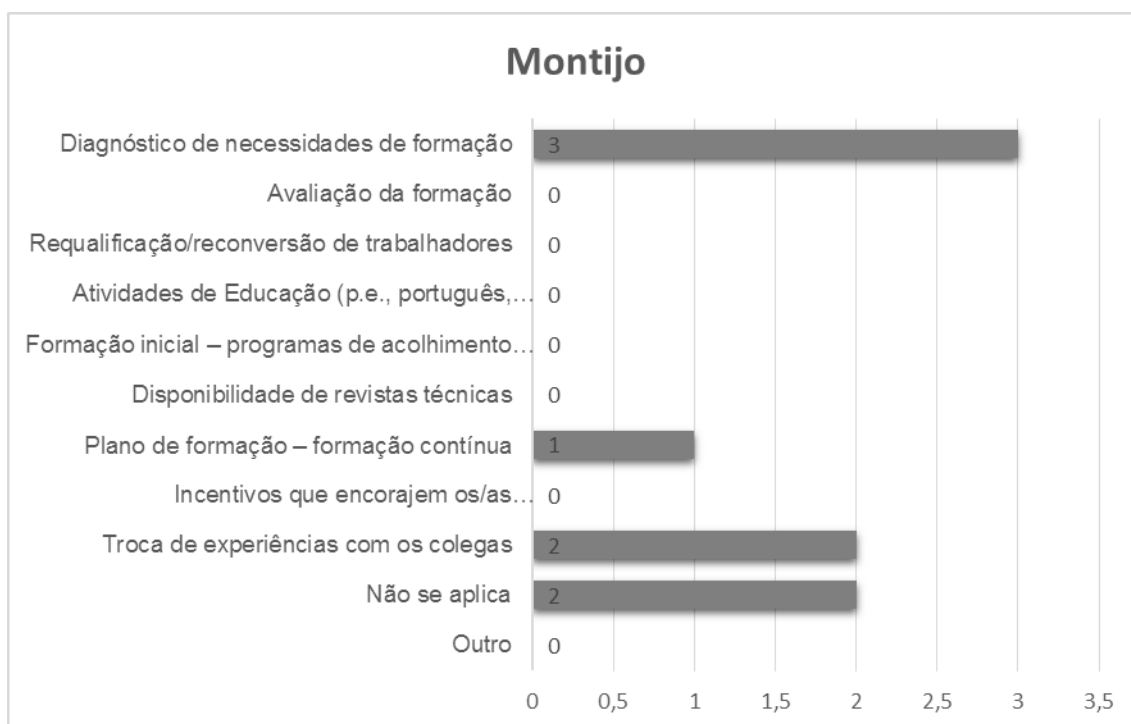




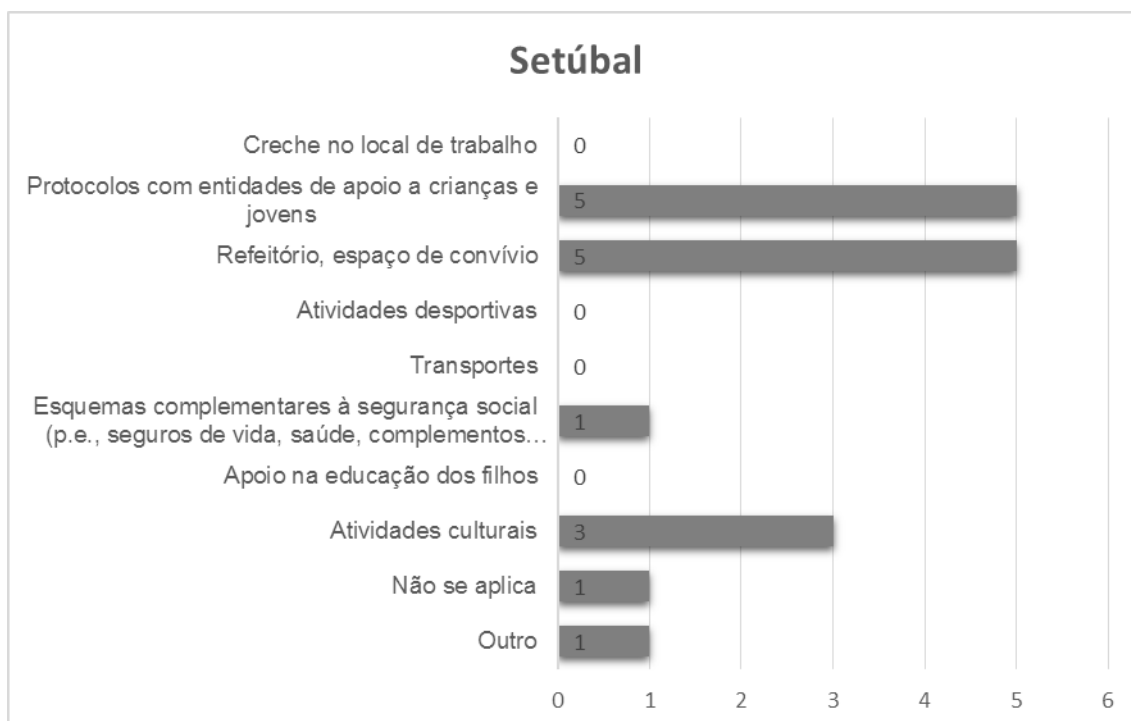
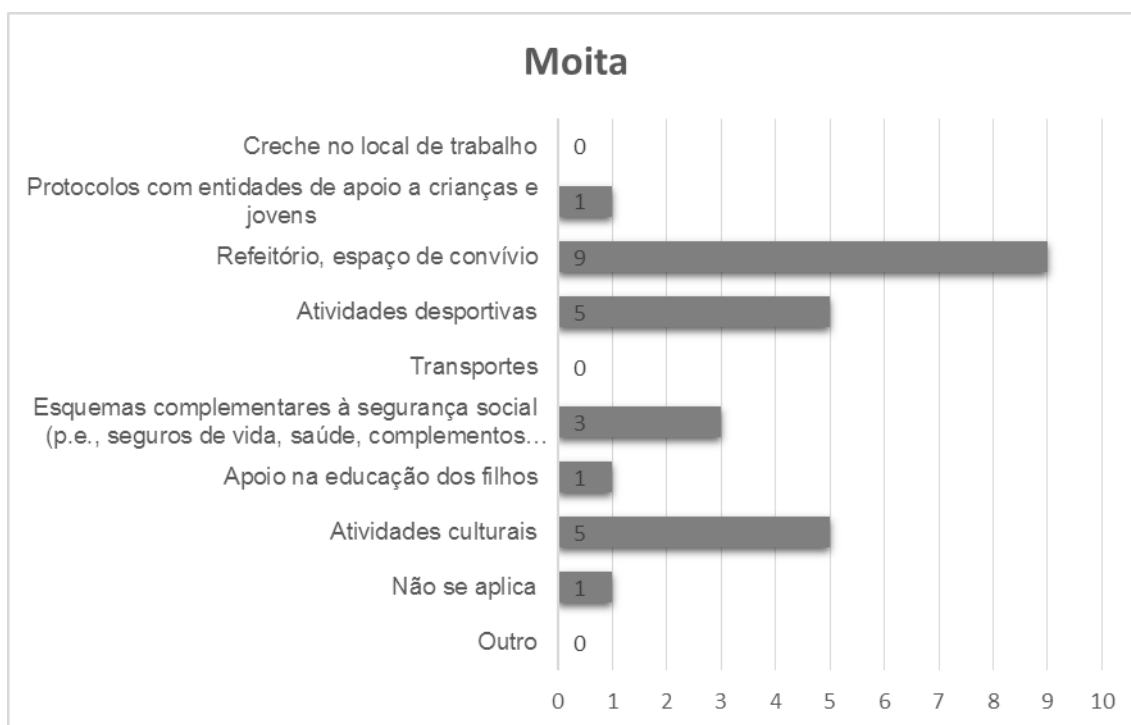


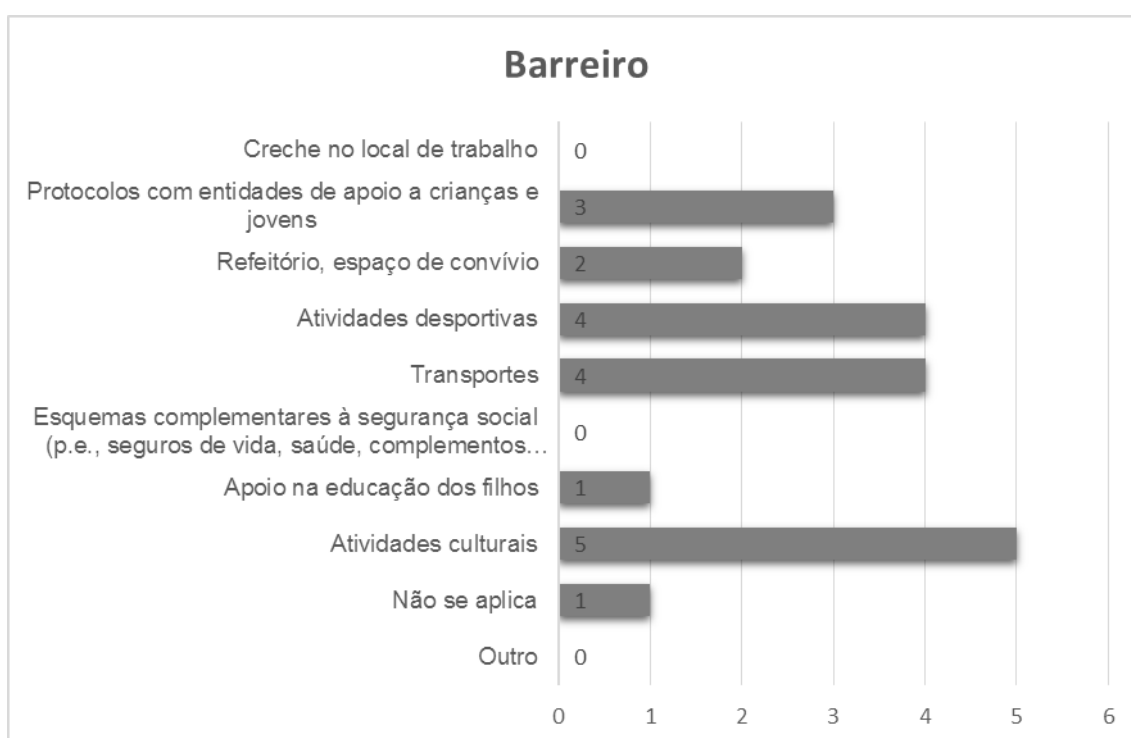
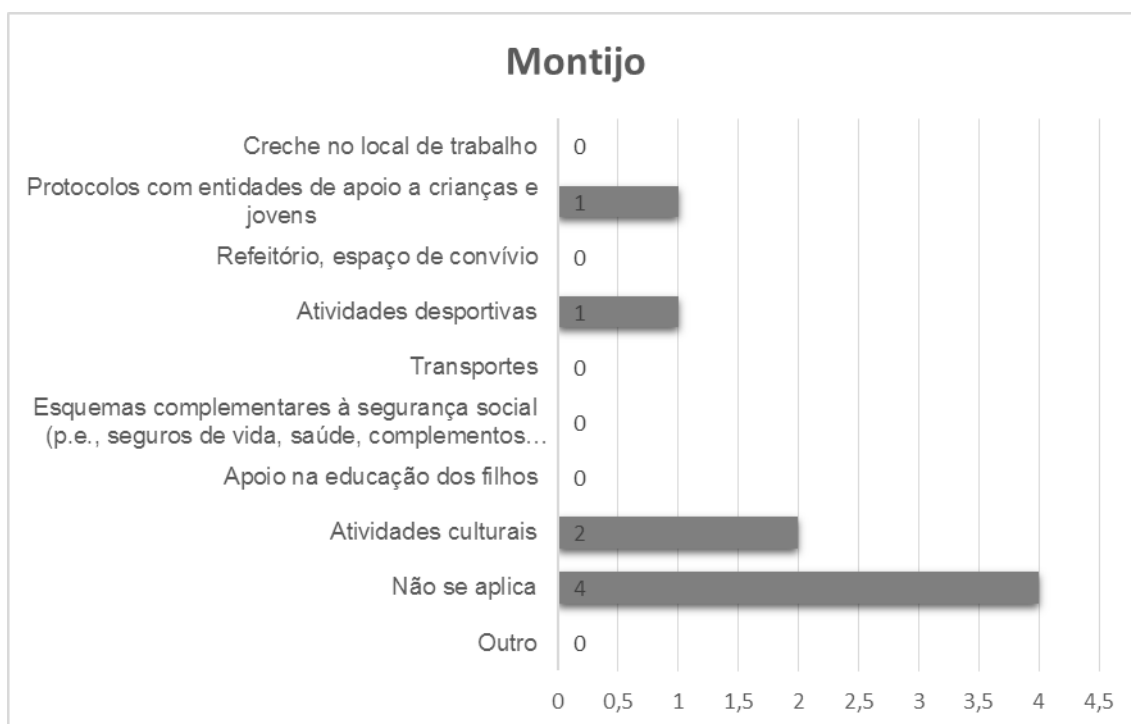
## Apêndice VII: Práticas de Formação



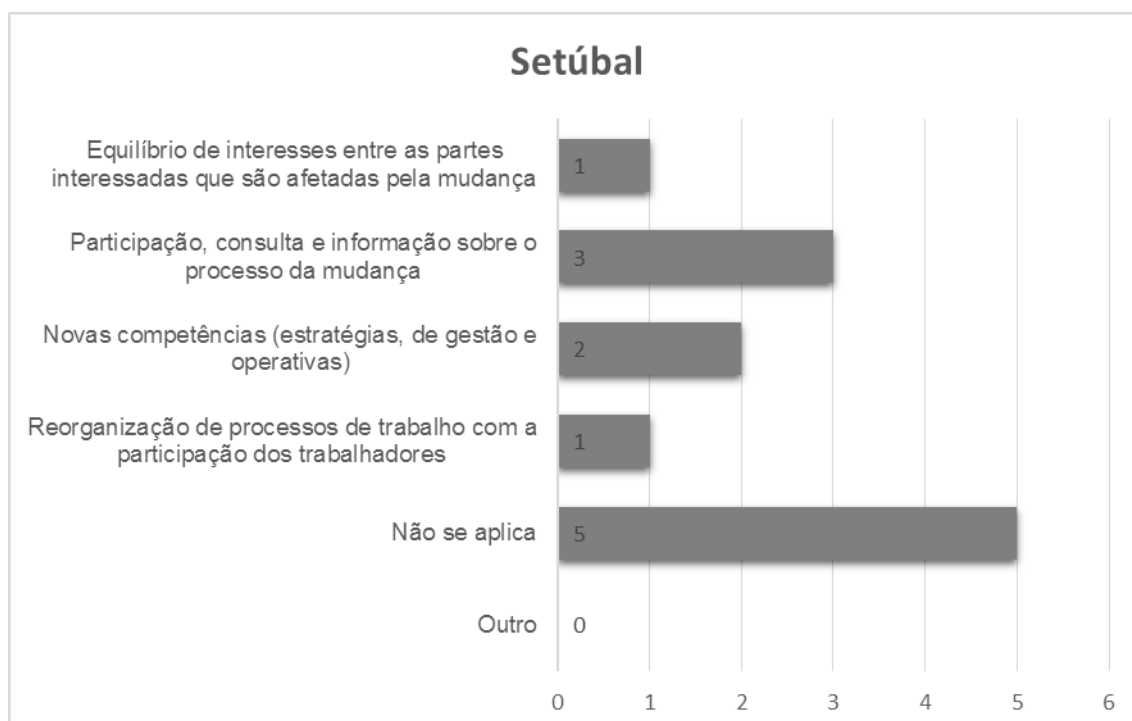
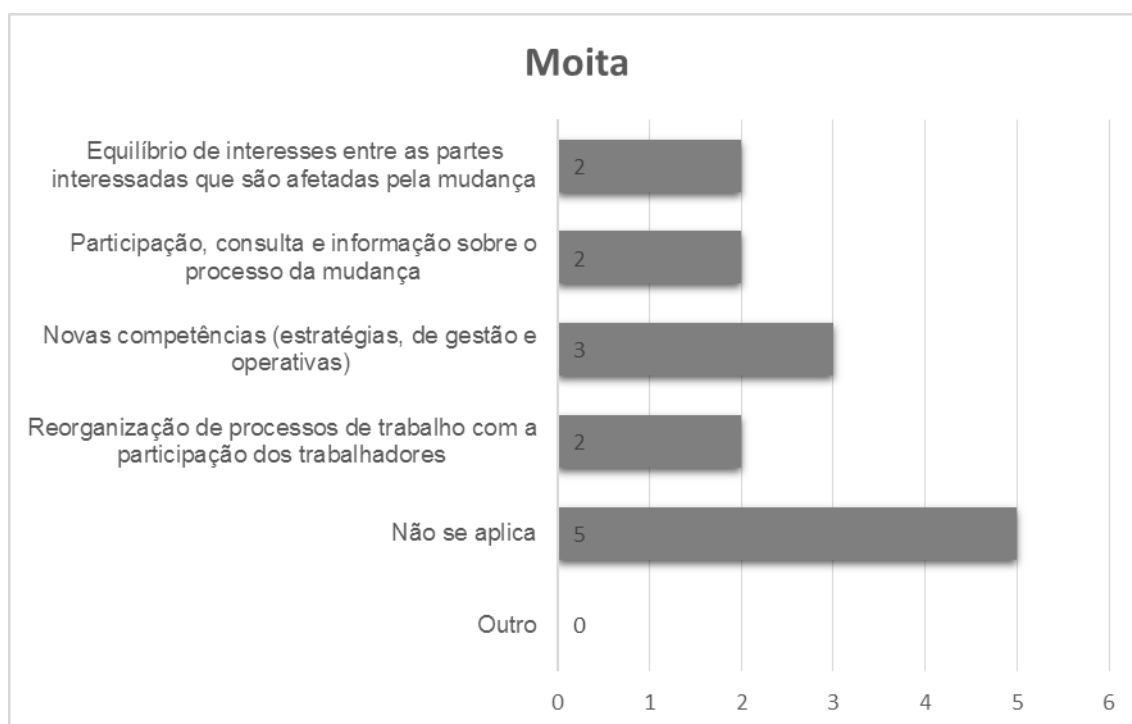


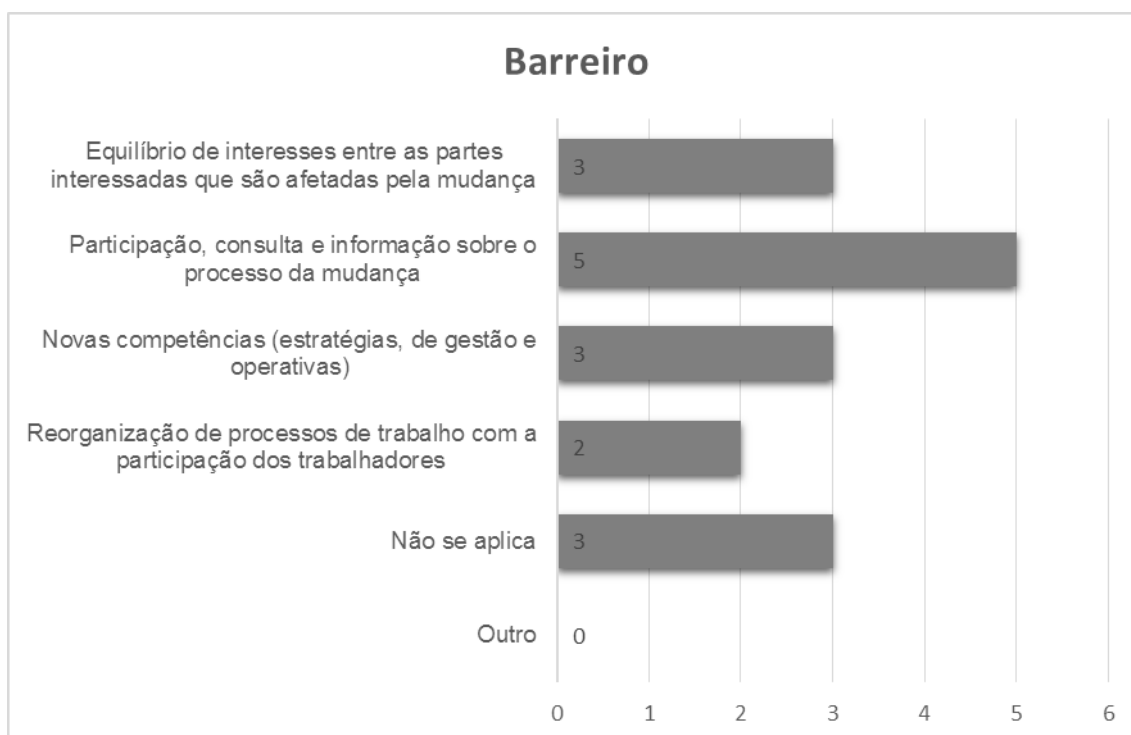
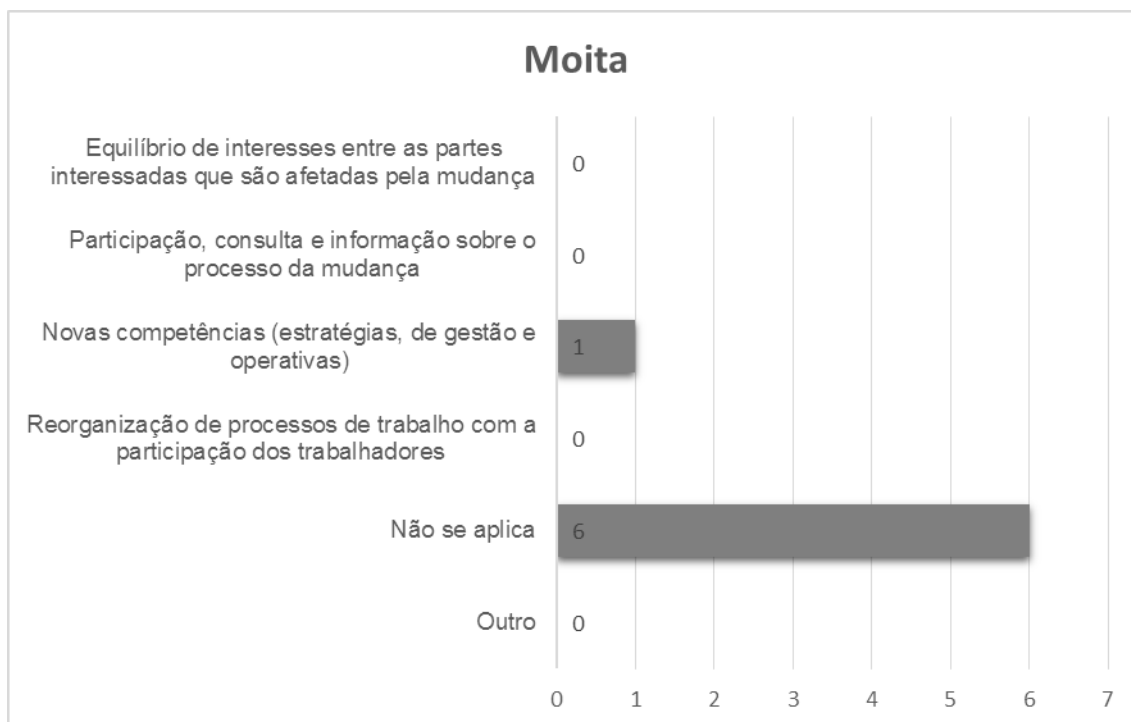
## Apêndice VII: Práticas de apoio social



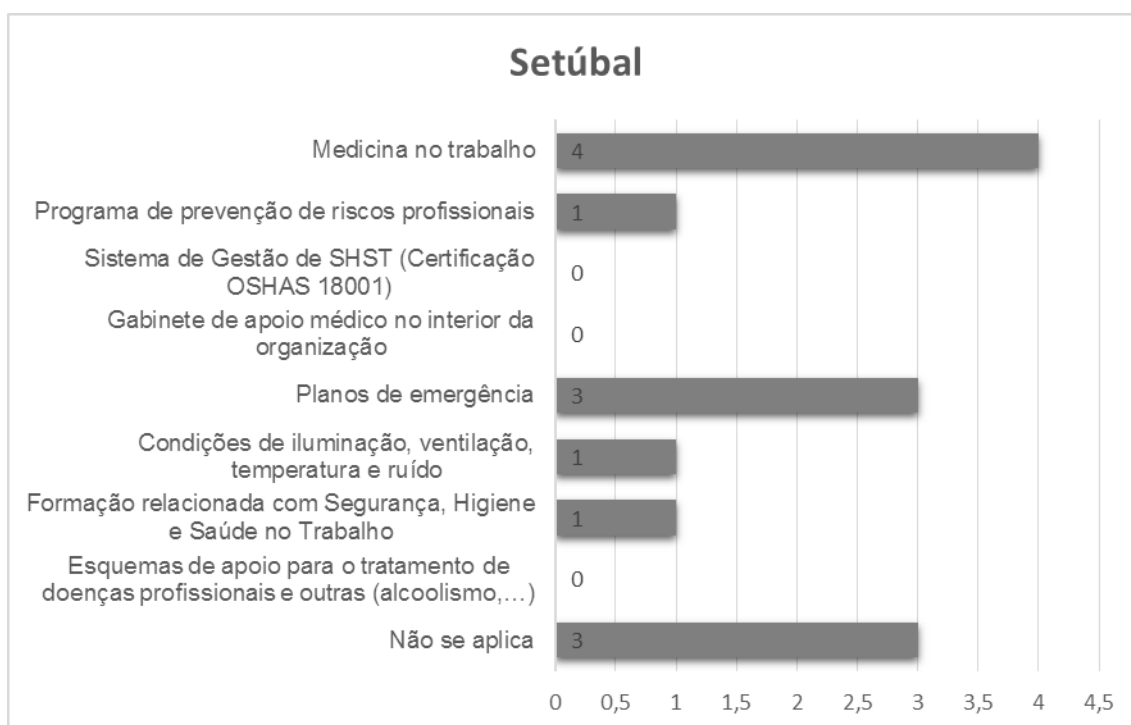
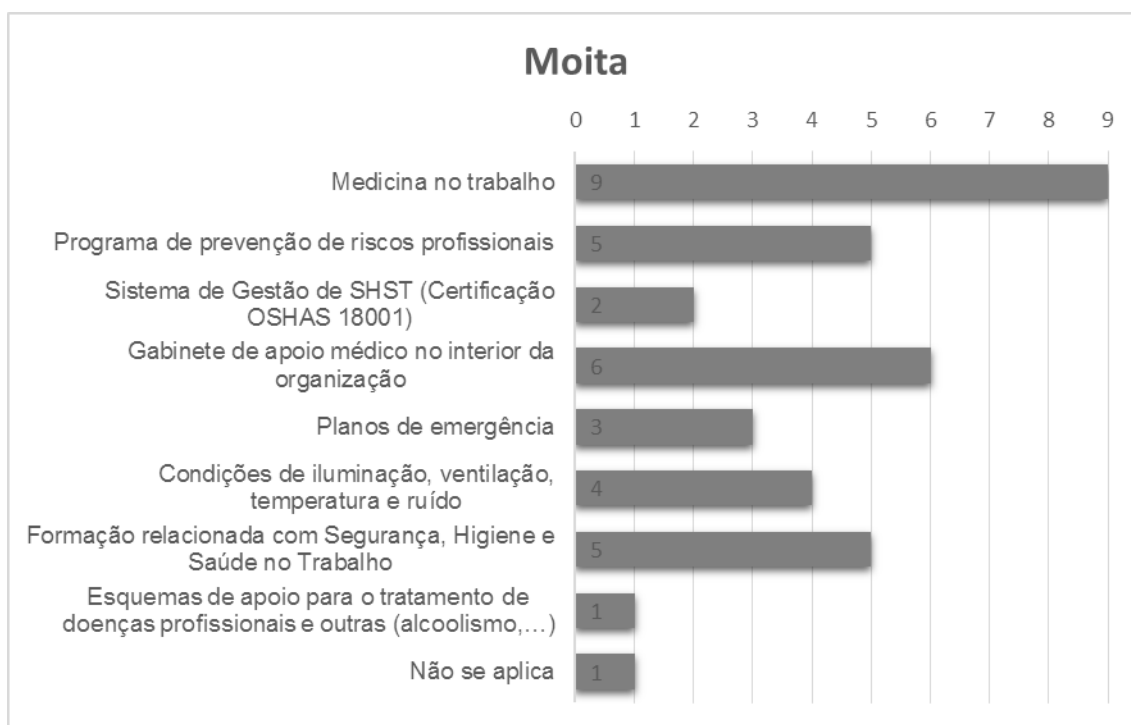


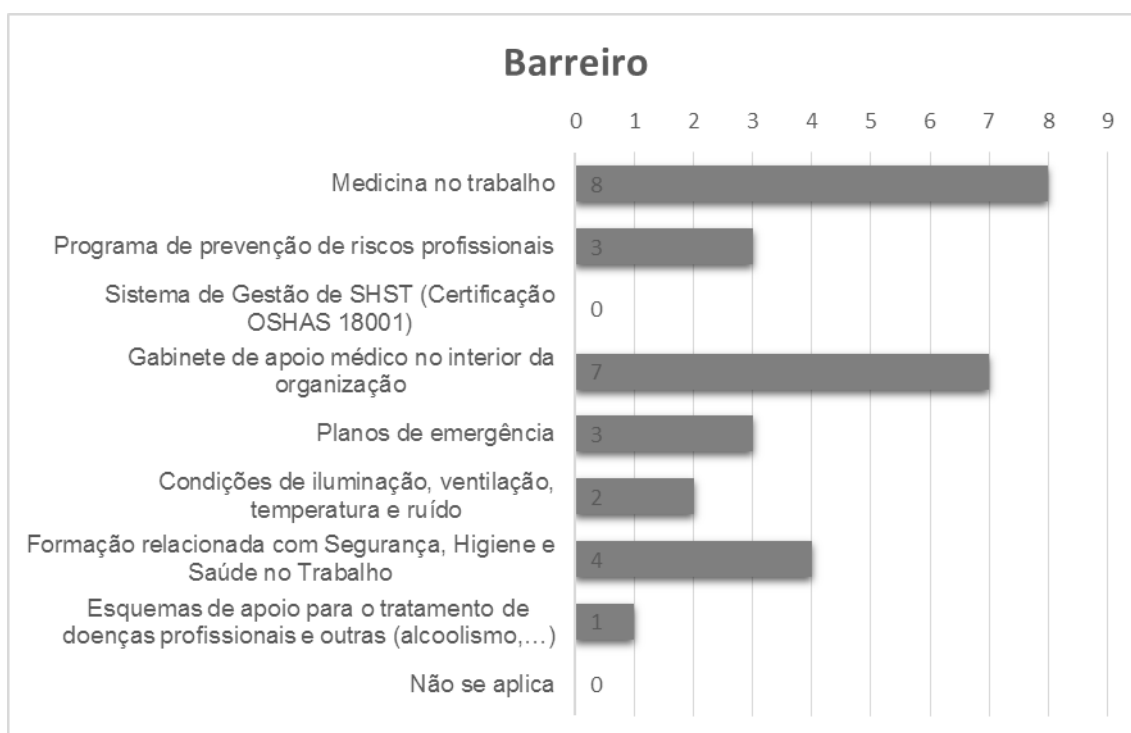
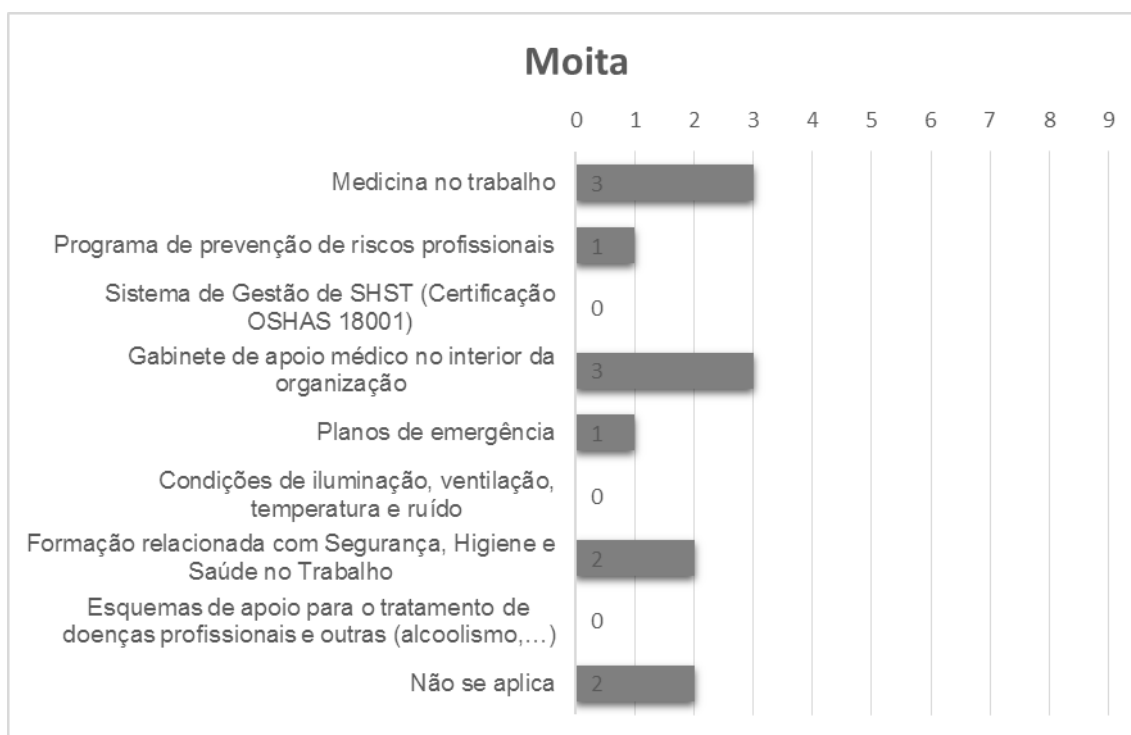
## Apêndice IX: Práticas de Gestão da Mudança Organizacional





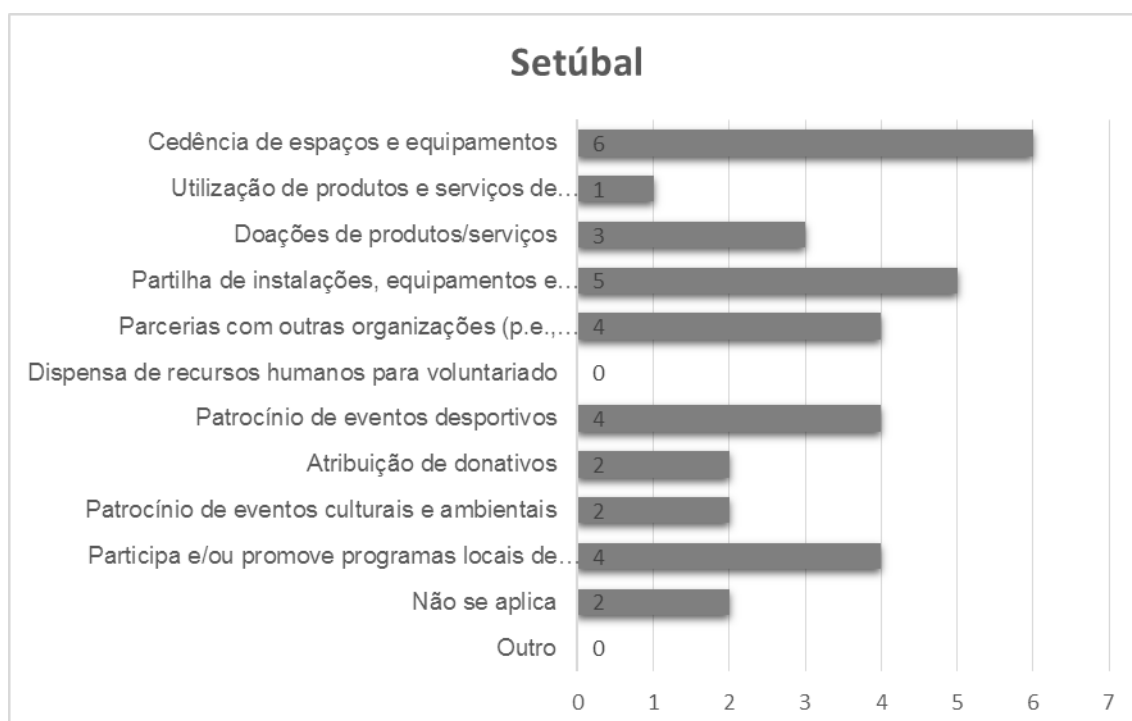
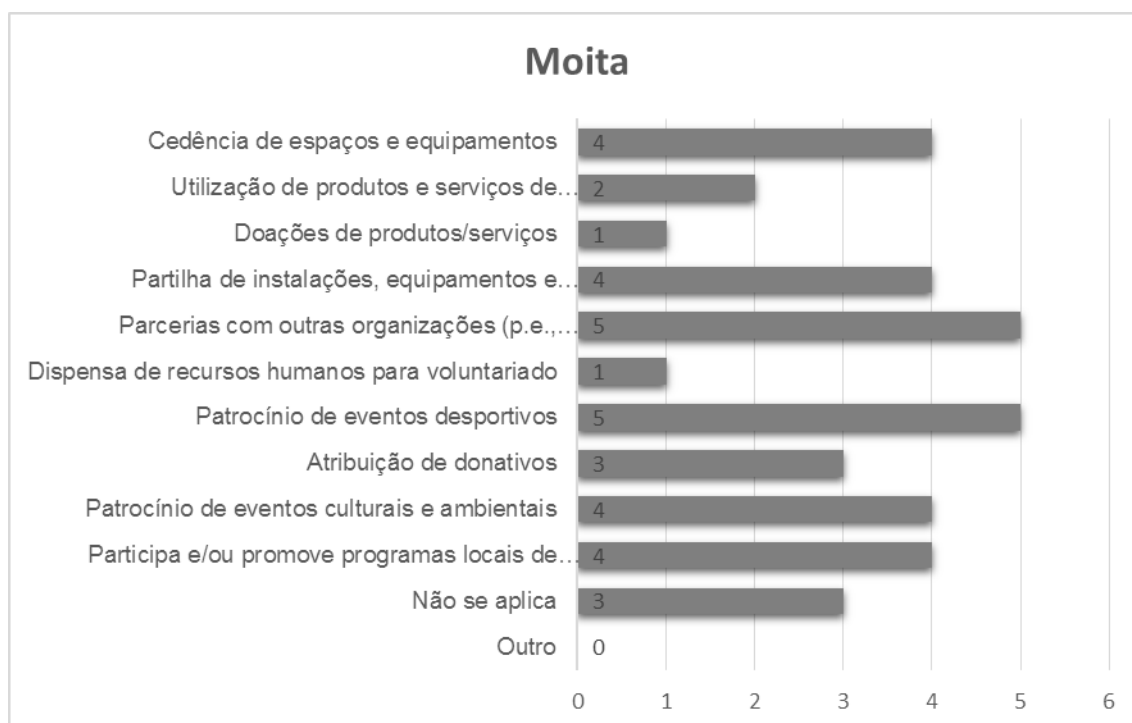
## Apêndice X: Práticas de Saúde, Segurança e Higiene no trabalho

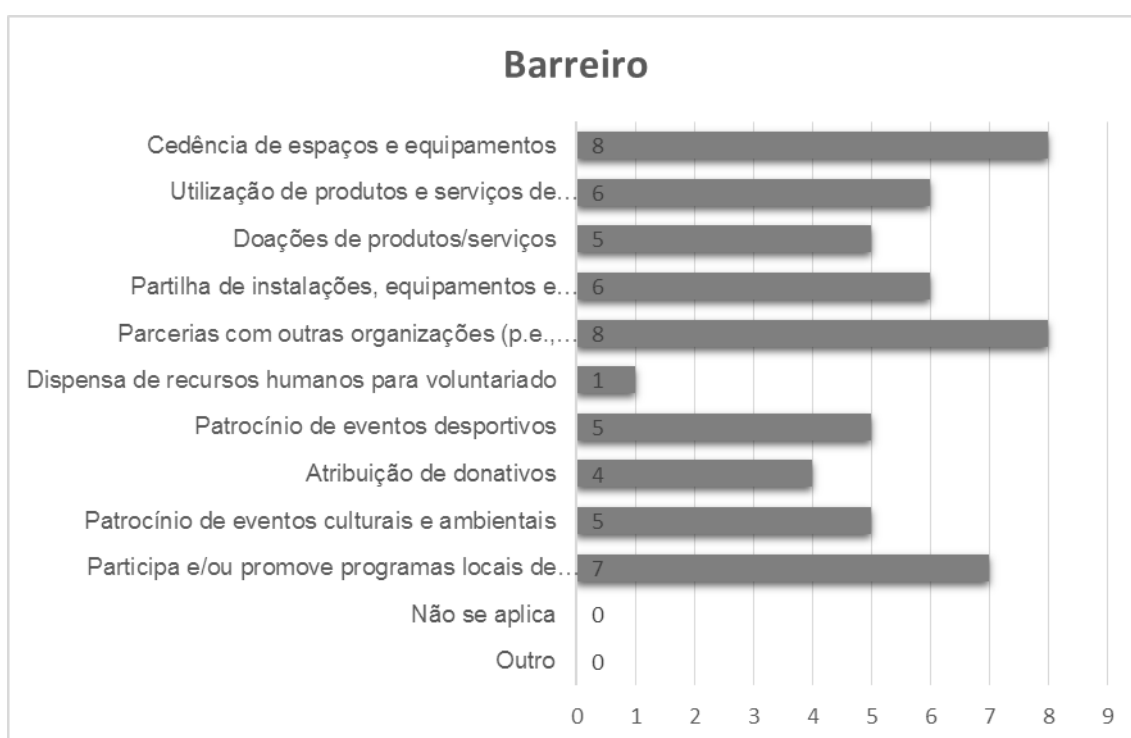
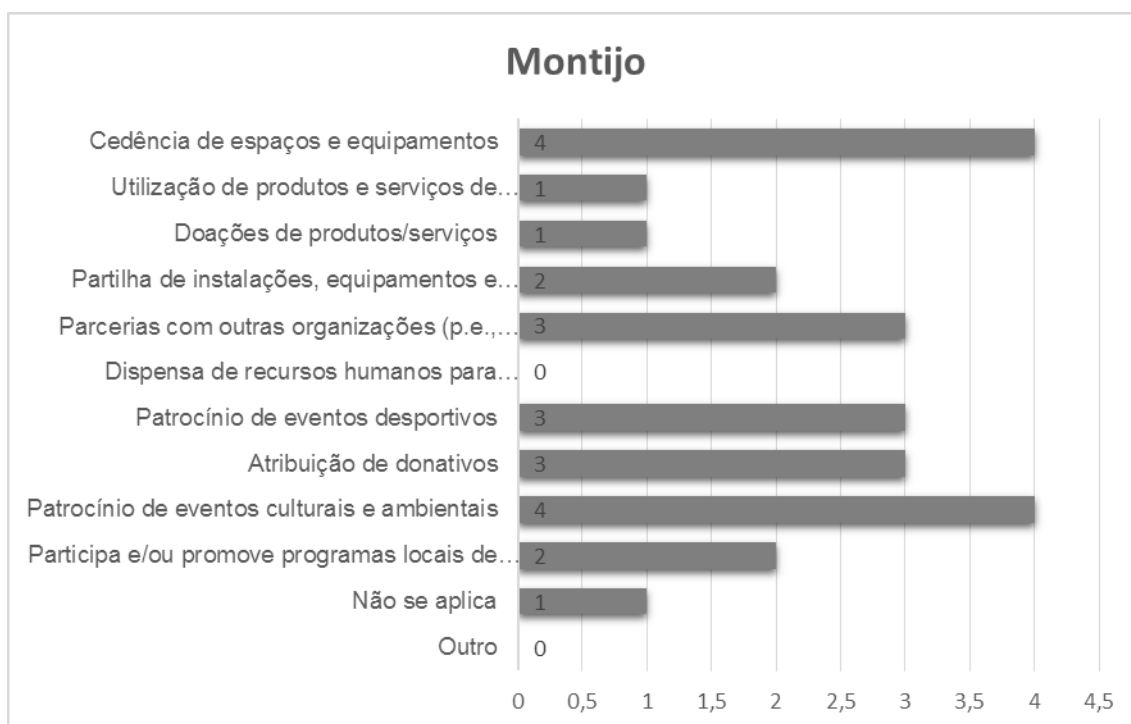






## Apêndice XI: Práticas com a comunidade





## Apêndice XII: Práticas ambientais

