

O “lugar das pessoas” nas políticas de responsabilidade social: desafios e tendências em contextos empresariais

Joana Correia dos Santos

joana.santos@iscte.pt

CIES-ISCTE-IUL

Resumo

Os processos de transformação que caracterizam o mercado de trabalho atual têm vindo a contribuir para reconfigurar e acentuar as diferentes estratégias de afirmação dos contextos empresariais. Nos últimos anos, a adoção de um comportamento socialmente responsável com vista à sustentabilidade do negócio, tem vindo a ganhar um espaço cada vez mais notável nas políticas das organizações, originando diferentes discursos e posicionamentos, traduzindo-se em investimentos específicos capazes de condicionar as relações laborais, sobretudo, ao nível dos recursos humanos, dos empregadores e das restantes *partes interessadas*. Com base em fontes documentais, propõem-se promover uma reflexão acerca do lugar atribuído aos/as trabalhadores/as, nas políticas de responsabilidade social, de cinco empresas em Portugal. Recorrendo-se à análise qualitativa, pretende-se identificar algumas práticas de gestão de recursos humanos, bem como dimensões comparáveis ou de diferenciação, que permitam avançar com tendências ilustrativas de atuação empresarial.

Palavras chave: Empresas, políticas, responsabilidade social, recursos humanos, sustentabilidade.

1. Os sentidos da responsabilidade social das empresas: breve enquadramento

Inscrita nos desafios e contradições que emergiram da globalização, a responsabilidade social está cada vez mais presente nas estratégias de gestão das empresas. Se por um lado, o crescente interesse em torno da problemática contribuiu para o progressivo desenvolvimento do conceito e consequente produção científica, por outro, a sua influência e impacto na reestruturação dos comportamentos e das relações de poder é totalmente inquestionável (Carrol, 1999; Rego, 2000; Araújo, 2006; Cunha et al. 2007; Faria e Sauerbronn, 2008).

Pese embora a multiplicidade de concepções sobre o tema, três ideias são geralmente consensuais. Em primeiro lugar, as empresas constituem grandes centros de poder e são detentoras de grandes volumes de recursos financeiros e humanos principalmente as de grande dimensão; em segundo, enfrentam por parte da sociedade civil uma grande pressão com vista ao incremento da sua responsabilização na resolução dos problemas estruturais; por fim, as características da “era da aldeia global” têm desencadeado novas exigências por parte de

fornecedores, competidores e clientes (Rego et. al., 2003; Araújo, 2006; Schroeder e Schroeder, 2004).

No cruzamento de vários posicionamentos têm surgido, ao longo das últimas décadas, a identificação de um conjunto de fatores que suportam a complexa relação entre o tecido empresarial e os diversos atores que compõem a sociedade, quer seja pelas ações diretas que as empresas desenvolvem, quer seja pelos sentidos que são atribuídos a essas mesmas ações. (Rego, 2000; Rego et. al. 2003; Lourenço e Schroder, 2003; Mendes, 2004; Santos et. al., 2005):

- Consolidação de perspectivas que entendem a prática da responsabilidade social das empresas como um *importante recurso de criação de valor e da vantagem competitiva*. Encarada e integrada nos objetivos estratégicos da empresa, esta pode diferenciá-la competitivamente permitindo a entrada em novos mercados e contribuindo, em última análise, para os resultados e respetiva hegemonia;
- Acréscimo de investidores que atendem a indicadores de desenvolvimento sustentável e a *atuações que visem estratégias a médio e a longo prazo*, prevalecendo a noção de que as disputas judiciais podem prejudicar o poder competitivo e a capacidade de sobrevivência das empresas;
- Surgimento de estudos que vêm preconizar a relação entre políticas de responsabilidade social e *clima social interno mais favorável*, traduzindo-se este em vários aspetos, nomeadamente num menor absentismo e maior produtividade dos recursos humanos (por exemplo, no desempenho, dedicação e lealdade);
- Acréscimo de clientes que integram nas suas decisões de compra aspetos ambientais e sociais, penalizando as empresas mal reputadas nesses domínios. O desenvolvimento da reputação empresarial de ética e responsabilidade social advém, assim, da necessidade das empresas conquistarem o/a “*consumidor/a cidadão/ã*” que valoriza e procura, portanto, a qualidade e a responsabilidade.

Naturalmente, que o crescente desenvolvimento do fenómeno foi acompanhado pela consolidação de vários campos e modelos teóricos que conceptualizam a responsabilidade social, segundo distintos pressupostos e as suas consequências (Carrol, 1999; Rego et al., 2003, 2006).

Numa perspetiva de sistematização teórica, Garriga e Melé (2004) no trabalho *Corporate social responsibility theories: mapping the territory* realizaram uma proposta de classificação das abordagens à responsabilidade social das empresas. Através da identificação de quatro grandes grupos de teorias (as teorias instrumentais, as teorias políticas, as teorias integrativas e as éticas), não obstante os pontos de convergência e divergência, estas, no cômputo global, estruturam-se em função das diferentes estratégias dos atores económicos e do entendimento que sobre estas questões vão assumindo os diversos *stakeholders* e a sociedade em geral (Garriga et. al., 2004).

Apesar do tema da responsabilidade social, desde meados dos anos 50, ter inspirado teóricos nos Estados Unidos (Bowen, 1953), na Europa fez-se sentir com maior intensidade somente a partir dos anos 80¹. A intervenção da Comissão Europeia e o aparecimento de inúmeras organizações especializadas vieram reforçar a orientação para o comportamento socialmente responsável. Todavia, é com a apresentação do *Livro Verde*, em Julho de 2001, que se assiste à intensificação do palco de reflexão sobre as vantagens e os mecanismos de promoção a nível europeu e internacional (Rego et. al, 2003, 2006; Santos et. al., 2005, 2006).

O conceito de responsabilidade social apresentado neste documento veio robustecer a ideia de que se trata de uma *ação voluntária* por parte das empresas, devendo estas nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações incorporar objetivos sociais e ambientais e desenvolver a prática de responsabilidade social a partir da identificação e envolvimento das suas *partes interessadas* (*stakeholders*) (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Se por um lado, o conjunto de partes legitimamente interessadas na empresa (como os accionistas, os/as trabalhadores/as, os/as clientes, os fornecedores, a comunidade local envolvente) comportam-se de acordo com o que estes esperam dela, por outro, esta “impõem-lhes” simultaneamente comportamentos socialmente responsáveis (Mendes, 2004, Rego et. al., 2006).

Para além da explicitação de princípios orientadores, através do escortínio de duas dimensões – a interna e a externa –, o *Livro Verde* apresentou uma panóplia de questões que se impõem na

¹ As preocupações com a responsabilidade social emergiram no contexto das reivindicações pela ampliação da participação dos indivíduos (por exemplo, do movimento sindical e estudantil europeu, nas lutas pelos direitos civis norte-americanos e nas manifestações contra as armas químicas utilizadas na guerra do Vietname) e na crise do Welfare State situada na metade da década de 70 e crise económica e o crescimento do desemprego que atingiu a europa na década de 80, tendo estas contribuído para que a empresas começassem a ser valorizadas pela sua capacidade de salvaguardar o emprego – valor essencial da socialização na sociedade contemporânea (Rego at. al., 2006).

gestão diária das empresas. Genericamente, a dimensão interna cobre aspetos relativos aos recursos humanos (investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança), à gestão do impacte ambiental e dos recursos naturais. Por sua vez, a dimensão externa destina-se à comunidade local, acionistas, clientes, autoridades públicas e ONG. Esta última relembra que os impactos das práticas desenvolvidas não se cingem à empresa, importando, pois, implementar uma política que integre as suas *partes interessadas* (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Simultaneamente a generalização da conduta da responsabilidade social fez despertar a necessidade de criar instrumentos específicos para assegurar a comunicação regular de informações sobre as práticas e indicadores de desempenho (que não apenas o financeiro). A publicação de relatórios de responsabilidade social - também designados por relatórios de sustentabilidade ou relatórios de cidadania corporativa - entraram nas rotinas das atividades do tecido empresarial. Entre as suas diversas finalidades, estes visam (Rego et. al., 2006):

- Divulgar informações de carácter social;
- Estimular as empresas a definir a sua estratégia de desenvolvimento responsável e os instrumentos que utilizará para implementá-la;
- Constituir uma forma de diálogo, transparência e compromisso com os vários públicos;
- Assumir um mecanismo de comprometimento público com determinados objetivos de responsabilidade social;
- Transmitir aos recursos humanos os valores mais basilares da empresa, dando-lhes conta das linhas de orientação que esta segue e que eles próprios devem realizar.

2. Objetivos e procedimentos metodológicos

De que forma as empresas, no âmbito das suas políticas de responsabilidade social, evidenciam preocupações com os/as seus/as trabalhadores/as? Esta foi a interrogação que, em linhas gerais, conduziu e orientou a presente pesquisa exploratória, integrada na primeira fase do projeto de doutoramento. Partindo do atual quadro de uma crise económica generalizada, pretendeu-se com este trabalho explorar algumas políticas de responsabilidade social de contextos empresariais,

procurando-se, assim, contribuir para uma reflexão acerca dos *discursos* de empresas, em concreto, através da identificação de práticas de gestão de recursos humanos que são comunicadas às *partes interessadas*. Para esse efeito, por um lado, analisou-se o papel atribuído aos recursos humanos nas políticas e estratégias e, por outro, os mecanismos utilizados na gestão da relação com os/as trabalhadores/as.

Visto que o foco central da pesquisa é a análise de políticas de responsabilidade social, constituiu-se uma amostra de cinco empresas, com base em três principais variáveis. Em primeiro lugar, empresas cotadas no índice de referência do mercado nacional o PSI-20², por se considerar um grupo pertinente dada a abrangência de setores de atividade e relevância no panorama económico nacional. Em segundo, privilegiaram-se empresas de setores diferenciados e, por último, atendendo que dentro deste grupo existem empresas com o mesmo setor, optou-se por aquelas que apresentam maior volume de recursos humanos, dada a sua capacidade e potencialidade de impacto nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos/as trabalhadores/as.

O instrumento de recolha de informação foi a análise de fontes documentais, observando-se indicadores sobre o desenvolvimento das atividades empresariais. Os dados disponíveis nos sites institucionais e nos relatórios de responsabilidade social condicionaram, obviamente, o objeto empírico, sendo que na presente pesquisa analisaram-se os discursos e as informações que as empresas comunicam às suas *partes interessadas* nestes veículos de informação.

Através de uma análise maioritariamente descritiva analisou-se como as empresas consideram a gestão de recursos humanos no seio das suas atividades, através da divulgação e da monitorização de práticas específicas capazes, portanto, de ilustrar publicamente a importância que estas assumem. Construíram-se grelhas de análise (através da estabilização de quadros-síntese) tendo em consideração duas dimensões de análise: uma centrada na análise das políticas e estratégias e outra na gestão da relação com os recursos humanos.

² Sobre as empresas que integram o índice de referência PSI-20 ver: <http://www.empresasdopsi20.com/>.

3. Políticas e estratégias de responsabilidade social

A amostra foi composta por cinco empresas que operam em Portugal, nomeadamente, o Millennium BCP, os CTT Correios de Portugal, a Galp Energia, a Jerónimo Martins e a Portugal Telecom. Juntas, estas empresas, totalizam cerca mais de 56 000 trabalhadores/as, o que reforça a importância que as práticas dirigidas às pessoas têm na eficácia organizacional, mas a preocupação com o elemento humano (Caetano et. al., 2007).

Para a análise documental, utilizaram-se os relatórios de 2013, publicados no ano de 2014, tendo-se, em algumas situações complementado a informação com dados disponíveis dos sites institucionais das empresas.

Relativamente aos resultados a análise dos relatórios publicados permite evidenciar que todas as empresas têm políticas de responsabilidade social formalizadas, sendo estas expressas através da definição de uma missão e de uma estratégia de atuação. Estas são, ainda, consubstanciadas por uma prática consensual nas atuações das cinco empresas, ou seja, todas pertencem a grupos ou redes especializadas no que concerne ao desenvolvimento, à divulgação e ao estabelecimento de parcerias com vista à promoção da responsabilidade social. Não obstante a diferenciação existente neste âmbito – aliás, algumas específicas do setor de atividade – importa destacar, sobretudo, a adesão a quatro grupos ou redes, nomeadamente:

- (i) *Global Compact* - iniciativa organizada para empresas comprometidas em alinhar suas operações e estratégias com os dez princípios universalmente aceites nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Assim, as empresas – percebidas como os principais agentes da globalização -, podem ajudar a garantir que organizações de mercado, comércio, tecnologia e finanças progridam de maneira a beneficiar as economias e sociedades em todos os lugares.³
- (ii) *Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal* – iniciativa criada por líderes empresariais que propõe galvanizar a comunidade empresarial para criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente. Com cerca de 100 membros, entre os quais se encontram as maiores empresas

³ Para mais informações ver: <https://www.unglobalcompact.org/>.

nacionais, o BCSD tem ampla representação setorial e agrega 19 das empresas do índice PSI20.⁴

(iii) *Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)* – iniciativa criada por um conjunto de empresas interessadas em aprofundar o papel do setor empresarial no desenvolvimento social. O GRACE é uma associação pioneira, sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da responsabilidade social corporativa. Reunindo mais de 100 empresas, das mais variadas dimensões e setores de atividade, o seu objetivo é aprofundar o papel das empresas no desenvolvimento social das pessoas e das organizações, partilhando a missão há muito assumida: refletir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal.⁵

(iv) *Fórum Empresas para a Igualdade de Género (IGEN)* – rede promovida pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e que reúne atualmente um conjunto de 31 empresas representativas dos mais importantes setores da economia nacional. Todas assumem publicamente, uma cultura coletiva de responsabilidade social, incorporando nas suas estratégias de gestão os princípios de igualdade entre mulheres e homens num compromisso claro com a promoção da igualdade profissional e com o combate a todas as formas de discriminação de género no trabalho e no emprego.⁶

Quadro 1. Setores de atividade e número de recursos humanos (total)

Empresas	Setores de Atividade	Nº de trabalhadores/as
BCP	Bancos	8584
CTT	Transporte industrial	12468
Galp Energia	Produção de petróleo e gás	6968
Jerónimo Martins	Retalho alimentar e de medicamentos	22734
PT	Telecomunicações de linha fixa	5859
	Total	56 613

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo.

⁴ Para mais informações ver: <http://www.bcsdportugal.org/>

⁵ Para mais informações ver: <http://www.grace.pt/>

⁶ Para mais informações ver: http://www.cite.gov.pt/pt/acite/confs_eventos_010.html

É de salientar que todas as empresas pertencem ao Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal, quatro ao Global Compact e três ao GRACE e ao Fórum IGEN.

O conjunto de empresas comunica informação regular às suas *partes interessadas* relativamente ao seu desempenho financeiro, social e ambiental. Para além das práticas de publicação de relatórios de responsabilidade social, da disponibilização de sites institucionais e de relatórios de contas, deve mencionar-se que quatro das empresas comunica a verificação do relatório por parte do Global Reporting Initiative (GRI). Trata-se organização internacional cujo objetivo é desenvolver e disseminar diretrizes de comunicação para a elaboração dos relatórios pretendendo, pois, aumentar a qualidade destes, bem como possibilitar a comparação, a consistência e a utilidade.⁷ Posto isto, a análise permitiu confirmar que a publicação dos desempenhos do BCP, dos CTT, da Galp Energia e da PT estão alinhadas com o referencial GRI, constatando-se, portanto, uma tendência para a uniformização da estruturação em três grandes blocos: estratégia e perfil, abordagem de gestão e indicadores de desempenho.

Sobre a comunicação das práticas de responsabilidade social, embora persista a tendência para o agrupamento segundo as dimensões tradicionalmente consideradas - a dimensão económica, a dimensão social e a dimensão ambiental (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) - constata-se uma segunda tendência, ou seja, a opção pela comunicação segundo o tipo de *parte interessada*. Ora, segundo algumas perspetivas, esta última disposição pode revelar-se mais profícua, pois o sistema de agrupamento segundo o *triple bottom line* (Elkington, 1994) pode relevar-se muito permeável, dada a relativa dificuldade em catalogar as ações desenvolvidas segundo cada uma das dimensões, a elevada conectividade e interdependência das várias áreas (Santos, 2005).

Ao analisar a estratégia das empresas, de imediato, se conclui que todas atribuem às *partes interessadas* um papel determinante na atuação desenvolvida. Deste modo, integram práticas de gestão do relacionamento, como a identificação dos diversos grupos de *partes interessadas* estratégicas (exemplo, trabalhadores/as, fornecedores, ambiente, comunidade), a criação e a gestão de canais de comunicação facilitadores do relacionamento, a auscultação de expectativas,

⁷ Para mais informações ver: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

a realização de análise de risco das atividades volvidas pelas empresas junto de cada grupo e a importância da partilha de informação. Neste cenário, são utilizados mecanismos diversificados para diálogo regular (como relatórios periódicos, reuniões, redes sociais, envio de cartas, entre outros), conferindo importância à auscultação “das opiniões” dos diferentes atores. Deve-se também referir a tendência para a integração das expectativas das *partes interessadas*, utilizando-as para a definição de planos com compromissos, com metas e níveis de concretização a serem monitorizados anualmente.

4. Discursos das empresas sobre os/as trabalhadores/as

As cinco empresas consideram os/as trabalhadores/as uma das principais *partes interessadas*. As políticas de responsabilidade social deixam bem claro o compromisso para com os recursos humanos posicionando-os como agentes fundamentais e transformadores dos padrões de negócios e alavancagem do desenvolvimento económico, social e ambiental. As políticas de recursos humanos assumem, então, uma importância significativa para a construção da sustentabilidade, pois, na medida em que estão diretamente ligadas à forma como as pessoas são geridas, estas são determinantes para a qualidade dos resultados alcançados.

Quadro 2. Discursos sobre os/as trabalhadores/as

BCP	“O Millennium bcp <u>é o reflexo da excelência dos seus Colaboradores, sendo eles imprescindíveis para o sucesso da organização e do seu desenvolvimento sustentável.</u> A sua gestão constitui um vetor estratégico na relação de elevada qualidade e de permanente apoio aos Clientes que é um dos fatores distintivos do Millennium bcp.”
CTT	“O modelo de gestão de recursos humanos dos CTT continua a orientar-se para <u>o aprofundamento de uma cultura empresarial que promova a motivação e o envolvimento</u> dos trabalhadores e a sua orientação para a obtenção de resultados.”
Galp Energia	“A Galp Energia <u>incorpora na sua cultura,</u> na sua estratégia, nos seus atos de gestão e nas suas atividades <u>os princípios fundamentais da sustentabilidade,</u> no plano ético, social, económico e ambiental, <u>na relação com os seus Colaboradores,</u> Fornecedores, Clientes e Acionistas e também na relação com todos aqueles que, direta ou indiretamente, são afetados pelas atividades da Organização ou dela dependem em maior ou menor grau.”
Jerónimo Martins	“O Grupo que somos hoje <u>é resultado da dedicação, entusiasmo e motivação dos nossos colaboradores</u> pelo que o desenvolvimento pessoal e profissional das nossas pessoas, bem como a melhoria contínua da sua qualidade de vida e ambiente de trabalho são, para o Grupo, <u>os investimentos mais importantes</u> (...)O nosso objectivo é o de contribuímos para a coesão social das comunidades onde estamos presentes, <u>respondendo às principais expectativas dos nossos colaboradores.</u> ”
Portugal Telecom	“A sustentabilidade empresarial na Portugal Telecom faz parte integrante dos seus processos de decisão e tem por objetivo garantir o equilíbrio económico, social e ambiental da empresa a médio e longo prazo continuando a <u>criar valor para</u> os acionistas, <u>colaboradores,</u> clientes, fornecedores e para a sociedade em geral. <u>Mesmo sabendo que estamos a passar por momentos difíceis e que o mundo que nos rodeia está a experimentar enormes mudanças,</u> continuamos a ser uma parte ativa na construção dessas mudanças, <u>merecendo assim a confiança de todos.</u> Acreditamos que uma gestão de negócios eficaz e sustentável constitui a base da nossa liderança e capacidade de investir no futuro, inovando e <u>respeitando as expectativas dos nossos stakeholders.</u> ”

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo.

A abordagem à gestão de recursos humanos encontra-se integrada na dimensão social. De entre as diversas estratégias, entende-se que estas empresas implementam diversas iniciativas como forma de ampliar a motivação dos/as trabalhadores/as. As condições de trabalho disponibilizadas constituem, portanto, um recurso de uma organização com vista à criação de uma relação de longo prazo entre os recursos humanos e as empresas. A existência de instrumentos dirigidos a trabalhadores/as (como códigos de conduta e códigos de ética), a identificação de expectativas e necessidades, a existência de canais de comunicação e auscultação e o desenvolvimento de inquéritos de satisfação (clima organizacional) são algumas das práticas correntes que permitem envolver e comprometer os recursos humanos na gestão diária e na estratégia das empresas. Da

amostra, a Jerónimo Martins é a única que não refere no relatório que identifica as expectativas e as necessidades dos/as seus/as trabalhadores/as.

Quadro 5. Gestão de recursos humanos: áreas e dimensões

Área	Dimensão
Práticas Laborais e Trabalho Condigno	a. Emprego (ex., número total de trabalhadores/as, por género, por região, idade) b. Relações entre funcionários/as e administração (ex., trabalhadores /as abrangidos/as por acordos de contratação colectiva) c. Segurança e saúde no trabalho (ex., doenças profissionais, dias perdidos com o trabalho) d. Formação e educação (ex., formação, programas de gestão de competências e aprendizagem contínua, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira). e. Diversidade e igualdade de oportunidades (ex., composição dos órgãos sociais da empresa e relação dos/as trabalhadores/as por categoria, de acordo com o género, a faixa etária e outros indicadores de diversidade).
Direitos Humanos	a. Práticas de investimento e de aquisições (ex., percentagem dos principais fornecedores e empresas contratadas que foram submetidos a avaliações relativas a direitos humanos e medidas tomadas) b. Não-discriminação (ex., número total de casos de discriminação e ações tomadas). c. Liberdade de associação e acordo de negociação colectiva (ex., medidas que contribuam para a eliminação do risco de impedimento ao livre exercício da liberdade de associação) d. Trabalho infantil (ex., medidas que contribuam para a eliminação do risco significativo de ocorrência de trabalho infantil) e. Trabalho forçado e escravo (ex., medidas que contribuam para a eliminação do risco significativo de ocorrência de trabalho forçado e escravo) f. Práticas de segurança (ex., percentual do pessoal de segurança que receberam formação nas políticas ou procedimentos da organização relativos aos direitos humanos e que são relevantes para as operações) g. Direitos dos povos indígenas (ex., número total de incidentes que envolvam a violação dos direitos dos povos indígenas e ações tomadas)

Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative GRI, Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade 2000-2007 (Versão 3.0).

Embora a sua composição possa ser muito diversa, as práticas internas podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

- (i) Acesso e partilha de informação junto dos/as trabalhadores/as;
- (ii) Desenvolvimento profissional (formação específica, oportunidades de carreira, atribuição de remuneração e benefícios nas organizações);
- (iii) Apoio familiar (através da disponibilização de medidas concretas ao nível da ação social);

- (iv) Promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar (através da disponibilização de medidas concretas promotoras);
- (v) Promoção de ações positivas ao nível da diversidade e equidade;
- (vi) Promoção de ações positiva ao nível da saúde e segurança (bem estar, condições de trabalho, segurança e qualidade de vida).

Uma última nota sobre a gestão da relação das empresas com os/as trabalhadores/as. Constatou-se a tendência para o desenvolvimento de ações que incentivam à participação e envolvimento dos recursos humanos em atividades extra às suas funções no âmbito da solidariedade social. A promoção do voluntariado é a mais frequente, sendo que pelo menos três empresas comunicam que disponibilizam um conjunto de horas anuais a trabalhadores/as para a prática de voluntariado, nomeadamente, o CTT (16horas/ano), a Galp Energia (48horas/ano) e a Portugal Telecom (6 dias/ano). É, ainda, de destacar que o BCP, o CTT e a Jerónimo Martins comunicam a realização de ações de recolha de donativos/recolha de bens especificamente dirigidas aos recursos humanos para benefício de instituições da sociedade civil.

Considerações finais

Integrada no âmbito de um projecto de doutoramento, a presente pesquisa exploratória tomou como objecto de estudo cinco empresas que operam em Portugal. Porque se pretendia promover uma reflexão acerca do “lugar das pessoas” nas políticas de responsabilidade social, optou-se por seleccionar contextos empresariais que têm grande influência no mercado capital nacional, nomeadamente, as que compõem o PSI-20 (*Portuguese Stock Index*). A escolha por setores de atividade diferenciados e pelo grande volume de recursos humanos foram as outras duas variáveis que determinaram a composição da amostra.

Embora pretendendo-se através desta pesquisa a aproximação ao fenómeno para melhor definir a problemática e os métodos a accionar no projecto de doutoramento, a contextualização teórico-conceptual constituiu um passo fundamental para orientar as dimensões a compreender, sobretudo, atendendo ao facto de se analisar estratégias e práticas de recursos humanos através do que as empresas valorizam e comunicam às suas *partes interessadas*. Com uma função essencialmente heurística, esta análise ao discurso serviu, por um lado, para o processo de

ruptura e superação da subjectividade às quais as interpretações do investigador se encontram sujeitas mas, por outro, para a descoberta de ideias e de pistas a trabalhar (Almeida et. al., 1975, 1986; Quivy et. al., 1999).

No programa aqui traçado, os resultados obtidos apontam para algumas tendências ilustrativas das estratégias empresariais analisadas. Em primeiro lugar, é inegável a importância que todas atribuem às políticas de responsabilidade social, utilizando, para o efeito, documentos que formalizam as suas atuações e a adesão a iniciativas e/ou organizações especializadas em matérias referentes à temática (como o exemplo, do voluntariado ou da igualdade de género).

Sobre as estratégias e políticas, pode-se ainda concluir que os/as trabalhadores/as constituem uma *parte interessada* estratégica e são atores fundamentais na atuação e na obtenção dos resultados. Por conseguinte, evidenciou-se a existência de mecanismos para diálogo regular, realização de inquéritos e diagnósticos, análise de riscos, entre outros que visam gerir a relação e comprometer os recursos humanos naquela que é a estratégia da empresa.

Ainda sobre a gestão de recursos humanos, é de mencionar que as práticas são globalmente integradas na dimensão social, e o discurso nos relatórios centram-se na identificação de iniciativas orientadas para a gestão do relacionamento, integrando expectativas e necessidades, canais de comunicação, ações em concreto e a monitorização de indicadores. Naturalmente, porque seguem a metodologia internacional do GRI, constatou-se uma relativa padronização de identificação de indicadores relacionados com a gestão de recursos humanos. Não obstante a diversidade de práticas específicas de cada empresa, foi possível agrupar as práticas internas em categorias que demonstram a valorização e a preferência por temas que são comunicados às *partes interessadas*.

Globalmente as empresas analisadas desenvolvem ações orientadas para a comunidade, através do envolvimento e incentivo à participação voluntária dos recursos humanos (voluntariado e outras ações de solidariedade social).

Ainda em jeito de conclusão é importante fazer duas anotações. Se é certo que parece existir uma relação de dependência entre a adoção de uma política de responsabilidade social e a comunicação do desempenho económico, social e ambiental às *partes interessadas*, tendo em conta que quatro (das cinco) empresas demonstram preocupação com a veracidade dos dados

comunicados, será que estamos perante uma tendência global para a adesão e alinhamento a metodologias que atestam a fiabilidade das práticas e dos dados? Por outro, considerando que as empresas analisadas pertencem a um grupo com especificidades próprias, não se pode menosprezar que pela sua natureza e visibilidade poderão dispor de práticas que, de todo, não correspondem à realidade do tecido empresarial em Portugal. Deste modo, seria interessante comparar estas empresas com outro grupo não pertencente ao PSI-20 com vista a aferir se estas são estratégias circunscritas ou generalizadas junto das grandes empresas.

Bibliografia

- Almeida, J. F., Pinto, J. M. (1975), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- Almeida, J. F., Pinto, J. M. (1986), “Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais”, in Augusto Silva e Madureira Pinto (org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Capítulo III, Lisboa, Edições Afrontamento.
- Araújo, Marley Rosana Melo de (2006), “Exclusão Social e Responsabilidade Social Empresarial”, *Psicol. estud.*, 11 (2): 417-426, maio-ago.
- Carroll, Archie (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, COM (2001), Bruxelas.
- Caetano, A., Vala, J., (org.) (2007), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, Editora RH, Lisboa.
- Cunha, M., P., Rego, A., Cardoso, C., C. (2007), *Tempos Modernos: uma História das Organizações e da Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Elkington, John (1994), “Towards The Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies, For Sustainable Development”, in *California Management Review*.
- Faria e Sauerbronn (2008), “A Responsabilidade Social é uma Questão de Estratégia? Uma Abordagem Crítica”, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 42 (1): 07-33, Jan./Fev.
- Garriga e Melé (2004), “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71.
- Gago, C., C., Cardoso, E., G., Campos, J., T., Vicente, L., M., Santos, M., C. (2005), *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas – 25 Casos de Referência*, Lisboa, AIP.
- Global Reporting Initiative GRI, *Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade 2000-2007 (Versão 3.0)*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
- Lourenço, A., Schroder (2003), *Vale a Pena Investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*, São Paulo.
- Mendes, F. R., “Responsabilidade Social da Empresa”, *Janus Online*, 2004
- Quivy, Raymond e Luc Campenhout (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa Gradiva.
- Rego, Arménio (2000), *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações: uma Abordagem sem Tabus*, Lisboa, Edições Sílabo.

Rego, Arménio, Moreira, J., M., Sarrico, Cláudia (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – um Estudo da Situação Portuguesa*, Cascais, Príncipeia.

Rego, Arménio, Cunha, M., P., Costa, N., G., Gonçalves, Helena, Cabral-Cardoso, Carlos (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*, Lisboa, Editora RH.

Santos, M., J. N., (org.), Silva, J. L., A., Sampaio, J., J., Henriques, P., L., Eusébio, C. (2005), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora.

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

Schroeder e Schroeder (2004), “Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades”, *ERA-electrónica*, v. 3, n. 1, Art1, jan/jun.