



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS, HUMANAS E ARTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS (PPGCS)**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS (6ª Edição)**

# **A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS EM CABO VERDE: O CASO DA UNITEL T+**

Ivanilde Barros Fernandes Lopes

**Linha de pesquisa:** O impacto das ações sociais da empresa UNITEL T+





**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS, HUMANAS E ARTES**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS (PPGCS)  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS (6ª Edição)**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS EM CABO  
VERDE: O CASO DA UNITEL T+**

Ivanilde Barros Fernandes Lopes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da FCSHA/Uni-CV como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Sociais, sob a orientação do professor Doutor António Baptista (Uni-CV)

Praia, Fevereiro de 2020



## JÚRI

**Presidente** \_\_\_\_\_

**Arguente** \_\_\_\_\_

**Orientador:** Professor Doutor António Baptista



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho, ao meu filho guerreiro, Tiago Filipe Fernandes Lopes, que deu um sentido especial à minha existência. Luz da minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Martinho e Alice que me concederam o direito à vida e sempre me apoiaram.

Ao meu esposo, Francisco Lopes e ao meu filho, Tiago Lopes, que tiveram que suportar a minha ausência em diversos momentos, para que este trabalho pudesse ser realizado.

Ao Professor Doutor António Baptista, por ter acreditado neste trabalho e por ter sistematizado uma valiosa orientação durante todo este percurso.

A todos que contribuíram de alguma forma na realização deste trabalho, porque agradecer a alguns é com certeza esquecer de muitos.



## RESUMO

A Responsabilidade Social é considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas das empresas com os *stakeholders*. Sendo assim, neste contexto de mudanças sociais em que os mercados estão cada vez mais exigentes, os projetos de Responsabilidade Social tornam-se vitais para a sobrevivência empresarial.

As empresas que não se adequarem a tal realidade poderão enfrentar desvantagens competitivas, não somente quanto a preferências de cunho mercadológico, a chamada fidelidade do consumidor, mas também quanto à motivação dos seus colaboradores outrossim denominada, em linguagem gerencial, fidelidade do público interno.

Neste sentido, a presente investigação tem como objectivo verificar como são avaliadas as ações de projetos de Responsabilidade Social Empresarial pelo público interno da empresa, ou seja, se assumem a conotação de atuação social que pode acarretar benefícios para a empresa, tais como melhoria da imagem empresarial, fidelização dos consumidores, elevação da motivação dos empregados na realização das suas tarefas quotidianas de trabalho, bem como para a vida social da população beneficiária.

Foi utilizada a metodologia quantitativa e qualitativa, aplicou-se questionário e entrevistas junto ao público interno da empresa selecionada a fim de identificar que tipos de ações foram realizadas por essa empresa no período entre 2012-2017, procurando aferir se essas ações contribuíram para a melhoria da imagem institucional, assim como as percepções dessas ações para os entrevistados, bem como quanto aos seus impactos sobre o seu trabalho na empresa; identificar as ações de Responsabilidade de Social desenvolvidas pela empresa, e procurar verificar se por meio dessas ações elas poderão ser consideradas socialmente responsáveis em relação aos princípios que norteiam a Responsabilidade Social das empresas.

Palavras-Chave: *Responsabilidade Social Empresarial, Desenvolvimento Sustentável, Público Interno, Público Externo, UNITEL T+*.



## ABSTRACT

Social responsibility is considered an important element for the development of business and to establish positive relationships between companies and stakeholders. Thus, in this context of social changes in which markets are increasingly demanding, social responsibility projects become vital for business survival. Companies that do not adapt to this reality may face competitive disadvantages, not only in terms of market preferences, the so-called consumer loyalty, but also in the motivation of their employees, also called, in managerial language, loyalty of the internal public.

In this sense, the purpose of this research is to verify how the actions of corporate social responsibility projects are evaluated by the internal public of the company, that is, if they assume the connotation of social action that can bring benefits to the company, such as improvement of the corporate image, consumer loyalty, elevation of motivation of the employees in the accomplishment of their daily tasks at work, as well as the social life, with respect to the beneficiary population.

Quantitative and qualitative methodology was used, a questionnaire and interview was applied to the internal public of the selected company in order to identify what types of actions were carried out by this company in the period 2012-2017, seeking to ascertain if these actions contributed to improvement of the institutional image, as well as the perceptions of these actions for the interviewees, as well as their impacts on their work in the company. Identifying the actions of social responsibility developed by the company, and seeks to verify if through these actions they can be considered socially responsible in relation to the principles that guide Corporate Social Responsibility.

*Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Internal Public, External Public, UNITEL T +.*



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	9
RESUMO .....	11
ABSTRACT.....	13
ÍNDICE DE TABELAS .....	17
ÍNDICE DE FIGURAS.....	18
INTRODUÇÃO .....	1
CAPITULO I - REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO .....	5
1.1. Quadro Teórico .....	5
1.2. Quadro Metodológico .....	7
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Relevância.....	10
1.5. Problematização .....	11
1.6. Hipóteses de Investigação.....	14
1.7. Procedimentos de Amostragem.....	14
CAPITULO II - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS .....	17
ANÁLISE CONCEITUAL E TEÓRICA.....	17
2.1. Contexto da Responsabilidade Social .....	17
2.2. Responsabilidade Social em Cabo Verde .....	20
2.3. Principais Linhas Teóricas sobre a Responsabilidade Social .....	21
2.4. Definição de Responsabilidade Social Empresarial segundo o Instituto <i>Ethos</i> .....	44
2.5. Definição de Responsabilidade Social Empresarial Segundo a União Europeia ...	49
2.6. A Dimensão do Público Interno .....	53
2.7. A Dimensão do Público Externo .....	55
2.8. Uma breve abordagem da filantropia empresarial .....	60
2.9. Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Ações de Responsabilidade Social .....	63
2.10. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social.....	64
2.11. Análise de Modelos Teóricos - Conceituais.....	65
CAPITULO III - UM ESTUDO DE CASO – EMPRESA UNITEL T+ .....	85
3.1. A Atuação da Empresa UNITEL T+ em Cabo Verde.....	85
3.1. Investir de Forma Sustentável.....	87
3.2. Liderar o Mercado das Comunicações Móveis .....	88
3.3. Programa Pontos Play .....	90

3.4.	Aplicativos da UNITEL T+ no Mercado.....	90
3.4.1.	Os Programas de Responsabilidade Social da Empresa UNITEL T+ em Cabo Verde.....	91
3.5.	Êxito da estratégia empresarial da UNITEL T+ .....	97
CAPITULO IV - IMPACTO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, JUNTO AO PÚBLICO INTERNO DA EMPRESA UNITEL T+ .....		99
4.1.	Conhecimento sobre Responsabilidade Social junto do Público Interno .....	99
4.2.	Perfil dos Inquiridos.....	99
4.3.	Informações sobre a Responsabilidade Social Empresarial.....	101
4.4.	Análise interpretativa dos resultados .....	129
4.5.	Verificação das Hipóteses .....	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		149
ANEXO.....		157

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Componentes económicos e legais da Responsabilidade Social das empresas .....	28
Tabela 2 - Componentes éticos e filantrópicos da Responsabilidade Social corporativa.....	32
Tabela 3 - A génese do conceito de Responsabilidade Social Corporativa.....	39
Tabela 4 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....	55
Tabela 5 - Sexo dos entrevistados .....	99
Tabela 6 - Nacionalidade dos entrevistados.....	100
Tabela 7 - Idade dos entrevistados .....	100
Tabela 8 - Função que desempenham na empresa .....	100
Tabela 9 - A ação de responsabilidade social significa: .....	101
Tabela 10 - As relações com a comunidade externa da empresa .....	103
Tabela 11 - As relações com os clientes da empresa.....	103
Tabela 12 - A imagem na opinião dos colaboradores, comunidade externa, .....	104
Tabela 13 - Desde quando a empresa está ligada ao projeto de responsabilidade social? .....	104
Tabela 14 - Nos últimos 5 anos (2012/2017) esta empresa esteve ou está .....	105
Tabela 15 - As ações de Responsabilidade Social estão integradas no plano estratégico .....	105
Tabela 16 - As ações de Responsabilidade Social estão devidamente .....	106
Tabela 17 - A empresa recebe isenção de impostos e/ou taxas para realizar ações .....	106
Tabela 18 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por ser uma.....	107
Tabela 19 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por ser um meio.....	107
Tabela 20 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para promover .....	108
Tabela 21 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por amor ao próximo.....	108
Tabela 22 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar .....	109
Tabela 23 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar .....	109
Tabela 24 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para promover .....	110
Tabela 25 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar a.....	111
Tabela 26 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social através da .....	112
Tabela 27 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por indicação .....	113
Tabela 28 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por concurso? .....	113
Tabela 29 - O plano de saúde para os trabalhadores é: .....	114
Tabela 30 - O canal formal de comunicação da empresa com o público .....	114
Tabela 31 - A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas .....	115
Tabela 32 - A empresa avalia o grau de satisfação do seu público.....	116
Tabela 33 - A interação persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa.....	117
Tabela 34 As relações da empresa com os colaboradores.....	118
Tabela 35 - A empresa dá informação aos colaboradores sobre o planeamento .....	118



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial.....	30
Figura 2 Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Empresarial.....	37
Figura 3 As Responsabilidades.....	40
Figura 4 Compromissos Sociais das Empresas.....	42
Figura 5 Elementos da visão de responsabilidade social.....	53
Figura 6 Convergência de Interesses .....	61
Figura 7 Missão e Valores UNITEL T+.....	93
Figura 8 Responsabilidade Social da UNITEL T+.....	93
Figura 9 Campanha de solidariedade a nossa forma de ajudar.....	94
Figura 10 Apoio a instituições de cariz social em S. Vicente .....	95
Figura 11 Aldeia SOS .....	95
Figura 12 promoção artística .....	97



# INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado intitulada “A Responsabilidade Social das Empresas em Cabo Verde: O caso da UNITEL T+”, insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Sociais ministrado na Universidade de Cabo Verde.

A questão da Responsabilidade Social tem sido tema recorrente no mundo dos negócios. “Embora a responsabilidade seja uma atribuição dos indivíduos, também pode ser atribuída às organizações e, em particular, às empresas” (Almeida, 2010, p. 40).

As organizações têm-se preocupado em resgatar valores éticos e em desenvolver ações voltadas para questões sociais.

A Responsabilidade Social das empresas, segundo Bertocello e Chang Júnior (2007, p. 70), “é um tema atual e, nos últimos anos vem sendo consolidada a crença que as empresas devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza”.

Nesse sentido, as empresas passam a assumir importância fundamental ao realizar ações de carácter social tradicionalmente desenvolvidas pelo Estado e por instituições particulares de solidariedade social.

Tanto no setor público como no setor privado é crescente a valorização da participação corporativa em ambientes da comunidade societária, através de iniciativas próprias ou em parceria com agências governamentais.

Com o processo de globalização, caracterizado pelo predomínio de interesses financeiros, pelas privatizações das empresas estatais, pela desregulamentação dos mercados e pela redução das políticas sociais que constituíram o Estado de Bem-Estar Social, as empresas viram-se obrigadas a mudar radicalmente as suas estratégias de negócios para enfrentar a concorrência mundial.

Considerados os seus interesses em enfrentar os novos desafios concorrenciais e aproveitar as oportunidades que se lhes apresentavam, decorrentes dessa nova forma de articulação dos mercados globais, cumpre chamar atenção sobre as exigências de certificação de qualidade,

de entre as quais foram sendo crescentemente incluídas as condições de trabalho no interior das empresas, o perfil dos trabalhadores empregados e os métodos de preservação ambiental dentro e fora do local de trabalho, para além das medidas de controlo das características do produto final.

Segundo Trevisan (2002, p. 3) “em uma época de globalização feroz, onde a troca de informação atinge um nível nunca antes alcançado, os produtos se tornam cada vez mais iguais”. O autor prossegue, “o conhecimento está muito mais disponível para as empresas, e fazer um produto de qualidade já não é mais um diferencial”.

Dentro desse cenário, o que define o sucesso de uma empresa e o aumento de seu facturamento pode estar relacionado com o que a sua imagem sugere e conota para o consumidor.

Neste contexto socio-económico, não basta as empresas oferecerem produtos de qualidade, com vistas à lucratividade é necessário que se preocupem também com o bem-estar do seu quadro de pessoal e da coletividade no seu entorno.

Para tal, as empresas precisam desenvolver cada vez mais, uma conduta ética que lhes poderá trazer benefícios face aos desafios da competitividade económica e do progresso social.

Este trabalho tem como objectivo final verificar como são avaliadas as ações de projetos de Responsabilidade Social Empresarial pelo público interno da empresa, ou seja, se assumem a conotação de atuação social que pode acarretar benefícios para a empresa, tais como melhoria da imagem empresarial, fidelização dos consumidores, elevação da motivação dos colaboradores na realização de suas tarefas quotidianas de trabalho, bem como para a vida social, no que diz respeito à população beneficiária.

A análise desenvolveu-se da seguinte forma:

No Capítulo I é apresentado o quadro teórico e metodológico que sustenta e projeta investigações científicas e empíricas.

O Capítulo II debruça-se sobre a análise conceptual e teórica, ou seja, baseia-se na análise e reflexão dos dados e/ou informações coletadas, bem como a apresentação das ideias presentes nas obras estudadas, relacionando-as com o tema investigado que é o aspecto importante da presente investigação.

No Capítulo III procede-se ao estudo do caso (empresa UNITEL T+), faz-se a caracterização da empresa e os seus programas de Responsabilidade Social.

O Capítulo IV refere-se às ações de Responsabilidade Social junto ao público interno da empresa UNITEL T+, a análise interpretativa dos dados e verificação das hipóteses.

Por fim, o Capítulo V destina-se às Considerações Finais e Bibliografia.



## **CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO**

O presente capítulo apresenta o quadro teórico e metodológico que sustenta e projeta investigações científicas e empíricas e conduz as vertentes de análise, bem como os objetivos as hipóteses e os procedimentos empregados na elaboração da dissertação de mestrado.

### **1.1. Quadro Teórico**

Na elaboração do presente trabalho, levou-se em consideração as contribuições bibliográficas de diferentes autores relacionadas com o tema que revelaram uma base forte na construção da problemática, na elaboração das perguntas de partida, na formação das hipóteses e na definição dos conceitos, bem como na elaboração de um quadro teórico que permitiu a aquisição de bases imprescindíveis para a elaboração deste trabalho.

Relativamente ao tema da Responsabilidade Social das empresas, muitos foram os autores que se debruçaram sobre esta temática e que produziram livros, ensaios e artigos científicos que foram importantes para este estudo.

Assim, destacam-se os seguintes autores e obras: Carroll (1979); Carroll (1991); Carroll (1999); Ashley (2002); Thiry-Cherques (2003); Santos (2004); Madrakhimova (2013).

O conceito de responsabilidade social pode ser compreendido em dois níveis: o nível interno relaciona-se com os colaboradores e, a todas as partes afetadas pela empresa e que, podem influenciar no alcance de seus resultados. O nível externo são as consequências das ações de uma empresa sobre o meio ambiente, os seus parceiros de negócio e o meio em que estão inseridos.

Carroll (1999) e madrakhimova (2013) retratam nas suas obras a evolução do conceito e definição de responsabilidade social corporativa (RSC).

Argumenta Carroll (1999) que o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) tem uma longa e variada história e que é possível rastrear evidências da preocupação da comunidade empresarial com a sociedade durante séculos e que no entanto, a escrita formal sobre ela, é largamente um produto do século XX e têm sido mais evidentes nos Estados Unidos apesar de observar as pegadas do pensamento de RSC em todo o mundo.

Madrakhimova (2013) salienta que em 1950 a ideia de responsabilidade das empresas era fazer o bem à sociedade. As definições expandiram-se nos anos 60 e espalharam-se nos anos 70. Em 1980 basearam-se mais nas pesquisas empíricas e temas alternativos e, na década de 1990 a ideia de RSE passou a ser aceite universalmente. Argumenta Thiry-Cherques (2003, p. 39-40) que:

“geralmente responsabilidade social das empresas limita-se ao direito, à obrigação de responder perante a lei. (...) Quem tem responsabilidade moral são as pessoas. A responsabilidade moral das pessoas nas empresas segundo ele, é preservar para os seres humanos a integridade da sua essência e do seu mundo contra os abusos do seu próprio poder e do poder alheio. Justifica ele, dizendo que por essa razão, ao contrário do muito que se tem escrito e dito, não há base lógica que dê sustentação à ideia de uma “ética corporativa”.

Sustenta a sua concepção apontando Friedman (1970) para dizer que, o que define a empresa é a busca do seu próprio interesse económico e que ao considerar que elas fazem outra coisa é uma hipocrisia.

Portanto, para muitos estudiosos as empresas não foram feitas para ter RSC, caso assumissem esse tipo de responsabilidade estariam saindo de seu foco, pois elas querem aumentar o lucro.

Defende Madrakhimova (2013, p. 120) que:

“por algum tempo, a ideia de responsabilidade social se opunhou à ideologia do liberalismo clássico.(...) Como resultado da famosa tese de Milton Friedman, “a única responsabilidade dos negócios era lucrar”, foi transformada conceitualmente. Hoje, de acordo com a definição clássica da Comissão Europeia, a responsabilidade social das empresas é um conceito que reflete a decisão voluntária da empresa de participar na melhoria da sociedade e do meio ambiente”.

Ashley (2002, p. 31) declara que “a responsabilidade social corporativa que melhor define esse novo ethos”. Segundo a sua visão os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceites como apropriados.

Carroll (1991) ilustra quatro categorias de responsabilidade social, são elas, económica, legal, ético e filantrópica e descreveu essas categorias como uma pirâmide. A pirâmide da responsabilidade social é apresentada na Figura 1.

Santos (2002) tem uma ideia otimista da responsabilidade social na empresa, ela vê a responsabilidade social na empresa como uma contribuição para que a empresa crie relações sólidas com seus clientes e fornecedores, além de ajudá-la a cumprir a lei e a diminuir o número de conflitos internos e externos. Sublinha ela, que a prática da responsabilidade social, cujo pano de fundo são a ética corporativa e o conceito de desenvolvimento sustentável, afeta positivamente a gestão da empresa nos seguintes aspectos:

- facilita o acesso ao capital de investidores, principalmente estrangeiros – já existem fundos de investimentos interessados em investir somente em empresas responsáveis;
- reforça a visibilidade da marca e aumenta as vendas;
- ajuda a gerenciar riscos;
- facilita a tomada de decisões.

Como consequência, diz ela, que existe uma relação positiva entre o desempenho económico da empresa e sua atuação social. A empresa que pratica responsabilidade social está também ajudando a si própria.

Esses autores acima mencionados trouxeram um grande contributo para a elaboração do quadro teórico e para a compreensão da forma como as empresas estão a implementar modelos de gestão que integram o princípio da Responsabilidade Social como componente integrante das suas estratégias. A leitura e análise da bibliografia disponível orientaram na construção da problemática.

## **1.2. Quadro Metodológico**

A presente dissertação está desenvolvida a partir de um estudo na empresa UNITEL T+, localizada na capital de Cabo Verde, a Cidade da Praia. A pesquisa baseou-se em metodologias qualitativas e quantitativas.

Apercebeu-se que a utilização de uma única abordagem é insuficiente para abarcar toda a realidade observada. Portanto, nestas circunstâncias, os dois métodos foram utilizados como sendo complementares. Entendeu-se que o uso desses dois métodos promove o entendimento sobre o objeto em estudo de uma forma que não seria possível com

a utilização de apenas uma única abordagem. A combinação dos dois métodos torna a pesquisa mais rica e mais completa.

Na coleta de dados, ou seja, utilização dos métodos quantitativos, aplicou-se um questionário previamente estabelecido, composto por questões fechadas. Este facto tornou a coleta e o processamento dos dados bastante simplificados e rápidos. Por outro lado, também utilizou-se o método qualitativo porque o objetivo é conseguir um entendimento mais profundo e, se necessário do objeto de estudo.

A estratégia metodológica para a recolha de dados foi conduzida, num primeiro momento, através da aplicação de um questionário junto ao público interno da empresa selecionada a fim de identificar que tipos de ações foram realizadas por essa empresa no período entre 2012-2017. Este procedimento procurou aferir se essas ações contribuíram para a melhoria da imagem institucional, assim como aferir as percepções dessas ações por parte dos entrevistados e o seu impacto no trabalho na empresa. Também permitiu identificar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa e verificar se por meio dessas ações ela pode ser considerada socialmente responsável à luz dos princípios que norteiam a Responsabilidade Social das empresas. Em suma, estudou-se as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas a partir de entrevistas feitas aos responsáveis e colaboradores da empresa com base num questionário previamente elaborado.

Também foi feita a análise documental de projetos, boletins e jornais internos, estudos, relatórios e outros materiais publicados, inclusive sobre outras empresas, foram também considerados.

Através da análise documental, entrevistas e observações *in loco* pretendeu-se verificar a importância dessas ações para as relações públicas no contexto empresarial interno, bem como conhecer o volume de recursos aplicados e o modo de implementação das ações de Responsabilidade Social da empresa selecionada.

Optou-se por utilizar a técnica de estudo de um único caso de modo a aprofundar a investigação, realizando observações diretas no local da investigação, entrevistas, conversas informais e também buscando informações acerca do universo populacional a que se dirigem os seus projetos de Responsabilidade Social.

Escolheu-se a empresa UNITEL T+ por se tratar de uma operadora com negócios a nível nacional e internacional. O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos produtos em setores de rápido crescimento nomeadamente os serviços móveis de voz e dados, multimídia e os acessos à internet de banda larga.

Após um trabalho exploratório inicial, que permitiu conhecer melhor as diversas atividades realizadas pela empresa, foi escolhido, para o presente estudo, um projeto de cunho social desenvolvido na Cidade da Praia, de modo a apreender com maior detalhe a metodologia de intervenção e os conteúdos das ações de Responsabilidade Social da empresa UNITEL T+.

### **1.3 Objetivos**

O presente trabalho de investigação teve como propósito:

Objetivo Geral:

- Analisar como se dá, entre os agentes sociais que constituem o público interno da empresa UNITEL T+, a construção social do conceito de Responsabilidade Social das empresas, assim como a sua operacionalização em projetos de ações e sua implementação.

Objetivo Especifico:

- Verificar como são avaliadas as ações dos projetos de Responsabilidade Social Empresarial pelo público interno da empresa, ou seja, se esses projectos assumem a conotação de atuação social que pode acarretar benefícios para a empresa, tais como a melhoria da imagem empresarial, fidelização dos consumidores, elevação da motivação dos colaboradores na realização das suas tarefas quotidianas de trabalho, bem como para a vida social da população beneficiária.

## 1.4. Relevância

Nos últimos vinte anos, tem-se observado, ao considerar o conjunto da literatura especializada, que o debate acerca da administração organizacional vem enfatizando crescentemente o tema da responsabilidade social.

Esse facto pode ser constatado em diversas obras, entrevistas com *experts* em revistas voltadas para a área regencial e artigos publicados em seminários não especializados.

Nesse sentido, a empresa passou a ser vista como uma organização “que pensa” no futuro dos atores sociais a ela ligados de alguma forma (seus colaboradores, fornecedores e consumidores), visando proporcionar a criação de boas condições de qualidade de vida.

A Responsabilidade Social pode ser vista como um compromisso que a organização assume com programas sociais voltados para o futuro da sociedade.

No âmbito da concorrência global, a busca contínua de novos clientes e de novos nichos de mercado faz parte integrante da atuação dos quadros dirigentes das empresas pelo que os seus administradores ligados a seções de marketing, vendas, acompanhamento do consumidor, entre outros, vêem-se perante a necessidade de incluir, entre as estratégias competitivas da empresa, a oferta de algo mais no conteúdo e na qualidade de seus produtos.

Nesse quadro, a elaboração e implementação de projetos de Responsabilidade Social se tornam ferramentas diferenciadas para promover a melhoria da imagem da organização perante novos e antigos consumidores.

Dada a importância da Responsabilidade Social para a cultura, missão e valores das organizações no mundo dos negócios globalizados, as empresas têm alterado a sua postura frente às pressões de parcelas relevantes da sua clientela, efetiva ou potencial, que vêm exigindo compromisso social por parte das mesmas. “Esse compromisso social, além de tudo, legitima as empresas como agentes de promoção social” (Oliveira, 2002, p. 1) e favorece o estabelecimento da sua maior credibilidade no contexto social em que atua.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à postura social das empresas sendo, por isso mesmo, é crucial conhecer a percepção dos gestores/diretores e dos demais membros do público interno da empresa (empregados assalariados, trabalhadores subcontratados em regime de assalariamento ou de prestação de serviços) sobre as ações

de responsabilidade social, os seus impactos e as perspectivas de mudanças que elas podem resultar no seio da empresa.

Neste sentido, o presente trabalho analisa de que modo as ações de Responsabilidade Social na empresa UNITEL T+ se expressam através das visões dos diretores/gestores e dos demais membros do seu público interno, bem como através das atividades que vêm sendo desenvolvidas nesse âmbito.

Para que essa investigação fosse possível, primeiro tentou perceber quais os motivos levaram a UNITEL T+ a implementar programas de responsabilidade social e, posteriormente, avaliar os possíveis impactos das ações desenvolvidas pela empresa e os resultados obtidos.

Apraz realçar que está-se perante um tema relativamente recente porquanto ainda existem poucos estudos que permitem perceber de forma conclusiva essa problemática, nomeadamente no que se refere à medição de impactos, uma vez que alguns desses programas ainda estão a decorrer.

## **1.5. Problematização**

No mercado globalizado, as empresas enfrentam o desafio de estarem aptas para acompanhar as transformações sociais e produzirem diferenciais que lhes garantam uma vantagem competitiva e sustentável. “Trata-se de buscar nova identidade para as empresas, identidade que integre a Responsabilidade Social à área estratégica, logística, operacional, financeira e comercial” (Thiry-Cherques, 2003, p. 3).

Neste contexto das mudanças sociais em que os mercados estão cada vez mais exigentes, os projetos de Responsabilidade Social tornam-se vitais para a sobrevivência organizacional.

Empresas que não se adequarem a tal realidade poderão enfrentar desvantagens competitivas, não somente quanto a preferências de cunho mercadológico, a chamada fidelidade do consumidor, mas também quanto à motivação de seus colaboradores, outrossim denominada, em linguagem gerencial, fidelidade do público interno.

Mas o que significa falar em projetos de Responsabilidade Social da empresa?

Qual é o estado atual das ações de Responsabilidade Social em empresas cabo-verdianas, particularmente, na empresa selecionada para o presente estudo?

É possível que as empresas, mesmo que venham a ter despesas consideradas improdutivas numa primeira visão, investindo em projetos de Responsabilidade Social venham a contribuir para a melhoria da qualidade de vida no meio social em que operam e também no seu ambiente interno, conquistando assim o reconhecimento como agentes socialmente solidários, especialmente entre os seus colaboradores?

Desse ponto de vista, o debate acerca de se o mundo dos negócios envolve unicamente os resultados financeiros das empresas remete a questões a serem investigadas empiricamente. O presente estudo busca contribuir para esse debate, ainda que abrangendo um recorte limitado.

As empresas encontram-se diante de um duplo desafio: de um lado, são pressionadas pelo mercado a reduzirem os custos e a obterem ganhos de eficiência; do outro, precisam encontrar diferenciais competitivos que fortaleçam a imagem, a reputação e proporcionem longevidade aos seus negócios. Esses diferenciais competitivos podem ser reforçados através de uma atuação efetiva no desenvolvimento de projetos sociais para o seu público interno e/ou externo.

O contrário, ou seja, a inexistência de iniciativas em projetos de Responsabilidade Social por parte de uma empresa, também pode afetar negativamente as decisões de compra do consumidor, principalmente daquele cujo grau de consciencialização lhe permite procurar produtos de empresas que buscam gerar melhorias na qualidade de vida sócio ambiental.

No meio empresarial onde se tenha aderido a práticas de responsabilidade social é corrente a expectativa de que esse tipo de ação influencie de forma positiva os resultados globais da empresa. E o aumento da lucratividade da empresa pode, por sua vez, tornar-se particularmente importante para dar continuidade aos projetos já em andamento e/ou realizar novos investimentos em ações sociais.

É nessa linha que se insere a presente dissertação de mestrado que se propôs conhecer e analisar as ações de Responsabilidade Social das empresas, através de estudo da empresa

UNITEL T+ em Cabo Verde, tendo como pano de fundo os desafios de competitividade que ela vem enfrentando no mundo globalizado.

Diante disso, formulou-se as seguintes perguntas de partida para o caso específico estudado.

- Qual tem sido o impacto das ações sociais da empresa UNITEL T+ perante o seu público interno, em termos de adesão aos projetos propostos e de tensões que se manifestam quanto à sua participação nessas ações?
- Mais detalhadamente, ainda do ponto de vista do público interno, de que modo se compõem as avaliações do público interno acerca da atuação empresarial em ações de responsabilidade social, quanto a considerar que esses projetos acarretam tão-somente ganhos para a imagem institucional, ou, contrariamente, que os projetos sociais corporativos também proporcionam a melhoria das condições de vida das populações beneficiárias?
- Que tipos de ganhos são oferecidos pelos projetos de Responsabilidade Social das empresas: de cunho assistencialista, gerando dependência do financiamento continuado da empresa, ou voltados para o futuro da população a ser abrangida, em termos de ações com perspectivas de sustentabilidade?
- Mais ainda, como são construídos os projetos: de forma centralizada, no sentido “de cima para baixo”; de forma participativa, negociada, entre os proponentes e a população beneficiária, ou de forma combinada, contemplando aspetos de centralização e de descentralização?

Para estas questões foram levantadas algumas hipóteses, as quais são orientadoras da investigação que agora se apresenta e suscetíveis de confirmação ou refutação futura.

Apresentam-se como possibilidades de leitura provisória da realidade em estudo, serviram de guião para o trabalho de recolha e análise dos dados e foram sendo testadas no percurso da investigação.

## 1.6. Hipóteses de Investigação

“A Responsabilidade Social compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, grupos e instituições” (Thiry-Chergues, 2003, p. 2). Tendo em conta esta afirmação, a primeira hipótese é: pode-se pensar que as empresas que introduzem uma conduta ética dentro das organizações, assumindo um perfil de Responsabilidade Social e Humana, investindo em questões sociais, poderão obter maior cooperação dos seus colaboradores e ao mesmo tempo atrair mais consumidores. Nesse caso, espera-se encontrar projetos sociais com características de sustentabilidade e compromisso.

Por outro lado, uma segunda hipótese remete à linha interpretativa de Santos (2004, p. 3), ao afirmar:

“As ações esporádicas, doações e outros gestos de caridade não vinculadas à estratégia empresarial, não podem ser consideradas como atuação de Responsabilidade Social da organização. Muitas empresas que acreditam estar sendo socialmente responsável praticam, na realidade, caridade e paternalismo, seja por iniciativa de suas unidades corporativas, de seus funcionários ou de seus dirigentes”.

Essa avaliação é sustentada pela autora com base no seguinte argumento:

“Quando uma empresa atende a todos os requisitos legais quanto ao corpo funcional, ao meio ambiente e aos direitos dos consumidores, está atingindo um primeiro estágio de responsabilidade social. No entendimento da maioria dos estudiosos, porém, quando as atividades não estão vinculadas ao planeamento estratégico empresarial, não está caracterizada a Responsabilidade Social corporativa”.

Nesse caso, as ações sociais desta investigação apresenta tão-somente características mercadológicas e de investimento na imagem da empresa.

Em suma, esta investigação pretende contribuir para o lançamento de novas linhas de pensamento que permitam uma reflexão sobre uma dimensão mais social e menos empresarial da questão, abrindo possíveis debates acerca do tema no âmbito das Ciências Sociais.

## 1.7. Procedimentos de Amostragem

O universo e a amostra são componentes essenciais para a investigação. Devido às limitações do tempo, recursos disponíveis e diversos outros factores, não seria possível inquirir todos os indivíduos potencialmente alvos deste estudo. Desta forma, foi utilizada uma amostra

para analisar os dados e tirar conclusões. A investigação teve por base as respostas fornecidas pelos inquiridos que estiveram dispostos a responder ao inquérito e dessa forma colaborar com este trabalho de investigação.

Optou-se apenas pelos colaboradores da Praia em vez de englobar todos os colaboradores da empresa a nível nacional. Assim, um total de trinta e oito questionários, elaborados de forma a facilitar o seu preenchimento e devolução pela mesma via, foram enviados de forma aleatória no período entre finais de março a abril de 2018. De realçar que foi entrevistado o responsável pela área de Responsabilidade Social e o colaborador pela área de Marketing.

Para a determinação do tamanho da amostra utilizou-se a seguinte fórmula para caso de população finita:

$$n = \frac{\sigma^2 pqN}{\ell^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

em que:

n = Tamanho da amostra; N= Tamanho da população;  $\ell$  = Termo de erro;  $\sigma$  = Desvio padrão; p = Probabilidade de ocorrência e, q = p-1.

No estudo considerou-se os seguintes parâmetros para a determinação da amostra:

N=143 colaboradores da empresa na cidade da Praia,  $\ell$  = de 6%,  $\sigma$  = 99% de probabilidade e p = 0.98, determinando-se uma amostra de 37 indivíduos a serem inquiridos.

A amostragem foi realizada de forma aleatória, sendo que foi recebido 38 questionários válidos.



## **CAPITULO II - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS**

### **ANÁLISE CONCEITUAL E TEÓRICA**

No presente capítulo debruça-se sobre a análise conceptual e teórica baseada na análise e reflexão dos dados e/ou informações coletadas e na apresentação das ideias presentes nas obras estudadas e suas respectivas correlações com o tema investigado que é o aspecto importante desta investigação.

Assim, após a identificação da questão de investigação e respetivo objeto de estudo, apresenta-se a fase de exploração, nomeadamente recolha e análise da literatura que contextualiza o problema. Posteriormente, passa-se à construção dos principais conceitos teóricos que ajudam à compreensão do objeto de estudo.

O capítulo começa com um breve enquadramento histórico do conceito de Responsabilidade Social das empresas, seguido da apresentação das problemáticas enérentes a esse mesmo conceito. De seguida, apresenta-se o modelo de análise.

Vários são os teóricos que se debruçaram sobre a questão da Responsabilidade Social das empresas, os quais serão tratados de forma seletiva, tendo em conta aqueles que causaram mais impacto nas alterações apropriadas pelas teorias de Responsabilidade Social das empresas.

#### **2.1 Contexto da Responsabilidade Social**

Historicamente, não se sabe ao certo a data em que surgiu formalmente a Responsabilidade Social das empresas. Mas, sabe-se que a Responsabilidade Social das empresas remonta a meados do século XVI e alcançou maior visibilidade nos EUA durante a primeira metade do século XX. Segundo Madrakhimova (2013, p. 122):

“ as origens da RSE remontam ao movimento sindical, que se originou no século XIX nos EUA e na Europa e teve fortes conotações políticas. No século XX, a agenda da RSC tem sido a estabilidade da produção, que ameaçou o movimento de greve e a estabilidade dos negócios, necessitando de um retrato sereno de sua relação com a comunidade”.

Argumenta Madrakhimova (2013, p. 5) que “as primeiras tentativas de estudo das questões de responsabilidade social corporativa ocorreram no início do século XX”.

Notou-se que, com as novas demandas decorrentes de transformações ocorridas no panorama económico e à medida que as empresas cresciam em dimensão e influência, aumentava a exigência das reivindicações da sociedade por melhores condições de trabalho, aumento do salário e relações laborais mais transparentes.

O conceito de Responsabilidade Social das empresas tem uma longa e variada história. É possível traçar indícios da preocupação da comunidade empresarial com a sociedade durante séculos.

Há uma história impressionante associada à evolução do conceito e definição de Responsabilidade Social (RS). Em 1950, o foco principal estava na responsabilidade dos negócios para com a sociedade, e fazer o bem para a sociedade.

Na década de 1960, eventos, pessoas e ideias interessante desempenharam um papel importante na caracterização das mudanças sociais introduzidas. Na década de 1970, os líderes empresariais tinham uma visão em funções tradicionais a gestão em matéria de Responsabilidade Social das empresas, ou seja há apenas uma responsabilidade social dos negócios, o uso dos recursos e o desenvolvimento de atividades que maximizem os lucros dentro das regras legais e sem fraude.

A meta da responsabilidade social da empresa é o lucro e obedecer às regras da concorrência justa. Assim, com o crescimento da empresa, será possível uma maior geração de empregos e uma maior transferência de recursos para o Estado através dos impostos, que serão revertidos em melhorias em prol da sociedade, enquanto em 1980, os interesses empresariais e sociais da empresa se aproximaram e tornam-se mais sensíveis aos seus membros.

Na década de 1990, a ideia de Responsabilidade Social Empresarial tornou-se quase universalmente aceite, a Responsabilidade Social Empresarial também foi associada à literatura de estratégia e, finalmente, na década de 2000, a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se finalmente uma importante questão estratégica.<sup>1</sup>

A escrita formal sobre a responsabilidade social, no entanto, é amplamente desenvolvida no século XX, especialmente nos últimos 50 anos. Além disso, embora seja possível ver as pegadas do pensamento da Responsabilidade Social Empresarial em todo o mundo (principal-

---

<sup>1</sup> Ms. Firuza S Madrakhimova, Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility, Costa Rica, 2013

mente nos países desenvolvidos), os escritos formais têm-se tornado mais viciados nos Estados Unidos.<sup>2</sup>

Segundo Madrakhimova (2013), podemos ver que, a partir da década de 1950 no mundo da literatura científica e empresarial, especialmente nos EUA, os problemas dos negócios e da sociedade são dedicados a muitos materiais informativos de investigação que oferecem conceitos que podem ser associados à Responsabilidade Social. Entre eles estavam os mais populares que estão ligados às definições: a “Responsabilidade Social corporativa”, “corporate social performance”, “integridade social das empresas”.

Evoluindo de uma forma consistente, esses conceitos apenas substituíram uns aos outros acumulando as realizações anteriores.

Na década de 1980 esta série continuou o conceito de “ética empresarial”, “filantropia corporativa”, “política social corporativa”, e “gestão de partes interessadas”.

No início do século XXI surgiram teorias de “desenvolvimento sustentável”, “cidadania corporativa”, “sustentabilidade empresarial”, “reputação corporativa” e “investimento socialmente responsável”, “relatório social corporativo”.

As transformações políticas, económicas e sociais ocorridas nas últimas décadas levaram à aceleração do debate acerca da Responsabilidade Social das empresas e do papel que cabe ao estado neste novo cenário mundial.

Os defensores do Estado interventor sugerem que este deve manter sempre a sua liberdade de ação e de decisão em relação à área de intervenção social, devendo as empresas contribuir com práticas de solidariedade em articulação com o Estado.

A empresa, apesar de ter finalidades próprias, cumpre funções sociais e exerce também atividade em função das necessidades do sistema social porque ela não é totalmente livre; tem de respeitar direitos, liberdades e garantias de outras entidades, está sujeita a controlos e tutelas por parte do Estado.

---

<sup>2</sup> Carroll, Archie, B., Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct, University of Georgia, Business & Society, Vol.38,nº3, pg. 268—295, setembro,1999.

Como se disse anteriormente, foi nos EUA e depois na Europa e no resto do mundo, que começou a proliferação e o reconhecimento da compatibilidade entre atuações eticamente responsáveis e bons resultados nos negócios.

## **2.2. Responsabilidade Social em Cabo Verde**

A necessidade das empresas serem sustentáveis é um aspecto que, actualmente, vem sendo paulatinamente inserido na agenda empresarial e, para que este objetivo seja atingido, entende-se que é fundamental que a missão, visão e objetivos das empresas contemplem uma estratégia para a Responsabilidade Social que, por sua vez, é tida como uma forma de se alcançar a sustentabilidade.

Constatou-se que Cabo Verde não dispõe de nenhum documento oficial sobre Responsabilidade Social. A Constituição da República cabo-verdiana, os códigos das empresas comerciais ou boletins oficiais não existem assuntos relacionados ao tema Responsabilidade Social (RS).

A realidade da Responsabilidade Social em Cabo Verde mostra que, a cada dia, aumenta o interesse da sociedade cabo-verdiana em conhecer as motivações e as consequências do crescente envolvimento das empresas privadas na área social. No entanto, da análise feita a alguns estudo sobre a Responsabilidade Social da empresa em Cabo Verde, constatou-se que a ação socialmente responsável é algo ainda muito recente no país.

Embora não existe oficialização do tema em Cabo Verde, a percepção que se tem das modalidades e sistematização das práticas existentes é que a Responsabilidade Social Empresarial, enquanto parte integrante da gestão empresarial, ainda não é, na sua essência, considerada em Cabo Verde, mas há uma cultura social praticada pelas mesmas.

O debate público sobre a Responsabilidade Social das empresas é incipiente, a população e, particularmente algumas empresas públicas e privadas, ainda não têm atitudes e práticas claras em torno da sua Responsabilidade Social em Cabo Verde.

Verificou-se também que, para alguns, a responsabilidade social é um modismo e, para outros, uma pauta necessária a ser inserida na estratégia empresarial.

Não obstante ser um conceito bastante debatido e conhecido a nível mundial, a Responsabilidade Social é pouco praticada em Cabo Verde. Considerando este cenário, o presente trabalho visa fazer um estudo na empresa UNITEL T+ em Cabo Verde.

## **2.3 Principais Linhas Teóricas sobre a Responsabilidade Social**

A literatura que aborda este tema leva-se a conclusão que Responsabilidade Social Empresarial tem sido alvo de muitas controvérsias tanto no mundo académico como no mundo laboral.

Assim, por ser um conceito em construção, a noção de Responsabilidade Social apresenta muitas definições, envolvendo intensos debates no meio académico e várias formas de experimentação no meio empresarial. São diversas as questões abordadas pelos estudiosos acerca da Responsabilidade Social das empresas e as suas definições.

Para um melhor entendimento desse debate, procede-se a uma breve apresentação da diversidade de conceções acerca da ideia de Responsabilidade Social das empresas. Na verdade o termo deveria dar lugar a uma nova orientação denominada Responsabilidade Social como indica a seguinte lista resumida de algumas dessas várias visões sobre o que significa Responsabilidade Social<sup>3</sup>:

- Fazer lucro apenas (Friedman)
- Ir além da obtenção de lucros (Davis, Backman)
- Ir além dos requisitos económicos e legais (McGuire)
- Atividades voluntárias (Manne)
- Atividades económicas, jurídicas e voluntárias (Steiner)
- Círculos concêntricos, cada vez maiores (CED, Davis e Blomstrom)
- A preocupação com o sistema social mais amplo (Eells e Walton)

---

<sup>3</sup> Carroll, Archie, B., A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The academy of management review, Vol. 4, Nº 4, Pg. 497-505, oct., 1979.

- Responsabilidade numa série de áreas problemáticas sociais (Hay, Gray e Gates)
- Dar lugar à responsividade social (Ackerman e Bauer, Sethi)

Segundo Carroll (1979) nos vários pontos de vista da Responsabilidade Social há uma série de questões diferentes. Algumas definições, por exemplo, enfrentam uma série de questões, nomeadamente económicas, legais ou voluntárias que se enquadram nas Responsabilidades Sociais de uma empresa. Outras definições abordam questões sociais como, por exemplo, a discriminação, a segurança do produto e o meio ambiente em relação às quais a empresa tem uma responsabilidade. Um terceiro grupo de definições, sugerindo responsividade social, está mais preocupado com a maneira ou filosofia de resposta (por exemplo, reação versus proação) do que com os tipos de questões que deveriam ser abordadas.

Afirma Carroll (1979) os três pontos de vista são importantes e sugere três dimensões distintos do desempenho social corporativo que devem ser articulados e inter-relacionados, os três dimensões de análises descrevem os aspectos essenciais

para o desempenho social:

1. Uma definição básica de Responsabilidade Social (Responsabilidade económica, legal, ética e discricionária)
2. Uma enumeração das questões para as quais existe uma Responsabilidade Social (i.e., o envolvimento com questões sociais, como consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos e ocupacional, e acionistas, etc., em que temos uma responsabilidade)
3. Uma especificação da filosofia de resposta (caracterizada pela capacidade de resposta reativa, defensiva, de acomodação ou pró-ativa.). O cumprimento desses pontos determina o desempenho social corporativo. Como restrição, o modelo concentra forte ênfase na dimensão filantrópica, ética e questões sociais, deixando uma impressão de menor intensidade para o componente económico.

As definições de Carroll (1979) foram dadas como aceites para o modelo. Suas dimensões avaliam as necessidades fisiológicas, que são relacionadas à lucratividade; segurança, que possibilita a obtenção de uma posição competitiva reconhecida. As afetivas incorpo-

ram associações e parcerias, grupos de influência e fusões; enquanto a estima inclui critérios como posição de mercado, liderança de produto, imagem, relacionamento, dentre outras; e, a auto-realização que envolve preocupar-se com a responsabilidade interna e externa à empresa. Como restrição é observada a dificuldade em identificar categorias subjetivas nas necessidades empresariais, ausência de teoria refinada para mensuração social, foco nos critérios mais orientados para produto (ou meta) que para processos e fluxo variável da RSE.

Sendo assim, neste mercado globalizado, as empresas enfrentam o desafio de estarem aptas para acompanhar as transformações sociais e produzirem o diferencial que lhes garantam uma vantagem competitiva e sustentável. “Trata-se de buscar nova identidade para as empresas, identidade que integre a Responsabilidade Social à área estratégica, logística, operacional, financeira e comercial” (Thiry-Cherques, 2003, p. 3). Cada vez mais é debatida no meio social o papel das empresas como co-responsáveis na construção de uma sociedade cujo desenvolvimento possa ocorrer de modo sustentado.

No contexto das mudanças sociais em que os mercados estão cada vez mais exigentes, os projetos de Responsabilidade Social tornam-se vitais para a sobrevivência empresarial.

Empresas que não se adequarem a tal realidade poderão enfrentar desvantagens competitivas, não somente quanto a preferências de cunho mercadológico, a chamada fidelidade do consumidor, mas também quanto à motivação de seus colaboradores, outrossim denominada, em linguagem gerencial, fidelidade do público interno.

É sabido que muitas empresas investem em ações de Responsabilidade Social, procurando dar a essas ações a conotação de um contributo seu para promover melhorias sociais e assim reduzir os problemas que atribulam a vida social.

As empresas que adotam ações de Responsabilidade Social as assumem como soluções criativas que possam diminuir as desigualdades sociais.

Sabe-se também que o envolvimento de empresas na área social envolve o recurso a meios que visam dar visibilidade a essas ações. Por exemplo, ao divulgarem as ações sociais que vem desenvolvendo nos meios de comunicação de massa, como rádio, TV e, com menor abrangência pública, revistas, jornais, prospectos, procuram construir uma imagem positiva de si próprias.

Hoje, nota-se cada vez mais uma tendência com relação à Responsabilidade Social nas empresas. Ressalte-se, porém, que o conceito de Responsabilidade Social não é muito claro, pois inclui muitos aspectos. É corrente o entendimento de que a empresa é socialmente responsável quando vai além das obrigações legais. Ademais, é comum a afirmação de que a atividade das empresas não deve levar em consideração apenas os interesses dos seus *shareholders* (acionistas/proprietários), mas de todas as partes interessadas ou intervenientes no processo organizacional e operacional – em particular, os colaboradores que compõem o seu público interno. Na interpretação de Thiry-Cherques (2003, p. 33):

“Responsabilidade Social compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, grupos e instituições. Nesse caso, a empresa necessitaria manter uma postura calcada em valores éticos de modo a contribuir para uma sociedade menos desigual, ou seja, para a ampliação do número de indivíduos, de famílias e de diversos contingentes sociais quanto ao acesso a bens e serviços”.

Importantes exigências são apresentadas por Santos (2004, p. 33), para que se possa considerar como Responsabilidade Social projetos empresariais voltados a alguma forma de intervenção social, ao afirmar que as “ações esporádicas, doações e outros gestos de caridade não vinculadas à estratégia empresarial, não podem ser consideradas como atuação de responsabilidade social”. Para ela, muitas empresas que acreditam que estão sendo socialmente responsáveis praticam, na verdade, caridade e paternalismo.

No entender da autora, quando uma empresa atende a todos os requisitos legais quanto ao corpo funcional, ao meio ambiente e aos direitos dos consumidores, está atingindo um primeiro estágio de Responsabilidade Social. Isso quer dizer que Responsabilidade Social não se resume apenas aos requisitos legais exigidos, como pagamento dos impostos e respeito às leis.

Já para Formentini & Mainiere de Oliveira (2005), a preocupação das empresas com as causas sociais tem-se tornado uma questão de estratégia e de sobrevivência no mundo corporativo. Afirmam que “pode ser considerado que um excelente produto, com preço competitivo e bom serviço agregado, deixou de ser uma vantagem para se tornar uma obrigação”(2005, p. 7). Pode-se considerar que o crescente aumento da complexidade dos negócios, o avanço das novas tecnologias e o incremento da produtividade leva as empresas a investir de forma a produzir diferenças competitivas.

Caetano & Fistarol (2004, p. 5), avaliam que o “retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos: imagem e vendas”. Nessa mesma linha de raciocínio, no que tange à imagem, ressalta-se que a empresa que atua em projetos de Responsabilidade Social vem sendo valorizada pelos fornecedores, clientes e outras partes interessadas, que passam a apreciar a atuação da mesma. Uma empresa com uma boa imagem perante os seus públicos torna-se conhecida e pode vender mais. Com isso, melhora as suas chances de aumentar o seu valor patrimonial e a sua competitividade no mercado, tem mais valor monetário para distribuir à sociedade. De um modo geral, para as empresas que seguem a estratégia de intervenção no domínio de Responsabilidade Social está em foco toda uma perspectiva gerencial de construção/reconstrução da imagem, de mercados e de clientes.

Afirma-se, nos debates acerca do tema, que os custos com a prática de Responsabilidade Social podem ser premiados através do reconhecimento público. Essa prática socialmente responsável, realizada pela empresa, pode garantir ganhos de reputação e legitimação da empresa. A empresa pode virar notícia, potencializar a sua marca, reforçar a sua imagem, assegurar a lealdade dos seus empregados, fidelizar clientes, reforçar laços com parceiros, conquistar novos clientes, aumentar a sua participação no mercado, conquistar novos mercados e incrementar as suas vendas.

A Responsabilidade Social das empresas pode trazer resultados positivos para a sociedade e para a empresa, se for realizado de forma autêntica, mesmo que a empresa não consegue aumentar os seus custos e preços. Mas é necessário que a empresa tenha a cultura da Responsabilidade Social incorporada no seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, pode não trazer resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, as empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, podem obter resultados como a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, flexibilidade, capacidade de adaptação, longevidade, fornecedores qualificados e parcerias comerciais confiáveis. Acreditar e adotar estes conceitos implica mudanças corporativas profundas. Isto porque eles devem estar na base das crenças da empresa para poderem surtir um efeito real.

They-Cherques (2003, p. 35), afirma que “cobra-se das empresas, a título de responsabilidade, ações como melhoramentos físicos, financiamento de projetos de interesse social e, até, caridade”. Segundo ele, isso não tem nada que ver com a responsabilidade. A responsabili-

dade moral das empresas esgota-se na prevenção dos males que possam causar e na reparação daqueles que vieram a causar, sem ter a intenção de fazê-lo.

Concordando Santos (2007, p. 1) “Responsabilidade Social é participar diretamente das ações comunitárias (...), é investir e desenvolver projetos sociais, (...) além de promover comunicações, transparentes, dar retorno aos acionistas e garantir a satisfação dos seus clientes”.

A Responsabilidade Social nas empresas, conforme defendido por Kapaz (2004, p. 2), significa busca de um meio para se atingir um desenvolvimento sustentável, sem deixar de se preocupar com o lucro da empresa.

No dizer de Almeida (2010, p. 46), “sendo a empresa uma entidade privada, os direitos de propriedade de meios de produção legitimam a expectativa de retorno financeiro por parte dos acionistas, enquanto principais investidores”.

De modo complementar, Santos (2004) considera a Responsabilidade Social das empresas como a maneira de conduzir os negócios na forma de uma parceria empresa-comunidade onde a empresa é co-responsável pelo desenvolvimento social da comunidade.

Desde uma perspectiva ampla, o que se espera de uma empresa preocupada em contribuir para minimizar os problemas socioeconômicos da população num dado momento e lugar é que ela tenha uma política institucional forte, firme, dinâmica, seguindo valores e pautas de comportamento responsável.

Afirma Kreitlon (2004) que o Banco Mundial tem orientado os governos de países em desenvolvimento sobre o papel das políticas públicas no estímulo à Responsabilidade Social das empresas. Argumenta ainda que, para o Banco Mundial, a responsabilidade empresarial é o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com todos os envolvidos, para melhorar a qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para a população em geral.

Em direção oposta, Belizário (2006, p. 10), defende que “relações públicas e Responsabilidade Social formam, juntas, uma estratégia de dissimulação, pois constroem o adjetivo da responsabilidade disfarçado de revelação do real, a fim de dissimular a intenção do lucro.”

Pode-se, porém, ponderar que as organizações privadas, queiram ou não, adquirem obrigações em relação aos grupos com os quais operam. As empresas possuem um compromisso para com o desenvolvimento do meio do qual fazem parte, não podendo prescindir dessa preocupação com o bem-estar social para focar a sua atuação exclusivamente na lucratividade. Essa visão se apoia em estudos realizados por especialistas no tema, como os citados a seguir.

Prosseguindo com Almeida (2010, p. 22) “a concepção mais ampla das finalidades empresariais, por oposição à visão liberal, defende que a empresa deve contribuir ativamente para o desenvolvimento social, não apenas por meio dos lucros económicos que gera (...)”.

Santos (2007, p. 2) defende que não basta preocupar-se com o lucro, a empresa deve pensar tanto no público interno quanto no externo, é preciso agir e investir em projetos sociais, ser eticamente correto e mostrar transparência nos negócios, pois só assim a sociedade acreditará que está sendo verdadeiramente beneficiada.

Na mesma linha acrescenta Santos (2004, p. 32) que “enquanto a Responsabilidade Social faz parte do planeamento estratégico da empresa, a filantropia é apenas uma relação social da organização para com a comunidade, que pode ser praticada isolada ou sistematicamente (...)”.

Já em publicação anterior, Santos (2004) afirmava que a Responsabilidade Social não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada. O seu conceito está muito mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo. Para essa autora, se a empresa apostar numa forma de desenvolvimento sustentável, esse somente será possível a longo prazo. Nesse caso, pode-se também considerar que a empresa não é somente um agente económico, produtor de riqueza e gerador de lucros, mas também um agente social, que busca assegurar às gerações futuras melhor qualidade de vida.

Seque, pois, a apresentação sintética dos modelos de Responsabilidade Social das empresas, os quais serão posteriormente comentados em conjunto, assim como a apresentação dos argumentos dos autores até aqui referidos, no que se refere às suas contribuições para o presente estudo.

De acordo com Bowie (1999, p. 3-17),

- Todos os afetados pelas regras e políticas da empresa devem poder participar na sua definição antes de serem implementadas;
- A empresa deve considerar os interesses de todos os stakeholders em todas as decisões que toma;
- Nenhum stakeholders específico deve ser considerado automaticamente prioritário em todas as decisões da empresa;
- O número de indivíduos pertencentes a cada grupo de stakeholders não deve constituir critério suficiente que justifique a preferência pelos interesses de um grupo em detrimento do outro;
- Todas as empresas com fins lucrativos têm um dever genuíno, embora limitado, de beneficência perante a sociedade.

A Tabela 1 abaixo espelha os componentes económicos e legais da Responsabilidade Social das empresas.

**Tabela 1- Componentes económicos e legais da Responsabilidade Social das empresas**

Componentes Económicos (responsabilidades)	Componentes Legais (responsabilidades)
É importante atuar de forma consistente com a maximização dos ganhos por ação;	É importante atuar de forma consistente com as expectativas do Governo e da lei;
É importante estar comprometido a ser tão rentável quanto possível;	É importante cumprir vários regulamentos federais, estaduais e locais;
É importante manter uma forte posição competitiva;	É importante ser um cidadão corporativo cumpridor da lei;
É importante manter um alto nível de eficiência operacional;	É importante que uma empresa de sucesso seja definida como aquela que cumpra as suas obrigações legais;
É importante que uma empresa de sucesso seja definida como uma empresa consistentemente rentável.	É importante fornecer bens e serviços que, pelo menos, atendam os requisitos legais mínimos.

Fonte: Carroll,1991

Segundo Carroll (1991), em 1971, o Comité de Desenvolvimento Económico usou uma abordagem de “três círculos concêntricos” para descrever a Responsabilidade Social Empresarial. O círculo interno incluía funções económicas básicas como crescimento, produtos

e empregos. O círculo intermediário sugere que as funções económicas devem ser exercidas com uma sensível consciência de mudança de valores e prioridades sociais. O círculo exterior delineava as novas responsabilidades emergentes e ainda amorfas que as empresas deveriam assumir para se envolver mais ativamente na melhoria do ambiente social.

Esse autor realça que, nessa altura, a atenção de vários outros autores foi transferir a Responsabilidade Social para a responsividade Social. O argumento básico era que a ênfase da responsabilidade concentrava-se exclusivamente na noção de obrigação de negócios, enquanto que a motivação e a ação estavam sendo negligenciadas. A ação corporativa e a implementação de um papel social foram consideradas importantes. Só que era necessário uma reorientação

Sendo assim, era preciso a conciliação da orientação económica da empresa com a sua orientação social. Um passo nesse sentido foi dado quando uma definição abrangente de Responsabilidade Social Empresarial foi estabelecida.

Nessa perspetiva, uma conceituação em quatro partes da Responsabilidade Social Empresarial incluiu a ideia de que a corporação não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também responsabilidades éticas e discricionárias (filantrópicas). O ponto aqui referido mostra que a Responsabilidade Social Empresarial, para ser aceite como legítima, tinha que abordar todo o espectro de obrigações que o negócio tem para a sociedade, incluindo o mais fundamental que é o económico.

Portanto, para Carroll (1979) uma definição de Responsabilidade Social para abordar integralmente toda a gama de obrigações que o negócio tem para a sociedade, deve incorporar as categorias económica, legal, ética e discricionária do desempenho do negócio. Todos esses tipos de responsabilidades sempre existiram até certo ponto. Mas foi apenas nos últimos anos que as funções éticas e filantrópicas assumiram um lugar significativo. Cada uma dessas quatro categorias merece maior consideração.

Carroll (1979) sugere que a Responsabilidade Social Empresarial seja entendida como a expansão do papel empresarial além do seu escopo económico e das suas obrigações legais. A autora (1979) apresenta uma definição de Responsabilidade Social Empresarial em quatro dimensões, disposta em formato piramidal, tal como descrito na Figura 1.

**Figura 1 - Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial**



Fonte: Carroll, 1991, p. 42

A Responsabilidade Social para empresa implica ir ao encontro de todos os níveis consecutivamente.

Segundo Carroll (1979) essas quatro categorias não são mutuamente exclusivas, nem pretendem retratar preocupações económicas num lado e preocupações sociais do outro. Ou seja, não são nem cumulativas nem aditivas. Em vez disso, elas são ordenadas na figura acima apenas para sugerir o que poderia ser considerado como o seu papel fundamental na evolução da importância.

Apesar de todos esses tipos de responsabilidades terem sempre existido simultaneamente para organizações empresariais, a história do negócio sugere uma ênfase precoce nos aspetos económicos, depois legais e uma preocupação posterior pelos aspetos éticos e discricionários.

Além disso, defende o autor que qualquer responsabilidade ou ação de negócios poderia ter motivos económicos, legais, éticos ou discricionários incorporados nele. As quatro classes são simplesmente para lembrar-nos que os motivos ou ações podem ser categorizados como primariamente um ou outro de entre essas quatro classes.

- **Responsabilidades Económicas**

A primeira e mais importante Responsabilidade Social do negócio é de natureza económica. A instituição de negócios é a unidade económica básica na nossa sociedade. Como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro. Ou seja, as empresas têm a obrigação de gerar riqueza, manter o crescimento e lucratividade e responder às necessidades de consumo da sociedade. Todos os outros papéis de negócio são baseados nesta suposição fundamental. Segundo Carrol (1979) todas as outras responsabilidades são prejudicadas na ausência das responsabilidades económicas, pois, sem elas, as demais tornam-se questionáveis.

- **Responsabilidades Legais**

Assim como a sociedade sancionou o sistema económico ao permitir que a empresa assumisse o papel produtivo, como cumprimento parcial do “contrato social”, ela espera que as empresas realizem as suas tarefas económicas de acordo com as regras básicas, as leis e os regulamentos que devem operar. Significa que parte integrante do contrato social entre a empresa e a sociedade, ou seja, a necessidade de o crescimento económico ser alcançado sem violar o quadro normativo e cumprindo as obrigações legais.

A sociedade espera que as empresas cumpram a sua missão económica no quadro dos requisitos legais. As linhas pontilhadas na Figura 1 sugerem que, embora tenhamos quatro tipos de responsabilidades, elas devem ser atendidas simultaneamente, como no caso das responsabilidades económicas e legais.

A Tabela 2 abaixo relata os componentes éticos e filantrópicos da Responsabilidade Social corporativa.

**Tabela 2 - Componentes éticos e filantrópicos da Responsabilidade Social corporativa**

Componentes éticos (Responsabilidades)	Componentes filantrópicos (Responsabilidades)
É importante atuar de uma maneira consistente com as expectativas dos costumes sociais e das normas éticas;	É importante atuar de forma coerente com as expectativas filantrópicas e caritativas da sociedade;
É importante reconhecer e respeitar as normas morais éticas novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade;	É importante ajudar as artes plásticas e cênicas;
É importante evitar que as normas éticas sejam comprometidas para alcançar os objetivos corporativos.	É importante que os gerentes e funcionários participem de atividades voluntárias e de caridade dentro de suas comunidades locais;
É importante que a boa cidadania corporativa seja definida como fazendo o que se espera moralmente ou eticamente;	É importante prestar assistência às instituições educacionais privadas e públicas;
É importante reconhecer que a integridade corporativa e o comportamento ético vão além do simples cumprimento das leis e regulamentos.	É importante ajudar voluntariamente os projetos que melhoram a “qualidade de vida” de uma comunidade.

Fonte:Carroll,1991

- **Responsabilidades Éticas**

Embora as duas primeiras categorias incorporem normas éticas, existem comportamentos e atividades adicionais que não são necessariamente codificadas em lei, mas que, no entanto, são esperadas dos negócios pelos membros da sociedade. As responsabilidades éticas são mal definidas e, conseqüentemente, estão entre as mais difíceis de tratar para as empresas. Nos últimos anos, porém, as responsabilidades éticas foram claramente enfatizadas embora o debate continua sobre o que é e não é ético.

Basta dizer que a sociedade tem expectativas de negócios além dos requisitos legais, ou seja, a adoção de uma conduta sintonizada com os códigos morais e valores implícitos da sociedade. Em suma, os membros da sociedade esperam das empresas muito mais do que o exclusivo cumprimento da lei (as organizações são instituições sociais que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade). No contexto da responsabilidade social, a ética trata essencialmente das relações entre as pessoas.

Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as empresas. A responsabilidade ética refere-se ao reconhecimento de que as empresas, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. Ou seja, a empresa socialmente responsável precisa ter um comportamento ético reconhecido pela comunidade onde se insere. A tolerância da sociedade perante o comportamento não ético é cada vez menor.

- **Responsabilidades Discricionárias ou Filantrópicas**

Trata-se de uma contribuição ativa e voluntária das empresas para a resolução de problemas sociais e melhoria da qualidade de vida da sociedade. A responsabilidade discricionária ou filantrópica reflete o desejo comum de as empresas estarem ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social.

Esses papéis são puramente voluntários e a decisão de assumi-los é orientada somente pelo desejo de uma empresa de se envolver em papéis sociais não obrigatórios, não exigidos por lei e nem mesmo geralmente esperados das empresas do ponto de vista ético.

Entre exemplos de atividades voluntárias constam contribuições filantrópicas, realização de programas internos para toxicodependentes, formação dos trabalhadores, treinamento para os desempregados etc. A essência dessas atividades é que, se uma empresa não as realizar, ela não é considerada antiética em si. As atividades desenvolvidas pela empresa revelam um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica.

Assim o quadro em quatro partes defendido por Carroll (1979) fornece-nos categorias para as várias responsabilidades que a sociedade espera que as empresas assumam. Cada responsabilidade é apenas uma parte da Responsabilidade Social total do negócio, dando-nos uma definição que descreva de forma mais completa o que a sociedade espera da empresa.

Esta definição destina-se a trazer à tona aqueles que têm argumentado contra a Responsabilidade Social por presumir uma ênfase econômica para além de uma ênfase social. Exige um reconhecimento da possibilidade de passagem de uma categoria para outra, designadamente de uma expectativa ética (as empresas devem fabricar produtos seguros) para uma expectativa legal (os requisitos da Consumer Product Safety Commission).

Portanto, em suma, no entender de Carroll a responsabilidade económica é um dever básico da empresa para desempenhar as suas funções no mercado, prestando serviços/produtos para a sociedade e obter lucro.

A responsabilidade legal é a necessidade da empresa existir, cumprindo os requisitos legais. A responsabilidade ética implica a necessidade de as ações das empresas estarem correlacionadas com as normas morais específicas de um determinado ambiente cultural. A responsabilidade filantrópica é o ponto mais alto da pirâmide, é a necessidade de participar nos programas sociais. Naturalmente, a interpretação da Responsabilidade Social Empresarial como uma “pirâmide”, por si só não elimina todas as questões relacionadas com a responsabilidade social e permite organização.

Para Carroll (1979), a ação empresarial pode envolver simultaneamente vários desses tipos de responsabilidades sociais. Por exemplo, se um fabricante de brinquedos decidiu que deveria fabricar brinquedos seguros, seria (ao mesmo tempo) economicamente, legalmente e eticamente responsável, dadas as leis e expectativas atuais.

O quadro em quatro partes pode assim ser utilizado para ajudar a identificar as razões das ações empresariais, bem como para chamar a atenção para as considerações éticas e discricionárias que por vezes são esquecidas pelos gestores.

A pirâmide de Carroll aponta que tal hierarquia deve ser respeitada, pois não faz sentido uma determinada empresa fazer uma doação, colocando em prática a sua responsabilidade filantrópica e, ao mesmo tempo, sonegar impostos, infringindo a sua responsabilidade legal, o que não caracteriza uma postura socialmente responsável.

Assim, vale ressaltar que estas dimensões se completam e não são exclusivas entre si, ou seja, todas devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo sem que uma acarrete prejuízo às demais.

Diante desta divisão proposta nas quatro dimensões dessa responsabilidade, pode-se afirmar que Responsabilidade Social das empresas é muito mais do que uma dimensão filantrópica, sendo esta última, porém, talvez a mais visível, normalmente confundida como a representante maior de exercício da Responsabilidade Social das empresas.

Segundo Carroll (1979), a Responsabilidade Social Empresarial abrange as expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade, de um modo geral, possui em relação às empresas em determinado período de tempo. A forma piramidal proposta por Carroll pretende destacar a responsabilidade económica como base que sustenta todas as outras responsabilidades.

Segundo Cunha, Cardoso, Gonçalves, Costa e Rego (2007, p. 157), a tese fundamental do autor pode ser assim anunciada:

- Os lucros são uma condição sine qua non de uma eficaz cidadania empresarial. Sem eles, as restantes responsabilidades não podem ser cumpridas;
- É um dever fundamental das empresas cumprir as leis. A obediência às leis representa, apenas, o cumprimento de um nível mínimo de conduta aceitável. Sublinha que, várias razões fundamentam esta necessidade;
- O comportamento ético (e não apenas o legal) dos gestores é também um promotor crucial da conduta apropriada dos subordinados e mesmo dos cidadãos em geral;
- Algumas empresas ultrapassam os três patamares anteriores e levam a cabo ações filantrópicas – prestando serviços à comunidade e melhorando a qualidade de vida de algumas populações e atuando em prol de um futuro melhor.

De acordo com Carroll (1979), pretende-se que a Responsabilidade Social Empresarial compreenda componentes distintos que, considerados em conjunto, constituem o todo. Embora os componentes tenham sido tratados como conceitos separados para fins de discussão, eles não são mutuamente exclusivos e não se destinam a justapor as responsabilidades económicas de uma empresa com as suas outras responsabilidades.

Ao mesmo tempo, a consideração dos componentes separados ajuda o gestor a ver que os diferentes tipos de obrigações estão numa tensão constante, mas dinâmica, uns com os outros. As tensões mais críticas, defende Carroll (1979), seriam, naturalmente, entre o económico e o legal, o económico e o ético, e o económico e o filantrópico.

O tradicionalista pode ver isso como um conflito entre a “preocupação com os lucros versus a sua “preocupação com a sociedade” de uma empresa, mas sugere-se aqui que esta é uma simplificação excessiva.

Uma perspectiva de Responsabilidade Social Empresarial reconheceria essas tensões como realidades organizacionais. A pirâmide como um todo unificado traduz como a empresa pode participar em decisões, ações e programas que substancialmente podem cumprir todas as suas partes componentes.

Em suma, a Responsabilidade Social Empresarial implica o cumprimento simultâneo das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas da empresa.

Dito em termos mais pragmáticos e gerenciais, a Responsabilidade Social Empresarial deve esforçar-se para obter lucro, obedecer à lei, ser ético e ser um bom cidadão corporativo.

Entretanto, os autores afirmam que o modelo formulado por Carroll (1979) apresenta algumas limitações. Primeiro, a configuração pirâmidal sugere que as responsabilidades do topo da hierarquia são mais importantes que as da base. Segundo, a pirâmide não ilustra as sobreposições e as influências mútuas entre os quatro domínios. Terceiro, nem sempre é fácil distinguir o que é filantrópico e ético. Portanto, fica em aberto saber se seria mais apropriado inserir as ações filantrópicas nas responsabilidades éticas ou talvez mesmo económico.

Em suma, o modelo de Carroll revela limitações sobre os critérios que permitem classificar uma dada atividade empresarial, como económica, legal e ética. Caso a filantropia seja utilizada para gerar mais lucros de forma legalizada, poder-se-ia, por exemplo, incluí-la na dimensão económica e com isso teríamos uma releitura da visão de Friedman (1970) que sustenta que o papel da empresa é maximização do lucro e geração de empregos, não devendo, portanto, substituir atribuições do Estado.

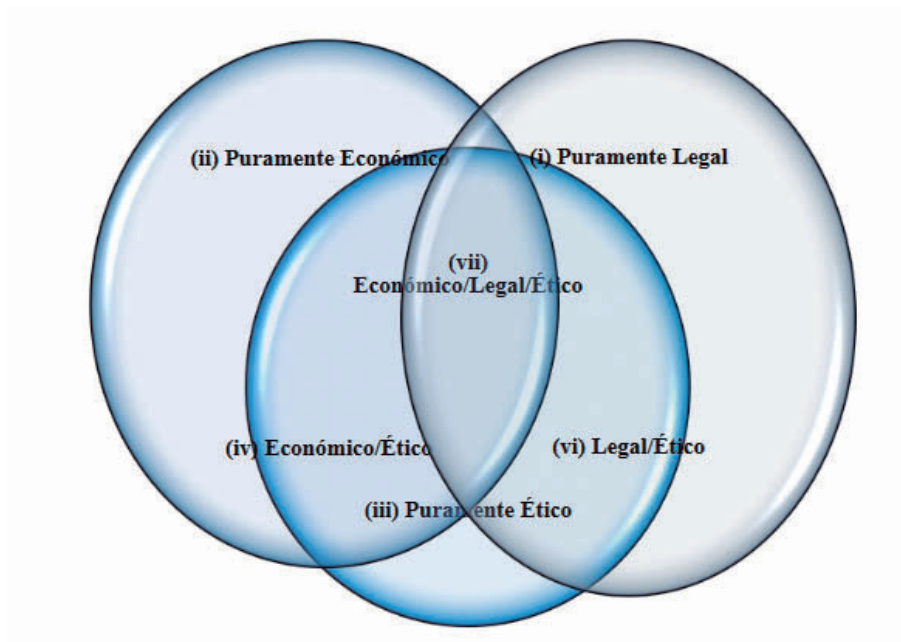
Essa filantropia empresarial praticada em outros tempos era caracterizada por um certo desprendimento na doação esporádica de recursos e pela ausência de um diagnóstico mais completo e técnico das reais necessidades, da avaliação de impactos e de compromissos com resultados concretos.

O investimento social privado incorpora novos elementos, apropriando-se de ferramentas comuns ao universo empresarial, como o planejamento, a definição de metas e objetivos e o monitoramento de resultados. Mais do que isso, institucionaliza e torna mais profissional a ação social dirigida à comunidade.

Numa abordagem mais moderna Schwartz e Carroll (2003) propõem um modelo de Responsabilidade Social em três dimensões, conforme ilustra a figura 2 abaixo, excluindo a dimensão filantrópica.

Tal exclusão ocorreu devido ao entendimento de que a dimensão filantrópica poderia ser incorporada às dimensões econômica e ética, já que, ela não seria, em essência, uma função primordial da empresa e, assim, não poderia ser uma das suas responsabilidades. Assim, constata-se que a filantropia deixou de ser uma dimensão do modelo, mas continua fazendo parte de outras dimensões.

**Figura 2 - Modelo de Três Domínios de Responsabilidade Social Empresarial**



Fonte: Schwartz & Carroll, 2003, p. 509

Concordando com Madrakhimova (2013), num extremo estão os autores que dizem que a finalidade do negócio é aumentar lucros ou aumentar o valor para os seus acionistas. A tarefa de melhorar o bem-estar público como um todo deve ser dirigida primeiramente pelo governo, sem fins lucrativos, e instituições religiosas.

Parecem estar em contraste com o argumento económico clássico de que a administração tem uma responsabilidade: maximizar os lucros dos seus proprietários ou acionistas. A posição da escola representada no artigo clássico do prêmio Nobel Milton Friedman (1970), “A Responsabilidade Social do negócio é aumentar seus lucros”. Milton Friedman, em particular, salienta que a empresa deve concentrar-se em maximizar os lucros para os acionistas e que os gestores que praticam a “Responsabilidade Social”, na verdade é dinheiro roubado dos proprietários, é invadir a área que está fora da sua competência profissional.

Argumentou que as questões sociais não são da preocupação dos empresários e que esses problemas devem ser resolvidos pelo funcionamento irrestrito do sistema de livre mercado.

Friedman (1970) postulava que administrar é fazer o máximo de dinheiro possível, conforme as regras básicas da sociedade, tanto aquelas incorporadas na lei como aquelas incorporadas no costume ético.

Parece claro, a partir desta afirmação, que os lucros, a conformidade com a lei e o costume ético abrangem três componentes da pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial: o económico, legal e ético. Isso só deixa o componente filantrópico para Friedman rejeitar.

Embora possa ser apropriado para um economista adotar este ponto de vista, hoje em dia não se encontraria muitos executivos de negócios a excluir os programas filantrópicos num leque de atividades das suas empresas.

No outro extremo, temos os autores que acreditam que a empresa tem inúmeras obrigações sociais, cívicas e morais para o crescimento do bem-estar num amplo contrato social. Assim, representantes de cada uma das áreas usam igualmente a argumentação normativa ou uma mistura desses dois argumentos.

Argumenta Madrakhimova (2013), que com a lógica dos atores, o estudo da génese do conceito básico é possível num contexto mais amplo que inclui abordagens alternativas e, portanto, permite considerá-lo como uma espécie de conceito de “guarda-chuva” (ver tabela 3).

**Tabela 3 - A génese do conceito de Responsabilidade Social Corporativa**

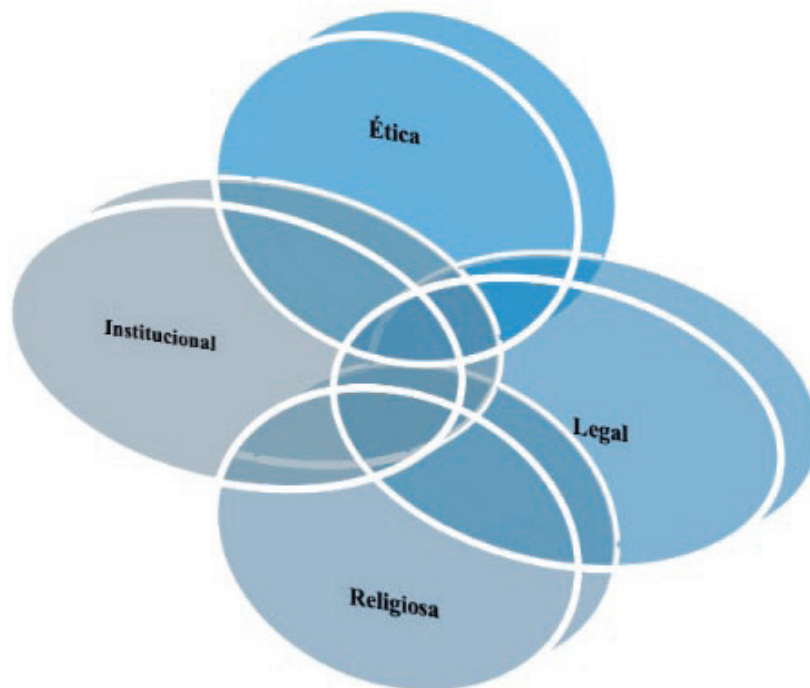
<b>O nome do conceito</b>	<b>Autores</b>	<b>Noções básicas</b>
Responsabilidade Social Corporativa	Bowen, 1953 Davis, 1960 Redes, 1975 Carroll, 1979	Conteúdo ordenado de Responsabilidade Social Empresarial - nível sistémico de suscetibilidade social das empresas normativa
Responsividade Social Corporativa	Ackerman, 1973 Preston, Post, 1975 Frederick, 1978 Carroll, 1979	As capacidades das corporações de praticarem ações sociais
Desempenho Social Corporativo	1975 Carroll, 1979 Vatika, Korhogo, 1985 Wood, 1991 social	Um modelo de desempenho social corporativo
Desempenho Social Corporativo Partes interessadas na gestão (conceito)	Freeman, 1984 Clarkson, 1985 Donaldson, Preston, 1995 Post, Preston and Sachs, 2002	Dar uma nova definição da corporação - revelou o seu relacionamento com as partes interessadas
Cidadania Corporativa	Longsdon Wood, 2002	Um modelo formado de corporações em relação aos seus <i>stakeholders</i>
Sustentabilidade Corporativa	Van Marreviyk, 2003 Steuer, 2005	A relação entre Responsabilidade Social e problemas sociais corporativas de estabilidade com problemas de diligência

Fonte: Madrakhimova, 2013

No essencial, Almeida (2010) enfatiza a necessidade das empresas cumprirem os seus objetivos económicos, respeitando a lei e assumindo, simultaneamente, compromissos que envolvam a adoção de um comportamento ético e de um papel interventivo na melhoria da qualidade de vida da sociedade ou, pelo menos, de parte dela.

Thiry-Cherques (2003, p. 33) argumenta que “as obrigações das diversas responsabilidades são diferentes, seja pelo conteúdo que encerram, seja pelas instâncias de responsabilização”. A figura 3 mostra os quatro eixos de responsabilidades defendidas por Thiry-Cherques.

**Figura 3 - As Responsabilidades**



Fonte: Thiry-Cherques, 2003, p. 33

Thiry-Cherques (2003) estriba que:

- A Responsabilidade Legal diz que as empresas devem obedecer às leis, embora possam contestá-las e recusar as incongruências que, muitas vezes, encerram; .
- A Responsabilidade Institucional têm a responsabilidade administrativa de obedecer a padrões reconhecidos nas relações que mantém com os outros atores sociais e os demais agentes económicos, padrões que podem ser negociados, patuados e repactuados;
- A Responsabilidade Religiosa é, ou deveria ser, uma questão adstrita a cada membro da organização;
- A Responsabilidade Moral como sendo não é coercitiva, não é negociável e não é evidente. A responsabilidade moral é a única que não admite o equívoco e a evasão. A responsabilidade moral é diferente.

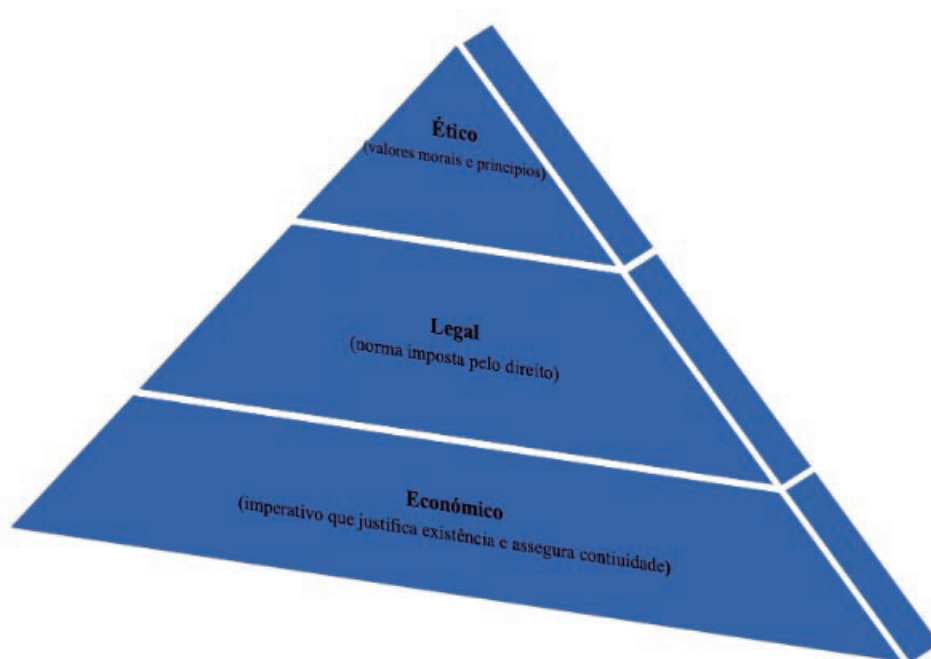
Este autor aponta diferenças entre a Responsabilidade Social e as Responsabilidades Moral, Legal, Institucional e Religiosa. Alega que as Responsabilidades Moral, Legal, Institucional e Religiosa são responsabilidades privadas, cujo objeto diz respeito a indivíduos particulares, são claramente identificáveis, enquanto que as Responsabilidades Sociais são dirigidas a categorias universais, a grupos, às instituições. Para recalcar a sua visão, defendeu que a esfera da Responsabilidade Social das empresas tem importantes dimensões, quais sejam, a dimensão jurídica, da imagem, da coesão da organização, dos elos institucionais e a da criação da riqueza.

Diz ele, que a Responsabilidade Moral é o segmento das obrigações éticas, circunscrito pela interação das esferas que, num plano, o separam, do direito, das instituições e da religião; e noutro plano, da responsabilidade privada.

Para ele, quem tem Responsabilidade Moral são as pessoas nas empresas, os dirigentes e empregados. As instituições, as organizações, o Estado e os sistemas económicos e políticos são resultantes das lutas por poder, do confronto de interesses económicos, não são e não podem ser atores morais, sujeitos da eticidade.

Almeida (2010) propõe uma reinterpretação da visão de Carroll (1979) acerca da Responsabilidade Social Empresarial, por não ser completamente satisfatória, destacando como as principais fragilidades a rigidez da formulação que estabelece um sentido ascendente unidirecional das responsabilidades. Tal conceção, embora não pretendia legitimar a abdicação de responsabilidades em função de outras, sugere uma hierarquia de prioridades que parece distorcer os próprios fundamentos equitativos da responsabilidade social. Outro modelo é proposto, conforme a seguir ilustra a figura 4.

**Figura 4 - Compromissos Sociais das Empresas**



Fonte: Almeida, 2010, p. 68

Sublinha Almeida (2010, p. 68) que a Responsabilidade Social Empresarial consiste no conjunto de obrigações sociais que decorrem do compromisso económico, legal e ético da empresa perante a sociedade. A Responsabilidade Económica está relacionada com o objeto principal da atividade empresarial, o qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade. A Responsabilidade Legal implica a obrigação social de cumprir a legislação. Por fim, a Responsabilidade Ética respeita o dever de agir segundo princípios morais alinhados com os valores sociais. Tendo em conta o proposto aqui, a Responsabilidade Social Empresarial implica uma articulação entre os três vértices do modelo entendido como fonte motivadora das ações socialmente responsáveis. A empresa para além de ser um bem económico e social é, sobretudo, uma comunidade humana.

Para Santos (2004), a Responsabilidade Social contribui para que a empresa crie relações sólidas com os seus clientes e fornecedores, além de ajudá-la a cumprir a lei e a diminuir o número de conflitos internos e externos.

Acrescenta a autora, que a prática da Responsabilidade Social, cujo pano de fundo é a ética corporativa e o conceito de desenvolvimento sustentável, afeta positivamente a gestão da empresa nos seguintes aspetos:

- Facilita o acesso ao capital de investidores, principalmente estrangeiros – já existem fundos de investimentos interessados em investir somente em empresas responsáveis;
- Reforça a visibilidade da marca e aumenta as vendas;
- Ajuda a gerenciar riscos;
- Facilita a tomada de decisões.

É importante frisar que, segundo Madrakhimova (2013), o principal promotor das ideias de Responsabilidade Social corporativa são as Nações Unidas. Neste contexto, o projeto da Responsabilidade Social das empresas é defendido a nível mundial.

O projeto foi saudado pelo Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, no Fórum Económico Mundial em Davos, em 31 de dezembro de 1999. O projeto inclui os seguintes princípios de Responsabilidade Social corporativa.

- a) Direitos humanos.** As organizações comerciais devem apoiar e respeitar os direitos humanos internacionalmente reconhecidos e não estar associadas a violações de direitos humanos;
- b) Padrões de trabalho.** As empresas devem reconhecer o direito dos trabalhadores, devem formar associações e negociar coletivamente e respeitarem os seguintes princípios: a abolição de todas as formas de trabalho forçado, a eliminação efetiva do trabalho infantil, a abolição de todas as formas de discriminação no emprego e na formação profissional;
- c) Ecologia.** A comunidade empresarial deve: levar a cabo medidas preventivas para evitar problemas ambientais; ter uma atitude mais responsável em relação ao ambiente; promover o desenvolvimento e a difusão de tecnologias que reduzam o impacto negativo sobre o ambiente;
- d) Anti-corrupção.** A comunidade empresarial deve trabalhar contra a corrupção em todas as formas existentes, incluindo suborno e extorsão;
- e) Responsabilidades legais.** A responsabilidade jurídica deve ter por objetivo melhorar a aplicação do quadro jurídico do território em que a empresa comercializa;

**f) Responsabilidade planetária** (global). A responsabilidade planetária implica o cumprimento voluntário dos padrões internacionais de responsabilidade social;

**g) Responsabilidade ambiental.** A responsabilidade ambiental visa a formação de tais padrões de Responsabilidade Social que combinam as exigências de relação harmoniosa dos consumidores e da sociedade com o uso racional dos recursos naturais e formas competitivas de negócios, gestão eficaz do ambiente e da saúde pública a partir da produção de produtos ecológicos, etc. ;

**h) Responsabilidade cultural e ética.** As responsabilidades culturais e éticas das empresas requerem não apenas o respeito ao território relevante das tradições culturais e éticas, mas também a ação que não contraria as normas morais existentes (os interesses económicos das práticas corruptas de *lobby*, o uso de duplos padrões para os colaboradores ou outras partes interessadas, independentemente da actividade ou do país, etc.) ;

**i) Responsabilidade filantrópica.** A responsabilidade filantrópica deve ser dirigida ao apoio e ao desenvolvimento da sociedade e dos grupos marginais individuais através da participação voluntária em programas sociais, inclusive através do investimento social.

## **2.4 Definição de Responsabilidade Social Empresarial segundo o Instituto *Ethos***

As transformações políticas, económicas e sociais ocorridas nas últimas décadas levaram à aceleração do debate acerca da Responsabilidade Social das empresas e do papel que cabe ao Estado neste novo cenário mundial. Os defensores do Estado interventor entendem que o Estado precisa manter a sua liberdade de ação e de decisão em relação à área de intervenção social, devendo as empresas contribuir com práticas de solidariedade em articulação com o Estado. No entanto, considerando que, apesar de ter finalidades próprias, a empresa cumpre funções sociais, também exerce atividades em função das necessidades do sistema social, porque ela não é totalmente livre, tem de respeitar direitos, liberdades e garantias de outras entidades, estando sujeita ao controlo do Estado.

Pode-se dizer que são múltiplas as dimensões do papel social das empresas. Por isso, o Instituto *Ethos* lançou em 2000 os “Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social”, um ins-

trumento de avaliação e planeamento para as empresas que buscam a excelência e sustentabilidade nos seus negócios. Foram levantados temas que pudessem servir de norte às empresas na implantação da política de Responsabilidade Social.

Seguem, de forma resumida, os sete grandes temas elaborados pelo Instituto *Ethos*. Segue, igualmente, a descrição de cada um dele e a análise do seu impacto sobre as práticas da Responsabilidade Social das empresas:

- i. Valores e Transparência,
- ii. Público Interno,
- iii. Meio Ambiente,
- iv. Fornecedores,
- v. Consumidores,
- vi. Comunidade,
- vii. Governo e Sociedade.

**i. Valores e transparência:**

Este tema está relacionado à cultura da empresa e a um posicionamento positivo no conjunto das suas relações (empregados, parceiros e fornecedores, sociedade). Para a sua implantação deve-se considerar a auto-regulação da conduta, que se divide em compromisso ético e enraizamento da cultura organizacional. Compromisso ético, entendido como código de ética ou de compromisso social, é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta as suas ações e explicita a sua postura social a todos quantos mantém relações.

O comprometimento da alta gestão na disseminação e cumprimento do código de ética e/ou compromisso social é a base de sustentação da empresa socialmente responsável e, também, o suporte para uma comunicação consistente entre a empresa e os seus parceiros. O enraizamento da cultura organizacional significa **não só** a apropriação de crenças e valores mas também da cultura e, como tal, devem estar incorporadas em toda a empresa por meio de uma

difusão sistemática. Fixar a cultura implica ainda envolver e estimular os colaboradores a contribuírem com sugestões que podem ser incorporadas aos processos de trabalho.

Hoje, as empresas devem envolver os seus parceiros na definição das suas estratégias de negócios, gerando compromissos mútuos com as metas estabelecidas. Esses compromissos serão tanto mais eficazes quanto sejam assegurados os canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.

Dessa forma, além de difundir uma postura ética ou socialmente responsável, ela assume um papel de liderança. As empresas também devem fazer a publicação do balanço social, o registo das ações voltadas para a responsabilidade social, a avaliação dos seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O monitoramento dos seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONG's e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa.

Na mesma linha, Santos (2004) argumenta que as empresas devem fazer a publicação do balanço social que considera ser “uma ferramenta de gestão que permite demonstrar todas as ações sociais de cidadania desenvolvidas num determinado período, e está sendo utilizado por empresas (...) para avaliar o nível da responsabilidade corporativa” (Santos 2004:33). Justifica ainda que a empresa, publicando o seu balanço social, torna transparente a sua atuação e assume um efetivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social.

O exposto, permite-nos considerar que o balanço social revela o que a empresa faz para os seus stakeholders, dando transparência às atividades que prevêm melhorar a qualidade de vida.

A empresa, ao publicar o seu balanço social, torna pública a sua Responsabilidade Social, construindo, assim, maiores vínculos entre a empresa e a sociedade.

## **ii. Público Interno**

Muitas empresas iniciam o processo de desenvolvimento das suas ações de responsabilidade a partir do seu público interno. A Responsabilidade Social é, antes de tudo, uma estra-

tégia de negócio que, em relação ao público interno, implica o desenvolvimento profissional e a valorização pessoal dos colaboradores, bem como a melhoria nas condições de trabalho e nos relacionamentos internos.

Na avaliação do Instituto *Ethos*, considera-se fundamental os seguintes aspectos:

a) Diálogo e participação, compreendendo as relações com os sindicatos, significa que a empresa deve procurar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades em torno de objetivos partilhados. Significa um alinhamento entre os seus interesses e os dos colaboradores. A gestão participativa, em que a empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem os seus desafios, também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto. A participação nos lucros e resultados, nomeadamente os programas de participação acionária e de bonificação associadas ao desempenho, são componentes importantes dos programas de gestão participativa.

b) Respeito ao indivíduo compreendendo o compromisso com o futuro da criança e a valorização da diversidade – A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção dos seus empregados.

c) Respeito ao colaborador, compreendendo o comportamento frente a demissões, o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade em que cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona. O cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho e a preparação para aposentadoria são outros aspectos que devem ser tidos em devida conta.

### **iii. Meio Ambiente**

Para o Instituto *Ethos*, uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos da sua atividade e ampliar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando os processos e ações potencialmente

agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido. Para a sua implantação, o Instituto *Ethos* prevê:

- a) Gerenciamento ambiental através do conhecimento sobre o impacto no meio ambiente;
- b) Responsabilidade frente às gerações futuras por meio de compensações ambientais pelo uso de recursos da natureza e respectivos impactos ambientais.

#### **iv. Fornecedores**

A Responsabilidade Social das empresas em relação aos seus fornecedores prima pela seleção e parceria com fornecedores. Envolve adotar critérios de seleção de fornecedores como, por exemplo, levando em conta as relações com os trabalhadores nas firmas terceirizadas.

#### **v. Consumidores**

A Responsabilidade Social em relação aos consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e do público em geral. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado um suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A sua implantação implica, ademais do *marketing*, a dimensão social do consumo, que se caracteriza pela política de comunicação, excelência do atendimento, conhecimento e neutralização dos danos potenciais dos produtos e serviços.

#### **vi. Comunidade**

A empresa deve desenvolver ações que revertam em benefícios para a comunidade do seu entorno. O respeito aos costumes locais, o empenho na educação deve fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão do seu papel de agente de melhorias sociais. O Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social das empresas avalia os seguintes requisitos:

- Relações com a comunidade local: compreende o gerenciamento do im-

pacto da atividade produtiva na comunidade, a inserção da empresa na comunidade, a fim de solucionar conjuntamente os problemas e resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes, inclusive organizações atuantes na comunidade;

- Investimentos sociais: são os mecanismos de apoio a projetos sociais, a estratégias de atuação na área social e à mobilização de recursos em prol da comunidade local;

- Trabalho voluntário: considera o reconhecimento e o apoio ao trabalho voluntário dos colaboradores em projetos sociais.

## **vii. Governo e Sociedade**

- Uma empresa socialmente responsável pressupõe que as relações entre o Governo e a sociedade devem ser transparentes, especificamente na questão política. Os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social das empresas consideram:

- A transparência política, tendo em consideração as contribuições para as campanhas políticas e os problemas da corrupção;

- A liderança social, tendo em conta o poder de influência social da empresa e a sua participação em projetos sociais governamentais.

## **2.5 Definição de Responsabilidade Social Empresarial Segundo a União Europeia**

Para a comissão Europeia, a Responsabilidade Social Empresarial é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (COM, 2002, p. 5). Sublinha 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” (COM, 2001, p. 4).

Cada vez mais, as empresas admitem que o seu sucesso e benefícios duradouros não se obtêm na maximização de lucros a curto prazo, mas sim através de um comportamento responsável orientado pelo mercado.

A Responsabilidade Social Empresarial para Comissão Europeia é “contribuir para o desenvolvimento sustentável” (COM, 2002, p. 5).

Apesar das abordagens da Responsabilidade Social Empresarial serem bastante amplas, podem ser percebidas genericamente como “um comportamento que as empresas adotam voluntariamente para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo; a Responsabilidade Social Empresarial está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental; – a Responsabilidade Social Empresarial não é um ‘acrescento’ opcional às atividades nucleares de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida” (COM, 2002, p. 6).

O Livro Verde da Comissão Europeia diferencia a Responsabilidade Social Empresarial para os públicos interno e externo (COM, 2001, p. 14). Quanto ao público interno, defende práticas socialmente responsáveis (por exemplo, investimento em capital humano, gestão de recursos humanos, saúde, segurança no trabalho, adaptação à mudança assim como gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais).

Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

O público externo envolve outras partes interessadas (fornecedores, clientes, ONGs, autoridades públicas que exercem a sua actividade junto às comunidades locais).

Em suma, a Comissão Europeia defende uma abordagem integrada da Responsabilidade Social Empresarial, em que as empresas adotam uma declaração de missão, um código de conduta ou uma declaração de princípios, onde enunciam os seus objetivos, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas.

Ressalva, ainda, que a Responsabilidade Social Empresarial tem que fazer parte do planeamento estratégico da empresa desde a sua criação. É necessário que a empresa tenha

definidos a sua missão, o seu código de conduta e os seus valores. Esses valores deverão ser adotados em toda a organização. Trata-se, pois, de uma premissa que nos remete a aspetos do debate apresentado neste trabalho.

Ashley (2005) argumenta que a maioria das empresas que desejam afirmar a ética do seu comportamento moral elabora códigos de ética próprios.

Conforme Rocha (2010, p. 226), o código de ética “é um documento que estabelece formalmente as políticas, princípios ou regras que servirão de guia às pessoas que integram uma organização tendo em vista o desenvolvimento de ações e a tomada de decisões eticamente correctas”. Mas, um código de ética, por si só, não garante o comportamento desejado entre os membros da empresa.

A Responsabilidade Social das empresas implica a integração de preocupações éticas na definição das suas políticas e estratégias, respondendo simultaneamente às legítimas expectativas dos acionistas e de todos aqueles que poderão sofrer o impacto das suas ações.

Rocha (2010) aponta as diretrizes para justificar a importância do código de ética como sendo um veículo de reforço da cultura e da identidade organizacional, servindo a diversos fins, conforme segue:

- Aumentar a sensibilidade e o julgamento ético dos colaboradores;
- Reforçar a sustentação e a coragem moral dos colaboradores;
- Ajudar os colaboradores a afinarem o sentido de pertença a uma organização e, simultaneamente, de identidade dessa organização, quer se trate de um organismo público ou de uma empresa privada.

É muito importante notar que houve evolução e mudanças de paradigmas, passou do desenvolvimento de negócios dos acionistas para uma ampla coalizão de partes interessadas.

A Responsabilidade Social Empresarial passou a ser tratada como uma espécie de auto-regulação do negócio, integrada no modelo de negócio focado nos interesses das partes interessadas.

Este novo paradigma pode ser visto, por alguns blocos, como o modelo de negócios baseado na arquitetura de Responsabilidade Social Empresarial que se manifesta na formação de uma nova compreensão de “valor” com noções de “produção ética” e “consumo

ético”, com a participação em programas de Responsabilidade Social Empresarial, participação nas redes sociais, em constante colaboração com ONGs e outras partes interessadas, como o licenciamento dos novos parâmetros dos produtos e os padrões de negócios das ONGs internacionais de Responsabilidade Social Empresarial, enfim, áreas estratégicas como o investimento responsável.

Os novos parâmetros de governança corporativa incluem novas abordagens para a gestão do pessoal e capital humano, envolvendo as partes interessadas, conceitos como governança responsável, cooperação estratégica na gestão, juntamente com o desenvolvimento empresarial e um novo tipo de colaborador e gestores de ética e, finalmente, novas áreas tidas como sendo importantes, como certificação, verificação de padrões de Responsabilidade Social Empresarial.

Na governança corporativa, os requisitos para a transparência e sua divulgação são novas áreas capturadas em novos conceitos e termos: relatórios sociais e ambientais, relatórios de Responsabilidade Social Empresarial e da sua sustentabilidade.

Melo Neto & Froes (2001) no seu artigo científico argumentam que a Responsabilidade Social é um dos tripés da sustentabilidade, juntamente com os fatores económicos e ambientais.

Sugerem que o importante para a empresa é definir a sua visão de responsabilidade ao escolher seu foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos etc.), sua estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamentos, marketing internacional etc.) e seu papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora, formadora de novas consciência, dessiminadora de conhecimentos etc.) Portanto, caso a empresa decidir pela visão de Responsabilidade Social, é importante escolher o seu principal foco de atuação, estratégia e o papel social das ações nesse âmbito e que a empresa, ao escolher na ordem apresentada, ou seja, o foco, a estratégia e o papel social da ação, surge a visão de responsabilidade social, cujos elementos estão a seguir apresentados na Figura 5:

**Figura 5 - Elementos da visão de responsabilidade social**



Fonte: (Melo Neto & Froes, 2001, p. 43)

Assim, faz sentido dizer que as ações de Responsabilidade Social praticadas pela empresa estão ligadas à sua visão e dão suporte para que esta seja completamente atingida. Basicamente, os focos da Responsabilidade Social são dois: a dimensão do público interno e do público externo.

## **2.6 A Dimensão do Público Interno**

Esta dimensão baseia-se essencialmente no capital humano, significa mais do que respeitar os direitos garantidos pela legislação.

O “Livro Verde” fala na dimensão interna da empresa, indicando que, nessa dimensão, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e nas práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam, sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Atuar de forma socialmente responsável com o público interno é imprescindível, mas também é necessário investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como ofere-

cer sucessivas melhorias nas suas condições de trabalho. Também é preciso apostar na motivação dos trabalhadores no sentido de os incentivar a terem um desempenho responsável.

É preciso ainda respeitar as culturas locais e manter um relacionamento ético e responsável com as minorias e com as instituições que representam os seus interesses.

Para Melo Neto & Froes (1999, p. 85-86) “As ações sociais de gestão interna de responsabilidade social interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes”

O público interno deve estar inserido nas decisões estratégicas da empresa e na gestão socialmente responsável adotada pela empresa.

São múltiplas as políticas de motivação dos trabalhadores que podem ser adotadas executadas nas empresas através de programas específicos que levam à adequação entre a necessidade de produtividade empresarial e a vida privada dos seus colaboradores. Sendo assim, podem ser implementadas as seguintes medidas:

- o estabelecimento de horários flexíveis;
- a possibilidade de licenças de maternidade e paternidade;
- a redução da semana de trabalho e a concessão de facilidades para a formação académica e profissional, entre outras.

A necessidade de criação de canais de informação interna assume-se como uma das formas impulsionadoras da integração dos trabalhadores na estratégia do negócio como parceiros sem os quais não é possível incorporar dinâmicas de Responsabilidade Social Empresarial no fundamento da própria empresa. Esse procedimento poderá trazer ganhos para a empresa, pois os colaboradores tornam-se mais dedicados, proporcionando, muitas vezes, ganhos de produtividade.

## 2.7 A Dimensão do Público Externo

A dimensão do público externo é vista pelas interações da empresa com a comunidade local, nomeadamente a sua capacidade de gerar benefícios em termos de estabilidade e prosperidade no meio físico em que está inserida.

O “Livro Verde” defende que, na dimensão externa, a Responsabilidade Social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

A Responsabilidade Social é concretizada pela acumulação de capital social perante potenciais consumidores, mas também no exemplo dado a fornecedores, bem como no incentivo de formas de concorrência saudável entre as empresas.

Perante o mundo atual, questões de âmbito social, como a pobreza, entre outras, que assolam os países em vias de desenvolvimento, tornam pertinente a definição de dinâmicas que cabem às empresas levar a cabo para minimizar as dificuldades que esses países enfrentam.

**Tabela 4 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial**

Dimensões internas	Dimensões externas
<p>Gestão dos recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizagem ao longo da vida;</li><li>• Responsabilização dos trabalhadores.</li><li>• Uma melhor informação dentro da empresa;</li><li>• Um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres; :</li><li>• Uma maior diversidade de recursos humanos;</li><li>• Igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para as mulheres;</li><li>• Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa;</li><li>• Empregabilidade e segurança dos postos de trabalho;</li><li>• Práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias.</li></ul>	<p>Comunidades locais</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integração adequada da empresa no seu meio envolvente local;</li><li>• Contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos;</li><li>• Interação igualmente com o meio físico;</li><li>• Envolvimento na educação ambiental da comunidade.</li></ul>

<p>Saúde e segurança no trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação de medidas legislativas e de aplicação;</li> <li>• Incutir uma cultura da prevenção e segurança no trabalho;</li> <li>• Programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamentos;</li> <li>• Incluir nos seus regimes de adjudicação de contratos critérios de segurança e saúde no trabalho, bem como supervisionar a melhoria contínua do processo.</li> </ul>	<p>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias de alianças com empresas comuns e franquizadas;</li> <li>• Responsabilidade Social em relação aos fornecedores e respetivo pessoal;</li> <li>• Fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam;</li> <li>• Construir relações duradouras com os clientes.</li> </ul>
--	--

<p>Adaptação à mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir as despesas, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e o serviço aos clientes; .</li> <li>• Motivação, lealdade, criatividade e produtividade dos trabalhadores;</li> <li>• Formação profissional suplementar; modernizar os instrumentos e processos de produção, de modo a possibilitar o desenvolvimento de atividades in situ;</li> <li>• Captar investimentos públicos e privados;</li> <li>• Definir procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e o estabelecimento de parcerias;</li> <li>• Participação no desenvolvimento local e em estratégias ativas para o mercado de trabalho, mediante o seu envolvimento em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social;</li> </ul>	<p>Direitos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito das normas laborais, da proteção ambiental e dos direitos humanos;</li> <li>• Adoção de códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, destinados em particular aos subcontratantes e fornecedores;</li> <li>• Aplicar os códigos de conduta a todos os níveis da organização e da cadeia de produção;</li> <li>• Diálogo permanente, nomeadamente com as comunidades locais;</li> <li>• Formação de gestores, trabalhadores e comunidades locais relativamente à aplicação dos códigos de conduta;</li> <li>• Verificação contínua do cumprimento e aplicação dos códigos, verificação essa que deverá ser desenvolvida e realizada segundo normas e padrões cuidadosamente definidos;</li> <li>• Garantir uma maior transparência e melhorar os mecanismos de apresentação de relatórios previstos nesses códigos.</li> </ul>
--	--

<p>Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos; .</li> <li>• Redução das despesas energéticas bem como dos custos de matéria-prima, eliminação de resíduos e despoluição; .</li> <li>• Programa de assistência à conformidade que visa auxiliar as sociedades a compreenderem os requisitos ambientais.</li> </ul>	<p>Preocupações ambientais globais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção;</li> <li>• Relevância do papel das empresas na consecução do desenvolvimento sustentável;</li> <li>• Associar as empresas como parceiras para atingir melhorias globais a nível social e ambiental e na promoção igualmente do desenvolvimento sustentável.</li> </ul>
--	---

Fonte: Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeia (2001, p. 8-16)

Para Melo Neto & Froes (1999) a empresa ao optar por atuar na dimensão do público interno ou externo, deve analisar o resultado de cada ação.

Melo Neto & Froes (1999, p. 84-85) citam como exemplo ações de responsabilidade social externa como:

“doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa.”

É sabido que muitas empresas atuam em prol da comunidade local, tendo os seus colaboradores em péssimas condições de trabalho, recebendo maus salários e não participando nas decisões estratégicas. Porém, estas mesmas empresas, aparecem na mídia como socialmente responsáveis, apenas por contribuírem para o público externo com algumas ações de Responsabilidade Social e, desse modo, usufruírem do marketing que lhes é proporcionado.

Melo Neto & Froes (1999, p. 94) apontaram “os principais benefícios das ações sociais das empresas, tais como:

- ganhos de imagem corporativa;
- popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social;
- maior apoio, motivação, lealdade, confiança e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros; • melhor relacionamento com o governo;
- maior disposição dos fornecedores, distribuidores e representantes em realizar parcerias com a empresa;
- maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos); e • maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.”

Sintetizando, pode-se constatar que a Responsabilidade Social das empresas pode ser avaliada segundo diferentes abordagens. Contudo, destacam-se as seguintes linhas teóricas, designadamente a visão de Responsabilidade Social de Carroll (1979) que pode ser avaliada através das dimensões económica, legal, ética e filantrópica, as quais poderão influenciar as relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders* da empresa. Isso mostra que, quando uma empresa pensa em adotar algum programa de Responsabilidade Social Empresarial, a primeira responsabilidade basilar é a responsabilidade económica, a lucratividade, ou seja, o projeto de Responsabilidade Social Empresarial deve, antes de tudo, gerar retorno económico à empresa.

Complementarmente, esse lucro deve ser legal, devendo a empresa estar consciente das leis e das suas aplicações na sua atividade. Manter o crescimento e obter o lucro com legalidade significa, portanto, que a responsabilidade legal deve atuar.

Na sua pirâmide, Carroll colocou a responsabilidade ética por cima da responsabilidade legal, considerando que, aos olhos da lei, é necessário que os projetos de Responsabilidade Social Empresarial sejam éticos perante a sociedade.

No topo da pirâmide encontra-se a responsabilidade filantrópica que se revela pelo auxílio e contribuições para as comunidades envolventes, quer em recursos quer através da melhoria da qualidade de vida, sendo que as empresas que atingem este patamar de Responsabilidade Social muitas vezes separam-se da sua entidade primária de negócios, passando a desenvolver projetos sociais para os seus envolventes.

Esta é uma perspetiva empresarial que não se importa apenas com o retorno financeiro e as legalidades do mesmo, mas também com as suas ações inseridas num contexto económico e social levando em consideração as comunidades envolventes.

Almeida (2010) defende que a Responsabilidade Social das empresas consiste no conjunto de obrigações sociais que decorrem do compromisso económico, legal e ético da empresa perante a sociedade.

As visões anteriormente defendidas, levou-se a considerar que a Responsabilidade Social é quando as empresas adotam de forma voluntária comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo. É uma prática voluntária e não deve ser confundida exclusivamente por ações impostas pelo Governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). Essa conceção envolve o benefício do público interno e/ou público externo.

É de se notar que os autores descrevem de forma diferenciada os conceitos de responsabilidade, porém na sua essência todos canalizam para um mesmo foco.

Ao analisar os conceitos anteriormente abordados é possível verificar que se complementam, pois ambos destacam a preocupação com o futuro da empresa: seja definindo o que vai fazer ou como será feito, seja definindo as demandas que o mercado apresenta ou, então, identificando as suas potencialidades e recursos, visando sempre os resultados da empresa.

E, quando se fala em resultado, não se pode destacar apenas os resultados financeiros, mas também aqueles que dizem respeito aos colaboradores, meio ambiente, clientes, acionistas, comunidades e demais partes interessadas. Assim, a Responsabilidade Social contribui para potencializar e integrar estes resultados.

## 2.8 Uma breve abordagem da filantropia empresarial

Algumas empresas encaram, equivocadamente, a Responsabilidade Social das empresas como filantropia e não como uma forma de gestão empresarial. Perante esta situação, coloca-se a seguinte questão: *“qual a diferença entre filantropia e Responsabilidade Social quando se acrescenta o adjetivo estratégico aos termos?”*.

As ações de filantropia são os contributos e os donativos que as empresas facultam às organizações sem fins lucrativos e a várias outras instituições e associações de solidariedade.

A Responsabilidade Social Empresarial é, por vezes, confundida com estas ações, considerando-se que a empresa é tanto mais socialmente responsável quanto maior o volume dos donativos que opera. Porém, em rigor, os donativos são apenas uma das vias através das quais as empresas podem exercer ações socialmente responsáveis.

É comum presumir-se que as ações filantrópicas das empresas não contribuem necessariamente para melhores resultados económicos-financeiros das empresas. Aduz-se que não devem ser praticadas. Todavia, por razões éticas, morais ou humanistas, pode-se alegar que elas devem ser adoptadas com o fito de se atingir melhorias no bem-estar social e dignidade das pessoas.

É necessário, contudo, ser cauteloso nas pretensões de melhoria que assim se pretendem. Por vezes, a filantropia pode ser contraproducente para os alvos que se pretende beneficiar. Não basta oferecer benefícios; é necessário que eles sejam ajustados às necessidades e interesses de longo prazo das pessoas.

- **Há três tipos de filantropia:**

- a) A filantropia estratégica**

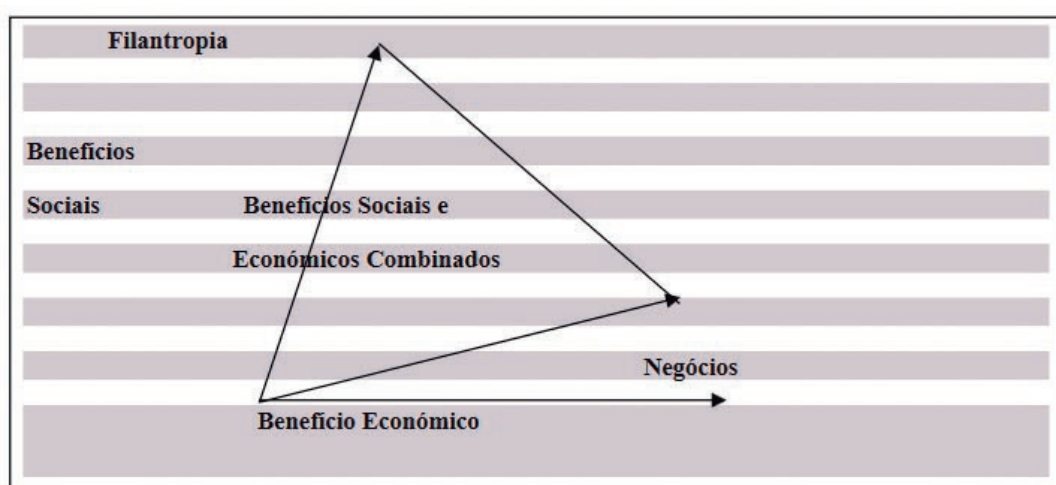
Leva uma empresa a ganhar vantagens competitivas no mercado, mas parece ainda não ser uma realidade. São pouquíssimas as empresas que conseguem através de actividades filantrópicas obter concomitantemente benefícios económicos e benefícios sociais reais.

Porter & Kramer (2002, p. 139) defendem que, para que a filantropia empresarial se transforme em verdadeira fonte de vantagem competitiva, é necessário que as empresas reavaliam onde focar as suas actividades, como devem exercer a filantropia e, ainda, que influências específicas podem exercer num determinado contexto competitivo.

A focalização estratégica das atividades filantrópicas pode levar a aquilo que Porter & Kramer (2002, p. 140) denominam de “convergência de interesse” onde a filantropia gera benefícios económicos e sociais, salvaguardando os interesses dos acionistas e da empresa, assim como os interesses sociais.

Argumentam ser benéfico para os negócios e para a sociedade alinhar as ações filantrópicas com a estratégia da empresa, conforme ilustra a figura 6.

**Figura 6 - Convergência de Interesses**



Fonte: Porter e Kramer, 2002, p. 7

As doações por si só não garantem uma efetiva maximização do valor da filantropia. Porter e Kramer (2002, p.150-156) sublinham que, para maximizarem o impacto social e económico com a filantropia, é necessário que as empresas cumpram os seguintes requisitos:

- Fazer uma seleção dos melhores beneficiários, ou seja, desenvolver parcerias com organizações implementadoras de ações filantrópicas mais eficazes e eficientes; .
- Colaborar com outros financiadores sociais, visando desenvolver parcerias com outras empresas financiadoras de ações filantrópicas, reduzindo assim o custo que cada um podia dispendir sozinho;
- Melhorar o desempenho dos beneficiários. As empresas doadoras devem, duma forma contínua e reiterada, promover uma capacitação técnica e institucional às organi-

zações beneficiárias dos fundos para que se alcance, com cada vez mais eficiência, os propositos filantrópicos;

- Fazer com que haja avanço no conhecimento de práticas filantrópicas. As empresas não devem estar refens de práticas filantrópicas comumente usadas, devem pois buscar novos conhecimentos que as ajudem a maximizarem cada vez mais o valor social e económico.

### **b) Filantropia pura**

Diz respeito ao apoio à educação, artes, cultura, saúde, serviços sociais e projectos comunitários. Para Porter e Kramer (2002, p. 141), estamos perante a filantropia pura quando os gastos filantrópicos não geram nenhum benefício para a empresa.

### **c) Filantropia de patrocínios**

Beneficia a organização através de actividades de marketing de causas como as relações públicas, o bom nome e o acesso político.

No argumento de Schwartz e Carroll (2003) e de outros autores apresentados, observa-se claramente que Responsabilidade Social das empresas não é a mesma coisa que filantropia, portanto, Responsabilidade Social estratégica não poderia ser a mesma coisa que filantropia estratégica, conforme utilizam Porter e Kramer (2002).

É crucial ressaltar que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial não deve ser confundido com filantropia. Entende-se a Responsabilidade Social Empresarial como um processo contínuo e de melhoria da empresa na sua relação com os seus *stakeholders*. Não é um processo assistencialista uma vez que há uma lógica implícita de desenvolvimento sustentável e crescimento responsável.

Pode-se ver a diferença entre a filantropia e responsabilidade social através da caracterização de Melo Neto & Froes. A Caracterização de Filantropia e Responsabilidade Social defendido pelos autores Melo Neto & Froes (2001) é o seguinte: Considera-se Filantropia a ação individual e voluntária que é fomento da caridade, de base assistencialista, restrita a empresários filantrópicos e abnegados, prescinde de gerenciamento e a decisão é individual. Enquanto que a

Responsabilidade Social é considerada como ação coletiva que é fomento da cidadania, de base estratégica, extensiva a todos, demanda gerenciamento e a decisão é consensual.

## **2.9 Teoria dos Stakeholders e Ações de Responsabilidade Social**

Diversos atores devem ser considerados na gestão da Responsabilidade Social nas empresas. De entre eles constam, além dos proprietários e consumidores, os colaboradores, o Governo, os fornecedores, os concorrentes, a comunidade e as organizações não-governamentais. Estes grupos envolvidos são denominados *stakeholders*.

A teoria da gestão de *stakeholders* aduz que a empresa deve gerir interesses dos vários *stakeholders* porque isso é fundamental para uma gestão equilibrada e benéfica da empresa.

A Responsabilidade Social é o reconhecimento presente nos cidadãos, individualmente e em conjunto, dos seus deveres para com a comunidade em que vivem e a sociedade em geral. Este conceito se fundamenta no princípio de que, as ações individuais sempre têm algum impacto (positivo ou negativo) na vida de outros cidadãos e da coletividade.

Assim, a Responsabilidade Social concretiza-se por meio da tomada de atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas, que contribuem para elevar a qualidade de vida de todos.

Quando aplicada às empresas, a expressão também é sinónimo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Melhor dizendo, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, ainda que muitos o vejam como sinónimo de RSC, tende a envolver uma visão mais ampla de beneficiários (*stakeholders*), abrangendo não só a qualidade de vida e bem-estar do público interno da empresa, mas também a redução de impactos negativos da sua atividade na comunidade e no meio ambiente.

Muitos consideram que a maior parte das empresas que adotam uma postura socialmente responsável auferem um crescimento mais sustentável, ganhos de imagem e visibilidade.

## 2.10 Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social

Os temas Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável têm recebido cada vez mais atenção, tanto por parte de estudos acadêmicos quanto por práticas das empresas, deixando de ser uma questão complementa para passar a integrar a estratégia do negócio.

Assim, na busca de um Desenvolvimento Sustentável, as empresas necessitam adotar práticas que contribuam para tornar efetivas as ações de melhoria e diminuição de impactos, pensando em agregar valor aos seus públicos e não somente na lucratividade.

Agora, deparamos com uma nova abordagem de negócios que agrega valor à empresa, aos produtos e à marca. As instituições, públicas e privadas, tomaram conhecimento de que há uma norma que lhes oferece diretrizes capazes de mudar o seu comportamento tornando-as competitivas neste novo mercado.

É possível constatar que, diante das novas regras impostas à gestão das empresas, a Responsabilidade Social, não só deve estar presente de forma constante como, ainda, deve estar voltada para o Desenvolvimento Sustentável, agindo de modo a respeitar a dignidade da pessoa humana e a busca por um ambiente social equilibrado.

Este cenário atual fez com que as empresas diminuíssem o foco na maximização dos lucros, buscando a participação em projetos sociais. Essa incansável busca pelo lucro está aliada ao Desenvolvimento Sustentável, gerando riquezas não apenas ao detentor do capital, mas também à comunidade e ao meio ambiente. A empresa promove a filantropia, não dissociada dos fins sociais previstos nos seus estatutos e contratos sociais.

Com efeito, é de se afirmar que Responsabilidade Social nos dias atuais está diretamente ligada à razão e missão da empresa, exercendo um papel relevante para a avaliação do seu comportamento como um todo, uma vez que, é a partir dela que se verificam todos os elementos que influenciam e são influenciados diretamente não só pela empresa, mas também pela sociedade e indivíduos.

Pode-se encontrar empresas que realizam ações sociais, mas que não primam pelo desenvolvimento social voltado para um desenvolvimento sustentável. Muitas vezes, as empresas destinam vultuosos valores para doar escolas e outras entidades filantrópicas e, no entanto, têm uma postura lesiva ao ambiente. As ações sociais promovidas visam em grande parte associar a marca da empresa a uma conduta louvável, camuflando muitas vezes a conduta lesiva ao meio ambiente que resulta da sua atividade produtiva. Portanto, por mais que sejam louváveis essas iniciativas, elas não justificam os danos causados ao ambiente. Doação de recursos financeiros tendo uma conduta lesiva ao meio ambiente significa que a empresa não está agindo com “responsabilidade social”, muito menos “sustentável”. A empresa sustentável é aquela que gera lucros aos acionistas sem que haja impacto negativo nos seus colaboradores, clientes, meio ambiente e comunidade envolvente.

## **2.11 Análise de Modelos Teóricos - Conceituais**

Na maioria das investigações, especialmente na área de gestão, a Responsabilidade Social Empresarial é tida como componente estratégico, capaz de garantir lucratividade e sustentabilidade aos negócios e não se propõem abordar as tensões e conflitos envolvidos na questão social.

A presente fundamentação da ação de responsabilidade social, sustenta-se na ampla revisão da literatura sobre o tema, sobretudo, nas ideias norteadoras propostas por Arendt (2004), Habermas (1984), entre outros autores.

Arendt (2004) na sua análise da sociedade moderna há um conceito central em toda sua obra “a condição humana” que mostra a sua implicação na relação entre a esfera pública, privada e social, a polis. A polis era o espaço público de referência na Grécia, o espaço onde havia a discussão das grandes ideias e onde só tinham acesso os grandes homens livres.

Arendt (2004, p. 15-20), incorpora três atividades completamente distintas e ao mesmo tempo fundamentais para a condição humana na terra: o labor, relacionado com o processo biológico de sobrevivência do indivíduo e da espécie, cuja condição humana é a própria vida; o trabalho, que corresponde à produção de um mundo “artificial”, cuja condição humana é a mundanidade e o produto, o artefacto humano; e a ação, única atividade exercida diretamente

entre os homens, sem mediação das coisas ou matéria, cuja condição humana é a pluralidade, na medida em que se empenha em fundar e preservar corpos políticos.

Arendt (2004) assume que a esfera pública é o espaço por definição da política, sendo que, durante a antiguidade, a esfera pública e privada apresentavam-se bem definidas. Hoje já não se apresentam na mesma linha divisória que separava uma da outra, porque se encontram submersas naquilo que a autora denomina de “esfera social”, fenómeno nem privado nem público. Neste sentido, observa-se na modernidade, um movimento de ascensão da esfera social, que, por não ser pública nem privada, acaba por sobrepor-se a elas.

Na sua obra, a autora parte do pressuposto de que economia política ou atividades domésticas, com as suas imposições de sobrevivência e manutenção material, são preocupações típicas da vida privada na antiguidade e adquirem força necessária para se elevar e se tornar, por definição, economia nacional. Essa ascensão deu-se inicialmente pela imposição de regras de comportamento, até chegar, após séculos de desenvolvimento, à sociedade de massas, na qual a esfera do social atingiu um patamar que abrange e controla, com igual força, todos os membros de uma determinada comunidade.

Portanto, com a ascensão do social à esfera pública, verifica-se o enriquecimento da esfera privada. “A esfera pública, tal como é concebida por Arendt, não se constitui como uma esfera de liberdade se não houver dispensado da sua discussão actividades que dizem respeito ao âmbito privado, local onde impera a luta pela sobrevivência biológica e a produção material da vida” (Carvalho, 2008, p. 3).

Na inversão ocorrida no interior da vida ativa corresponde a condição humana de produzir é a vida, a de trabalhar é a mundanidade, e a da ação é a pluralidade.

O desenvolvimento destas três atividades se corresponde com a vida ativa, a ascensão e consolidação da sociedade moderna fizeram com que assuntos de interesse privado assumissem importância pública.

A autora tenta demonstrar que, com tais acontecimentos e o recuo do indivíduo, surge, na participação na esfera pública, o que ela denomina de “governo de um só homem”, isto é, o governo totalitário, tendo uma única esfera, “a esfera social”, regida por apenas um único interesse controlado pelo Estado totalitário, acarretando, com isso, a total apatia e alienação dos indivíduos em relação ao mundo.

Defende Camargo (2010, p. 4) que as ações de Responsabilidade Social Empresarial associam-se à ideia de labor, adequada à produção e consumo cíclicos, e são refratárias da ação política, estranha ao modo empresarial de operar, e vincula-se a comportamentos e não a ações, nos termos de Arendt. Ressalta-se ainda, que as propostas empresariais, ao aproximarem-se da noção de labor, revelam-se anti-políticas, ao vincular a inserção no fluxo produtivo e a um “potencial” radicado no indivíduo isolado. Camargo (2010) prossegue, considerando que esse potencial como nos indica Arendt (2004), não se converte em poder com potencial transformador, mas em força, cuja única função é manter o indivíduo ativo na produção e no consumo.

Concordando com a perspectiva dele, na ótica empresarial não poderíamos esperar outros caminhos além do aperfeiçoamento sustentável das cadeias produtivas, uma vez que esta opção é constitutiva da sua identidade. Contudo, o que deve ser considerado é que as ações de Responsabilidade Social Empresarial não oferecem condições para ação nos termos de Arendt.

Apoiando no raciocínio de Camargo (2010), seria mais adequado falar de comportamentos socialmente responsáveis. Indivíduos e organizações sociais são instados a operar como empresas, reduzindo a sua interferência na produção e consumo; as empresas, por sua vez, também têm autonomia reduzida no plano do comportamento, devem ser bem comportadas para não serem punidas pelos consumidores, ou, o que seria pior, pelos acionistas<sup>4</sup>.

Ao contrário de Arendt (2004), Habermas (1984) centra a sua análise na esfera pública burguesa. Para Habermas (1984), a esfera pública é o resultado do surgimento e consolidação da “sociedade burguesa”, que não teria mantido a sua formação social, mas sim o seu “modelo ideológico” de forma continuada nos “termos da história das ideias”.

O autor faz referência a uma esfera pública burguesa, esclarecida e politizada, sobretudo nos séculos XVIII e XIX na Europa, e a sua transformação progressivo declínio. As exigências políticas e militares representadas pelo Estado-nação convergem com os interesses de uma burguesia nascente, a qual se organizava politicamente como classe e exercia forte pressão por mudanças.

Habermas critica o modelo liberal de esfera pública, considerando que não soube ser capaz de manter as promessas da racionalização do poder e da neutralização da dominação. No

<sup>4</sup> Camargo, Ricardo Zagallo, discurso da Responsabilidade Social Empresarial: Formulação e Limites, Rio de Janeiro, junho 2010.

período de criação do estado liberal, a livre-concorrência era uma ideia que legitimava uma separação nítida do sistema económico, e excluía o Estado de qualquer participação e interferência nesse domínio. A esfera pública, dominada pelos meios de comunicação de massa e infiltrada pelo poder, torna-se um cenário de manipulação da busca por legitimidade.

Por sua vez, sublinha Lubenow (2007, p. 104) que, “este diagnóstico de uma esfera pública encolhida, atrofiada, despolitizada, apresenta o problema da efetiva realização do princípio da esfera pública, cuja base institucional está corrompida”. Realça que, se no sec. XVIII, a opinião pública era, ao menos na teoria, dada na forma de debate racional crítico, no séc. XX revelou-se como uma força manipuladora da própria prática política. Prossegue, acrescentando (2007, p. 105), que, apesar das potencialidades para a racionalização do poder, a legitimidade que se desenvolve na esfera pública não consegue ser uma base normativa efetiva que sirva de sustento para uma teoria da democracia.

Neste sentido, Lubenow (2007) defende que surgem dois problemas teórico-metodológicos na tese defendida por Habermas: primeiro, o modelo crítico não consegue ser um padrão confiável de medida de legitimidade. Segundo, Habermas não tem no horizonte nada que poderia substituir o fundamento sobre o qual intencionou a possibilidade de revitalização da esfera pública.

Tais modelos de uma esfera pública despolitizada tornaram-se questionáveis por não fornecerem um critério normativo plausível sob o qual poderia emergir uma formação discursiva da opinião e da vontade política e desenvolver legitimidade democrática.

Na linguagem política de Habermas (1984), a esfera pública é a categoria normativa chave do processo deliberativo, uma estrutura de comunicação que elabora problemas politicamente relevantes que emergem da esfera privada e das esferas informais da sociedade civil e os encaminha para o tratamento formal no centro político. Habermas vê na ação comunicativa ideal o estabelecimento dialógico de consensos, que, ao longo de seu processo, ativa a auto-reflexão dos participantes, rompendo-se com o estado anterior de “falsa consciência” no qual estavam imersos, e restaurando uma esfera pública e dialógica.

Arendt (2004), afirma que a existência humana, na medida em que se empenha ativamente em fazer algo, tem raízes no mundo de homens ou de coisas feitas por homens. O homem

pensa e produz em relação constante com outros homens, jamais fora desse circuito social. E é na órbita da construção política feita por homens reais no mundo real, que, segundo Habermas, a racionalidade comunicativa se estabelece como instrumento de consenso social da realidade.

Em linhas gerais, devemos compreender a esfera pública como o domínio da vida social, o “espaço social” do qual pode emergir uma formação discursiva da política e da opinião pública. Os assuntos do interesse dos indivíduos diretamente envolvidos são expostos e, também, são exercidas pressões sobre o sistema político a ponto de influenciá-lo nas questões que debatidas e problematizadas. Implica uma negociação argumentativa discursiva. “Só uma argumentação conduzida de modo intersubjetivo, em que todos os indivíduos afetados possam participar, torna uma generalização radical possível e necessária (...)” (Habermas, 1999, p. 4).

O autor defende que o discurso comunicativo deve ser inclusivo e voluntário, realizado entre parceiros livres e com iguais direitos. É baseado no princípio da universalização que exige que cada um dos intervenientes seja capaz de se colocar na perspectiva de todos os outros. Uma esfera pública que coloca, ainda que em termos ideais, a hipótese de comunicar o pensamento, de forma racional e igualitariamente repartida, no cerne da própria atividade política.

Para Taylor (2010, p. 4), “a esfera pública é um espaço comum em que, supostamente, os membros da sociedade se encontram através de uma variedade de meios (...) para discutirem assuntos de interesse comum. Ou seja, Taylor (2010) pensa esfera pública como um espaço comum no qual os membros da sociedade, por diversos meios, estão em um processo de intercomunicação, sendo que este espaço comum estaria fora do âmbito político e seria manifestado na opinião pública.

O espaço comum que surge do ajustamento num certo local, Taylor (2010, p. 7) denominou de “espaço comum tópico”. Segundo o autor, a esfera pública transcende tais espaço tópicos, é o espaço mais amplo do espaço comum não local.

O autor denominou a esfera pública que emergiu no século XVIII de “espaço comum metatópico. A esfera pública para Taylor (2010, p. 9) é o lugar de discussão que potencialmente implica toda gente (embora no século XVIII a exigência implicasse apenas a minoria educada ou “ilustrada”), e onde a sociedade pode chegar a uma mente comum sobre matérias importantes. É um lugar onde se elaboram concepções racionais que devem orientar o governo (Taylor, 2010, p. 11).

Taylor (2010, p. 12), argumenta que a moderna esfera pública desponta a ideia de que o poder político deve ser fiscalizado e vigiado por alguém de fora. Um espaço extrapolítico, secular, metatópico: eis o que era e é a esfera pública. Sublinha ainda que a esfera pública deve permitir à sociedade chegar a uma mente comum, sem a mediação da esfera política, num discurso da razão fora do poder, que todavia é normativa para o poder.

Honneth (2003) desenvolve uma variante política diferente de Habermas, focada não no entendimento e no consenso, mas nas dimensões psicológicas e pessoais da dominação e da emancipação, numa concepção formal da vida ética, cujo conceito central é o “reconhecimento”, não concorda com a distinção feita por Habermas entre o mundo da vida e o sistema. Honneth entende que a falha de Habermas foi colocar a racionalidade comunicativa como sendo prévia ao conflito social, relegando para o segundo plano a luta pelo reconhecimento que, no seu entender, é o que estrutura a subjectividade e a identidade individual e colectiva (Honneth, 2007, p. 108).

O objectivo de Honneth (2003) é construir uma teoria crítica com base no reconhecimento, que permita pensar em caminhos emancipatórios para o homem.

Para Honneth (2003, p. 73), Habermas subestima que as diferentes ordens sociais parecem estar determinadas por conflitos e negociações contínuas, o que leva a considerar que a teoria crítica da sociedade deve colocar no centro da vida social a série de conflitos emergentes sob a categoria de reconhecimento.

Uma das principais fontes que recorreu para elaborar a referida teoria é o pensamento de Hegel (1991), principalmente os seus conceitos de reconhecimento, intersubjetividade e conflito, e essa é uma das características metodológicas fundamentais que o distingue de Habermas, já que este desenvolve a sua teoria crítica numa linha explicitamente kantiana. Segundo ela, para Hegel (1991), a esfera social não é definida como o espaço de luta pela integridade física dos sujeitos como defende o modelo hobbesiano. Ela é um espaço da eticidade, onde as relações e práticas intersubjectivas se dão além do poder estatal ou convicção moral individual. Ainda segundo Hegel (1991), a esfera social proporciona a possibilidade dos sujeitos se auto-reconhecerem nas suas potencialidades e capacidades mais ou menos semelhantes, ou seja, a possibilidade de estar em comunhão, reconhecendo o outro na sua singularidade e originalidade, o que faz com que cada nova etapa de reconhecimento social capacite o indivíduo para

apreender novas dimensões da sua própria identidade, o que, por fim, estimula novas lutas por reconhecimento, mostrando que o ponto central deste processo é este movimento em que conflito e reconhecimento condicionam-se mutuamente.

Honneth (2007) afasta-se das concepções marxistas quando entende que, mesmo a luta de classes na sociedade contemporânea, deve ser lida como uma luta por reconhecimento e que a perspectiva marxista de entendê-la como sendo somente pelo domínio de meios de produção, é uma “brecha” ao utilitarismo na filosofia de Marx.

A teoria de reconhecimento de Honneth (2003) também recebeu críticas de alguns autores. Para Werle & Melo (2008), na teoria crítica de Honneth não há uma explicação fundamental de um princípio de justificação pública, em que os próprios cidadãos possam decidir quais formas de reconhecimento e princípios de justiça são legítimos ou ilegítimos.

Fraser (2003) chama a atenção para o impato desta teoria sobre os movimentos sociais e afirma que a demanda por reconhecimento, baseada somente em reevindicações culturais e na proteção à identidade de grupos étnicos e minorias, não é suficiente para a solução dos problemas, sendo necessária a problematização de questões “redistributivas”.

A sua proposição de uma “teoria crítica do reconhecimento” é, portanto, baseada numa perspectiva dual e visa, assim, corrigir o que esta autora encara como injustiças nos aspectos simbólico-culturais, por meio do reconhecimento, e nos aspetos redistributivos económicos, por meio da redistribuição. Para ela, a sociedade possui uma estrutura de classes que institucionaliza mecanismos económicos que sistematicamente negam a alguns dos seus membros as oportunidades necessárias para que eles participem junto com os outros na vida social. Por outro lado, Fraser (2003) acrescenta que a sociedade cria hierarquias de status e institucionaliza padrões de cultura que negam a uma parte dos seus membros o reconhecimento necessário para que participem em pé de igualdade na vida social.

Ela propõe, portanto, que a perspectivas do reconhecimento e da redistribuição não sejam subsumidas uma a outra, mas articuladas no sentido de prover a análise social de uma estrutura reflexiva mais sólida e coesa. A autora observa que a ausência de reconhecimento pode assumir formas distintas, sendo tanto formalmente institucionalizados nos termos de normas jurídicas, códigos de práticas ou políticas do governo, assim como informalmente instituciona-

lizadas na forma de padrões e costumes norteadores da prática social. Independentemente de sua fundamentação formal ou informal, esses padrões institucionalizados conduzem a uma relação social na qual alguns sujeitos tem as suas demandas mais consideradas do que dos outros, o que implica numa ausência de paridade.

Habermas (1984) mostra que espaço público é um espaço de constituição democrática da opinião e da vontade colectivas, a mediação necessária entre a sociedade civil, de um lado, e o Estado e o sistema político, do outro. Conforme também defendeu, a fonte da legitimidade política não pode ser a vontade dos cidadãos individuais, mas o resultado do processo comunicativo de formação da opinião pública.

Na ação comunicativa, os atores envolvidos numa dada situação quotidiana fazem implicitamente reivindicações sobre a validade das suas afirmações, reivindicações preparadas para serem justificadas.

Para Habermas, um sujeito só faz parte de uma esfera pública enquanto participante da formação da “opinião pública”, sendo a esfera pública o ambiente ideal de possibilidades para uma ação de responsabilidade social, esta poderia assumir, nesse ambiente, características aproximadas de uma forma de interação social de tipo comunicativa. “Nas assunções idealizantes da ação comunicativa, em especial no reconhecimento recíproco de pessoas capazes de orientar a sua ação por pretensões de validade, já estão instaladas as ideias de justiça e de solidariedade” (Habermas, 1999, p. 3). Assim, por esfera pública defende-se um domínio da vida social através da sociedade civil onde a opinião pública pode formar-se e têm lugar conversas abertas acerca de assunto de interesse público.

Habermas (1999) reconhece a importância da comunicação na administração da empresa e diz que é na empresa que “reside a tentativa de conciliação relativa à pluralidade das nossas sociedades e a exigência de uma universalidade afirmada por meio da ética (Pesqueux et al., 2013, p. 34).

O pensamento habermasiano tem como proposta a superação do cientificismo e do positivismo, logo da razão puramente instrumental, bem como a superação de uma filosofia puramente baseada na consciência do sujeito. O que esta na base do conceito de racionalidade de Habermas é uma exigência e obrigação de verdade, o que o faz rejeitar formas de comunicação puramente estratégicas e instrumentais. Para este autor, é possível existir este tipo de racionalidade nas empresas, porém em contextos específicos.

O paradigma marxista sustenta que as empresas são, ao mesmo tempo, produção e produtoras de representações sociais com a finalidade de disfarçar a dominação de classe numa estratégia de dominação simbólica. Neste contexto, o discurso da empresa socialmente responsável é uma representação social forjada pela classe dominante, colaboradora da fetichização das relações de produção e dos espaços sociais de luta simbólica, alienando os homens. “Toda ideologia para se manter como discurso legítimo de descrição do real e ocultar o seu carácter arbitrário de formação – alienar os homens – a ideologia burguesa reifica as relações e fetichiza as mercadorias e os espaços sociais” (Belizário, 2006, p. 7).

Belizário (2006, p. 9) argumenta que a Responsabilidade Social é uma dessas representações criadas pela empresa, longe das empresas investirem na sociedade só porque fazem parte dela, investem nela para garantir a obtenção do lucro.

É de realçar ainda que Belizário (2006, p. 11) fez a seguinte leitura: “cabe aos dominantes definir os seus próprios papéis e estratégias para reproduzir as condições materiais de existência favoráveis à sua dominação”. Virtude da estratégia “Cinismo alienador”. A autora sublinha que o mundo moderno encerra os homens na esfera privada, com todas as futilidades que esta comporta.

Gramsci com base fortemente marxista fez a ampliação do conceito de Estado e de hegemonia. Gramsci apresentou uma visão evolutiva em relação ao materialismo histórico de Marx e Engels. Ele viu a dimensão do consenso, a necessidade do diálogo, o desafio da governabilidade e a importância do Parlamento.

Para Gramsci, a reforma intelectual/moral só se torna possível a partir do momento em que a classe proletária se torna realmente autónoma e hegemónica.

A hegemonia é escolhida como categoria que permitirá resolver as contradições fundamentais existentes na superestrutura, tanto a nível de dominantes, quanto a nível de dominados.

Para Gramsci, não existe uma hegemonia em si, uma categoria abstrata, indiferente à realidade histórica, ou, então uma hegemonia que é ora dominação, ora direcção, como elementos separados e independentes. Isto é tão verdade que não se pode entender o conceito eliminando um dos dois elementos, pois ambos significam aspetos diversos de uma mesma realidade.

Uma compreensão dialética da totalidade do conceito exige a relação entre as suas partes e o todo e das partes entre si. Somente as circunstâncias históricas, ou seja, a historicidade dos fenómenos, é que possibilita o destaque de um ou de outro elemento, também representados por seus equivalentes, como consenso e persuasão para o primeiro, e ditadura e coerção para o segundo.

Em Gramsci, portanto, o conceito hegemonia é apresentado em toda a sua plenitude, isto é, como uma ação que atinge não apenas a estrutura económica e a organização política da sociedade, mas também age sobre o modo de pensar, de conhecer e sobre as orientações ideológicas e culturais.

Na sua perspectiva, a organização da dominação de classes extrapola o sentido estrito de Estado, incluindo a disputa por hegemonia, sendo que a Responsabilidade Social Empresarial, como parte da sociedade civil, é um dos aparelhos privados de hegemonia, articulando, produzindo e disseminando, dentro e fora da produção de bens materiais e simbólicos, visões do mundo, valores, concepções, inserindo-se, assim, na busca de estabelecer uma direção moral, intelectual e política (isto é, hegemonia)<sup>5</sup>.

Para a classe que busca ser hegemónica, é suficiente obter um “consenso passivo e indireto”; todavia, poder-se-ia dizer que, no campo da responsabilidade social, há um misto de consenso ativo e passivo, conforme a conceção trazida por Gramsci<sup>6</sup>.

Portanto, é de notar que, devido às mudanças que vêm ocorrendo nas relações entre o Estado e a sociedade civil, é possível observar a sua manifestação específica nas propostas articuladas em torno da Responsabilidade Social das empresas.

Segundo Graciolli (2005), a sociedade civil é a esfera da organização da dominação de classes na qual a disputa por hegemonia é o traço distintivo e específico à ampliação do Estado (coerção e persuasão, força e hegemonia, sociedade política e sociedade civil). Nela, os aparelhos privados são aqueles onde se dão a elaboração, a disputa e a difusão de visões do mundo. A Responsabilidade Social Empresarial é, a rigor, um desses aparelhos.

---

<sup>5</sup> Graciolli, E. J. (2005) Responsabilidade Social Empresarial, 4º colóquio Marx e Engels, Cermarx-Unicamp, 8 a 11 de novembro.

<sup>6</sup> Simionatto, I., Pfeifer, M. (2006) Responsabilidade Social das Empresas: a contraface da sociedade civil e da cidadania, Revista virtual textos & contextos.

O exposto, leva-se a considerar que estas práticas vêm contribuindo para a formação de consensos que, na atualidade, fortalecem a hegemonia do capital, mediante a redução do papel do Estado e o fortalecimento da esfera privada como setor de regulação social. Este cenário indica mudanças nas relações entre o Estado e a sociedade civil, uma vez que a Responsabilidade Social das empresas se manifesta como uma nova proposta de sociabilidade e de resposta às expressões da questão social.

O conteúdo social da hegemonia, expresso nos contornos da responsabilidade social, leva as massas ao consenso ativo, pois aderem ativamente ao discurso da responsabilidade social, aos projetos das empresas, às propostas de voluntariado e de solidariedade.

Thery-Cherques (2003) complementa que a responsabilidade moral das pessoas nas empresas é a mesma de todos nós: preservar para os seres humanos a integridade da sua essência e do seu mundo contra os abusos do seu próprio poder e do poder alheio. Argumentou que:

“Por essa razão, ao contrário do muito que se tem escrito e dito, não há base lógica que dê sustentação à ideia de uma “ética corporativa”. Em pelo menos uma coisa Milton Friedman concorda com a esquerda esclarecida. As empresas são entes amorais. O que define a empresa é a busca do seu próprio interesse econômico. Considerar que elas fazem outra coisa é uma hipocrisia. Diz ele, em texto que ficou famoso: “só as pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial [jurídica] e, nesse sentido, pode ter responsabilidades artificiais [legais], mas “os negócios”, como uma totalidade, não se pode dizer que tenham responsabilidades, nem sequer em sentido vago” (Friedman apud Thery-Cherques, 2003, p. 36).

Weber (1987), em “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” aponta que a característica fundamental específica da sociedade moderna ocidental é a racionalização, a qual implica uma relação de adequação entre meios e fins. A sociedade ocidental, segundo Weber (1987), desenvolveu uma racionalidade técnica e administrativamente burocrática. Dentro desse contexto, pode-se dizer que o desenvolvimento de uma ciência racional fundamentada em princípios racionais e no método científico é um produto do ocidente. Assim, o autor faz a análise do capitalismo ocidental como sendo um fenômeno do racionalismo hegemônico.

Ainda, segundo Weber (1988), há três tipos puros de dominação: legal, carismática e tradicional. A obediência a um determinado mandato pode fundar-se em diversos motivos de submissão às seguintes formas de dominação:

- Dominação Legal

Baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando, o seu tipo mais puro é a dominação burocrática e se baseia em estatutos que podem ser modificados e criados desde que o mesmo esteja pré-estabelecido. Segundo ele, o dever da obediência está graduado numa hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, em que aquele que ordena é o superior. Essa forma de dominação é sustentada por regras, regulamentos e leis. Obedece-se não à pessoa em virtude do seu próprio direito individual. A regra estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena deve obedecer às regras estabelecidas e legitimadas.

- Dominação Tradicional

Baseada na crença quotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que representam a autoridade, o seu tipo mais puro é a dominação patriarcal, fundamentada na crença e no poder do senhor, segundo a qual um manda e o outro obedece e, diferentemente da dominação legal, não é baseada na formalidade.

- Dominação Carismática

Baseada na veneração extra-quotidiana da santidade, do poder heroico ou do carácter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta revelada ou criadas, a obediência não é estabelecida por regra ou cargo, mas sim, pela crença nas qualidades do líder. É aceite devido à admiração pelo senhor, pelos seus dotes pessoais (carisma), particularmente, seu poder intelectual ou de oratória. Obedece-se o líder pelas suas qualidades excepcionais, enquanto seu carisma subsiste.

Segundo ele, chamamos de “dominação” a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas dentro de determinado grupo de pessoas. Em cada caso individual, a dominação baseia-se nos mais diversos motivos de submissão.

Weber (1988) entende que dentro da sociedade é preciso que haja elementos que representem a autoridade legitimamente reconhecida, e elementos que não detenham o poder. Segundo o autor, a dominação legítima formula e organiza a ordem social, podendo também transformá-la se for julgado necessário ou de interesse para atribuir maior racionalidade às ações, por aqueles indivíduos tidos como competentes para tal tarefa.

Os membros da escola de Frankfurt fizeram uma crítica radical à racionalidade técnica do ocidente defendido por Weber, que tem desencantado o mundo.

Horkheimer (1976), no seu livro “Eclipse da Razão”, define o conceito da racionalidade instrumental. Ele distingue duas formas de razão: a razão subjetiva (instrumental) que é a faculdade que torna possível as nossas ações. Essa razão se relaciona com meios e fins. “A razão subjetiva se revela como a capacidade de calcular probabilidades e desse modo coordenar os meios corretos com um fim determinado” (Horkheimer, 1976, p. 13). A razão objetiva (logos), se manifesta nas relações entre os seres humanos, na organização da sociedade, nas suas instituições, na natureza e no cosmo. Existe uma ordem, uma racionalidade objetiva.

Horkheimer & Adorno (1986) no livro “Dialética do Esclarecimento”, em que ambos são autores, mostram-nos como a razão emancipatória objetiva se converteu em razão instrumental subjetiva. Estes dois autores refletem sobre o processo de construção e desenvolvimento do pensamento filosófico e científico do ponto de vista de uma teoria crítica. Partem dos seguintes questionamentos: por que a humanidade em vez de entrar num estado verdadeiramente humano, está-se afundando na barbárie? Por que as promessas iluministas e progressistas da civilização não se concretizaram? Com estas questões os autores propõem a rejeição do ideal do mito do progresso histórico que imperava na altura. Como objetivo propõe-se investigar a verdade por detrás das ideias burguesas, a investigar a auto-destruição da razão.

Os dois autores sustentam a tese de que o mito e o esclarecimento mantêm entre si não uma simples rejeição de oposição, como postulado pelo pensamento iluminista, mas antes uma relação dialética, de modo que o mito já comporta algo de racionalidade auto-conservadora do esclarecimento, e no esclarecimento permanece um núcleo de irracionalidade mítica que termina por reconduzi-lo à barbárie. Portanto, para Adorno & Horkheimer a razão não atingiu o seu fim, pois a razão é em sua própria essência um mito: “o mito já é esclarecimento, e o esclarecimento acaba por converter-se em mito”.

A grande consequência da racionalidade instrumental foi a perda da autonomia do indivíduo. A racionalidade técnica é a racionalidade da indústria cultural que é a racionalidade dominante. A razão instrumental como ideologia, é, segundo Adorno, o carácter compulsivo da sociedade alienada de si mesma. Os dois autores detetaram uma civilização que chegou a uma dialética sem síntese. Não houve uma síntese libertadora de uma sociedade livre e feliz.

Habermas (1987) procura a superação desse conceito, denominando-o “racionalidade instrumental”. Busca ampliar o conceito de razão no sentido Weberiano, propondo o conceito de razão comunicativa. Habermas posiciona-se contra a racionalidade instrumental em esferas de decisão e propõe um modelo ideal de acção comunicativa, em que as pessoas interagem e, através da utilização da linguagem, organizam-se socialmente, buscando o consenso de uma forma livre de toda a coação externa e interna.

Foi na ideia de mundo da vida, que Habermas (1987) mostra a racionalidade dos indivíduos mediada pela linguagem e comunicatividade. O conceito de mundo da vida, na sua teoria, é uma separação dos três aspectos do universo da existência do mundo dos sujeitos, que como resultado da fragmentação desse universo, temos um mundo objectivo, um mundo social e um mundo subjetivo. O mundo objectivo está exteriorizado aos indivíduos e as suas relações socialmente construídas situam-se dentro de um aspecto formal.

Este mundo formalmente constituído representa a relação (indivíduos–instituições) intermediada por ações lingüísticas e racionais. No mundo social, o ambiente quotidiano é o local onde podemos definir a existência desse mundo, pois é nele onde os sujeitos vivem e se relacionam comunicativamente, constituindo novos valores e novas verdades, verdades essas determinadas a partir do processo social de construção da realidade. Por fim, tem-se o mundo subjetivo, que encerra a conceitualização e classificação do mundo da vida. Ao contrário dos dois primeiros conceitos expostos, o mundo subjetivo apresenta-se como universo interno dos sujeitos, onde nele se totalizam as experiências vivenciais e transformadas em conhecimento subjectivo, que é o reconhecidamente válido e necessário para exteriorizar a ação e a razão no aspecto comunicativo.

A razão comunicativa, segundo Habermas (1987), não deve ser entendida *a priori*. Ela deve ser atingida comunicativamente. No fundo, Habermas propõe uma mudança de paradigma, localizando a ação social não mais no sujeito isolado, mas, sim, no mundo intersubjetivo, linguisticamente mediato. Ele fundamenta a reabilitação da esfera social, com base na ideia e orientações dialógicas das ações sociais e, dessa forma, isso não poderia ser feito de modo coercitivo ou meramente instrumental, mas por uma postura dialógica, compreensiva e democrática na órbita de um consenso comunicativo, que nesse sentido deveria ser construído dentro das relações sociais em função das racionalidades das ações.

Weber indica um caminho sem saída que a racionalidade moderna reserva para a sociedade, enquanto Habermas tenta construir uma narrativa teórica como emancipação social da razão a partir de um discurso sócio-filosófico para a modernidade.

A esfera pública, sendo idealmente um espaço em que a ação comunicativa pode vir a ser gradualmente desenvolvida, contribuindo para a melhoria da imagem empresarial e dando maior visibilidade às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa, por um lado, . por outro, pode vir a ser um espaço em que as ações venham a ser supervisionadas e criticadas pelos participantes, garantindo maior transparência.

Hoje, a esfera pública é mais complexa e multifacetada, tornando-se a arena privilegiada de uma luta simbólica pela definição das realidades sociais. Em suma, pode-se observar que, a partir das ideias defendidas por Weber (1988) , existe uma conexão entre ética e empresa, entendendo que o sucesso empresarial dar-se-ia quando a empresa dentro da sua visão abarcasse condições legais e morais. Estes aspetos podem ser confirmados através da sua mais famosa e importante obra que, inclusive, trata questões acima mencionadas como a “ética protestante e o espírito capitalista”, e ação social que vão ser abordadas de seguida.

Para Weber (1999), a ação social é aquela que é orientada ao outro. Os tipos ideais servem como modelos e estão classificadas em quatro ações fundamentais, a saber:

- Ação social racional com relação a fins (racionalidade instrumental), na qual a ação é estritamente racional. Toma-se um fim e este é, então, racionalmente buscado. Há a escolha dos melhores meios para se realizar um fim;
- Ação social racional com relação a valores, na qual não é o fim que orienta a ação, mas o valor, seja este ético, religioso, político ou estético;
- Ação social afetiva, em que a conduta é movida por sentimentos, tais como orgulho, vingança, loucura, paixão, inveja, medo, etc.;
- Ação social tradicional, determinada por um costume arraigado.

Na perspetiva de Weber (1988) a Responsabilidade Social devia ser pautada por valores, sem uma relação com os resultado do ponto de vista da sociedade. Entretanto, a própria ênfase dada à competitividade contrapõe-se a tal perspetiva.

É nesse contexto que a empresa para legitimar a sua atuação, tem elaborado, a partir de valores morais de um grupo e da própria empresa, os códigos de ética a serem seguidos para que os valores morais pré-estabelecidos não sejam feridos.

Entretanto, as pressões exercidas pela sociedade vão além dos códigos de ética e o papel das empresas na sociedade torna-se cada vez mais amplo e complexo, ameaçando, inclusive, funções que *a priori* seriam do Estado.

A teoria da ação comunicativa oferece um paradigma de racionalidade que não é mais aquele da razão positivista, científica objetiva e neutra e nem aquele de uma razão estratégica, manipuladora e instrumental, mas o de uma razão prática.

Sublinha Pesqueux & Vasconcelos (2013) que esta racionalidade é especialmente viável na atividade comunicativa, mas pode ser exercida de forma bem mais extensiva em todo o campo da ética. Saliendam ainda, que a ideia é que por intermédio da comunicação pode-se determinar o que é justo para o grupo social, além da busca da realização pessoal e de expressão de diferentes culturas. Há nas empresas espaço para a busca por ética e responsabilidade social.

O conceito da Responsabilidade Social Empresarial vai evoluindo-se desde a sua criação, passando de um conceito teórico a um conceito cada vez mais prático, já que hoje desenvolve-se numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, fenómeno cuja importância não parou de crescer desde a sua conceituação.

O termo “desenvolvimento sustentável” surgiu a partir de estudos da Organização das Nações Unidas sobre as mudanças climáticas como uma resposta para a humanidade perante a crise social e ambiental pela qual o mundo passava a partir da segunda metade do século XX. Na Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, jan/junho 2018), também conhecida como Comissão de Brundtland, presidida pela norueguesa Gro Haalen Brundtland, foi desenvolvido, no âmbito do processo preparatório da Conferência das Nações Unidas –igualmente chamada de “Rio 92”, um relatório que ficou conhecido como “Nosso Futuro Comum”. Nesse relatório está exposta uma das definições mais difundidas do conceito (comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento, 1988, p. 46) que encerra o seguinte: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente

sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”. Assim, nasceu, em 1987, o relatório Brundtland, que fixa as bases do desenvolvimento sustentável (dimensão económica, ambiental e social).

As dimensões do Desenvolvimento Sustentável são pertinentes nos perguntarmos se as três dimensões, económica, ambiental e social da sustentabilidade são suficientes, e qual o seu significado.

A primeira dimensão do desenvolvimento sustentável é a ambiental. Ela supõe que o modelo de produção e consumo seja compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do meio natural. Trata-se, portanto, de produzir e consumir de forma a garantir que os ecossistemas possam manter a sua autorreparação ou capacidade de resiliência.

A segunda dimensão, a económica, supõe o aumento da eficiência da produção e da crescente economia no consumo de recursos naturais, com destaque para recursos permissivos como as fontes fósseis de energia e os recursos delicados e mal distribuídos, como a água e os minerais. Trata-se daquilo que alguns denominam como ecoeficiência, que supõe uma contínua inovação tecnológica que nos leve a sair do ciclo fóssil de energia (carvão, petróleo e gás) e a ampliar a desmaterialização da economia.

A terceira e última dimensão é a social. Uma sociedade sustentável supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros. Isso significa erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, delimitando limites mínimos e máximos de acesso a bens materiais.

Segundo Pesqueux & Vasconcelos, (2013) na medida do possível, as empresas, ao fixarem os conteúdos das suas políticas de expansão e desenvolvimento, deveriam levar em conta as diretrizes do desenvolvimento sustentável da CMMAD – relatório Brundtland. Diz ele, que o mesmo vale para o estabelecimento de políticas e diretivas de desenvolvimento de setores específicos da economia.

Concordando com Pesqueux & Vasconcelos (2013), é possível criar, nos setores institucionais e nas empresas, fóruns de discussão estruturada, de inspiração habermasiana, por meio dos quais se fixam as agendas de desenvolvimento sustentável. Apontou duas instâncias para um desenvolvimento sustentável:

- a) Primeira instância - é preciso buscar critérios mais substantivos para a fixação das

pautas de desenvolvimento (tecnologias, produtos, serviços, ações de P&D e inovação etc.) tendo em vista o mérito das propostas para o desenvolvimento social e humano de acordo com as políticas de Responsabilidade Social da empresa;

b) Segunda instância – as preocupações voltadas para a eficiência e lucratividade seriam considerada só depois de fixadas as prioridades de acordo com critérios mais amplos e norteados pelas diretrizes de desenvolvimento sustentável.

Para Pesqueux & Vasconcelos (2013), a abordagem da “ética da discussão” leva precisamente ao reconhecimento de uma razão que possa ser aplicada ao campo dos fins e não mais somente ao dos meios, à determinação do justo. Essa abordagem oferece um paradigma da racionalidade que não é aquele da razão positiva, científica, objetiva e axiologicamente neutra, nem aquele de uma razão estratégica, manipuladora e instrumental, mas aquele de uma racionalidade prática. Uma verdadeira racionalidade prática cuja manifestação pode ser considerada no mundo empresarial.

Portanto, de acordo com o Instituto Ethos (2007), a Responsabilidade Social Empresarial implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente.

Uma ferramenta que auxilia na gestão e planeamento de uma empresa são os Indicadores do Instituto Ethos utilizados pelas empresas como aprendizado e autoavaliação da gestão no que se refere à incorporação da Responsabilidade Social ao planeamento estratégico e ao monitoramento geral da empresa.

A concepção que defende a Responsabilidade Social como um “modelo de gestão empresarial” baseado em princípios e valores éticos, em que a empresa estabelece relações de reciprocidade e co-responsabilidade com todas as partes envolvidas nos seus negócios, contribui para o desenvolvimento social, ambiental e económico da sociedade.

Portanto, ser “socialmente responsável” é desenvolver voluntariamente ações sociais e ambientais voltadas para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Nessa lógica, as empresas vêm sendo pensadas como portadoras de uma grande responsabilidade, tendo um papel a cumprir no processo de transformação da sociedade.

Face ao exposto anteriormente, considerou-se, como ponto de partida do presente es-

tudo, que as empresas que investem em projetos de Responsabilidade Social poderão contar com uma elevada cooperação dos seus colaboradores no desenvolvimento de projetos sociais corporativos, associados a um ideal de atuação social e humano assumido por esses indivíduos.

A conotação desse ideal pode expressar entre integrantes do público interno da empresa desde os altos dirigentes até o pessoal situado na base da hierarquia da empresa num sentido mais próximo ao assistencialismo, gerando concepções e ações que se aproximam do conceito weberiano de dominação tradicional paternalista.

Nesse caso, esperar-se-ia que as ações de Responsabilidade Social, que contam com a participação desses colaboradores, apresentassem tão-somente ou principalmente características de curtas prazo, de intervenções pontuais.

Por outro lado, não é negligenciável a perspectiva de que projetos sociais empresariais assumam, entre colaboradores da empresa, um sentido de compromisso para com as populações beneficiárias, mesmo que dentro dos limites dos objetivos dos programas propostos.

Nesse caso, esperar-se-ia encontrar, entre os colaboradores que participam desses projetos de responsabilidade social, a construção de uma forma de expressão da opinião pública política, no sentido proposto por Habermas, através de propostas de ação de médio e/ou longo prazos, com vistas à sustentabilidade da população beneficiária.

O foco do presente estudo no desenvolvimento de projetos sociais levou-se a entender que a sua conotação pode ser de cunho mais próximo ao assistencialismo, gerando uma forma de relação política aproximada ao conceito weberiano de dominação tradicional, em contraste com a perspectiva anteriormente colocada, referente à abordagem Habermasiana dos conceitos de esfera pública, de formação da vontade política e de opinião pública.

A partir do embasamento teórico sobre este assunto, e para melhor desenvolver o trabalho e segundo o propósito da investigação e conforme as ideias defendidas anteriormente será preciso um estudo empírico da empresa UNITEL T+.

A partir desse fundamento teórico da presente temática, deu-se continuidade ao propósito de investigação através de um estudo empírico da empresa UNITEL T+.



## **CAPITULO III - UM ESTUDO DE CASO – EMPRESA UNITEL T+**

A UNITEL T+ é uma empresa multinacional atuante tanto a nível nacional como internacional. Em Cabo Verde tem desenvolvido ações que vão ser objeto do presente estudo de caso. Assim, neste capítulo, analisámos a atuação da empresa e os seus programas de responsabilidade social.

### **3.1. A Atuação da Empresa UNITEL T+ em Cabo Verde**

A T+ foi constituída em 2005, inicialmente era uma Sociedade Unipessoal em Cabo Verde. No entanto, a T+ só conseguiu obter a licença para operar no sector móvel em Janeiro de 2006. Mais tarde, devido à necessidade de capital e experiência para implementar o projecto, passou a ter mais sócio e, com isso, a empresa deixou de ser uma Sociedade Unipessoal e passa para Sociedade Limitada.

Embora a T+ tivesse obtido licença para operar no sector móvel de Cabo Verde em Janeiro de 2006, esta só veio a iniciar a sua atividade em 2007, atuando inicialmente apenas na cidade da Praia.

Em 2008, a T+ optou por estender a sua cobertura de rede móvel para a toda a ilha de Santiago e para algumas regiões das ilhas de São Vicente e Sal, tendo em 2009 conseguido cobrir todo território nacional.

Em 2010, a T+ consolida a sua atividade em Cabo Verde, apostando fortemente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços comercializados e no aumento da cobertura de rede móvel nas ilhas do Fogo, Sal e Boavista. Em 2011, a T+ decidiu apostar num novo segmento de mercado, o sector da internet, o qual juntamente como o sector móvel constitui atualmente as áreas de atuação da empresa em Cabo Verde <sup>7</sup>.

Diz o Diretor-Geral da UNITEL T +, o angolano Inoweze Dias Ferreira que em novembro 2012, a UNITEL Internacional adquiriu em Cabo-Verde a T+, empresa de telefonia móvel até então detida por um consórcio franco-senegalês. Nessa altura tinha 24% da quota do mercado cabo-verdiano. Seis anos depois o número quase duplicou, com os atuais 42% de

---

<sup>7</sup> Fonte: Unitel T+

domínio do sector. Soma-se ao dado um detalhe adicional: é líder no quesito prestação de serviços de internet. Está presente em todas as ilhas habitadas do arquipélago onde tem vinte e três 23 lojas e mais de três mil e duzentos 3.200 pontos de venda.

A sua notoriedade tem sido forte, fazendo-se valer pela sua estratégia de promoção e divulgação da marca, pela parceria em diferentes atividades culturais, desportivas e sociais garantindo uma participação ativa no dia-a-dia do cabo-verdiano. A UNITEL T+ empresa de direito cabo-verdiano, os 98% dos colaboradores são cabo-verdianos, com igual taxa de quadros jovens. A taxa média de idade é de 29 anos. São três 3 angolanos. Ele, como Diretor Geral, a Diretora de Marketing e a Subdiretora de Serviços Gerais. Ainda, contam com um Subdiretor de Plataformas e serviços que é de Madagáscar e um Senegalês que é técnico de Rádio. Os restantes membros da equipa são caboverdianos.

Em termos de paridade de género, argumenta ele, que existe um equilíbrio, 42% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres e estão a gerir em diferentes áreas. Segundo ele, é um sinal claro da força das mulheres cabo-verdianas que, naturalmente, têm permitido que a UNITEL T+ contribua para que o país cumpra com um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que é alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres.

Também, menciona ele que estão na linha da frente, que a UNITEL T+ é uma empresa que deu um contributo muito grande a Cabo Verde na democratização dos serviços, quer de telefonia móvel quer de internet, também trouxe um valor acrescentado na área da inovação, tem feito um investimento grande em projetos de responsabilidade social e um investimento nas pessoas.

Para ele, hoje a sua operadora já é a líder de mercado no segmento da internet e essa realidade resulta da estratégia que visou estar em todo lado, ter um nível de qualidade muito acima da média e ser uma marca de inclusão e reconhecida por todos os cabo-verdianos e hoje vêm os frutos deste investimento. No negócio das telecomunicações a empresa tem uma contribuição para o PIB de 5%, na qual a Unitel T+ gera uma quota acima dos 30%<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://santiagomagazine.cv/index.php/mais/entrevista/1704-a-empresa-tem-crescido-e-trazido-valores-para-a-sociedade-nestes-ultimos-cinco-anos>

### **3.1 Investir de Forma Sustentável**

Destaca Paula Carioca a Diretora Geral da UNITEL T+, que o plano de negócios traçado pela UNITEL T+ contempla uma componente essencial ao crescimento: o investimento. Investir numa melhor cobertura de rede, numa melhor qualidade dos serviços prestados e no capital humano, e que para o sucesso desta estratégia é fundamental que haja um crescimento das receitas geradas pela empresa, capaz de suportar todo o investimento programado, apostar também na capacitação dos recursos humanos através de mais e melhores competências, fazendo os colaboradores perceberem que estas são a chave para o desempenho das suas funções é igualmente uma das apostas da atual direção da UNITEL T+.

Essa aposta, diz ela que passa pela análise das melhores práticas de gestão, capazes de garantir um modelo de referência. Trata-se, por um lado, de saber se o que se está a definir ou aperfeiçoar se enquadra nas melhores práticas e, por outro, ter, do ponto de vista do capital humano, pessoas certas nos lugares certos, e que para consegui-lo, a empresa pretende, a curto prazo, implementar um modelo de avaliação de desempenho baseado na meritocracia, capaz de reconhecer os bons desempenhos e incentivá-los.

O processo de investimento que a empresa está atualmente a efetuar comporta dois desafios: controlar o orçamento de cada projeto e garantir a eficácia da sua gestão e execução. Em função da estratégia que foi traçada para a UNITEL T+, houve a decisão de se investir dentro de um determinado montante. Compete à direção, implementar e gerir a eficácia dessa estratégia, cumprindo os prazos estipulados e os orçamentos acordados na sua concretização.

No que se refere aos custos operacionais, diz ela que a estratégia da UNITEL T+ consiste em conseguir com que, gradualmente, o seu peso seja menor dentro das receitas alcançadas e que o desafio é fazer com que a gestão eficiente dos custos se traduza na sua capitalização e maximização, com as quais, através do efeito de escala, se possa obter custos unitários mais baixos.

Em suma, sublinha que conseguir mais escala, focar na otimização dos recursos e encontrar soluções que permitam obter custos operacionais proporcionalmente mais baixos. Com isso, a UNITEL T+ espera que os investimentos venham a contribuir para uma redução gradual do peso dos custos de operação sobre as receitas geradas. Com este investimento na expansão e

qualidade da rede, a UNITEL T+ prevê duplicar o número de clientes, o que, por sua vez, gerará mais tráfego e, conseqüentemente, mais receita <sup>9</sup>.

### **3.2 Liderar o Mercado das Comunicações Móveis**

Ser líder numa determinada área onde já existe um operador dominante, com muito tempo no mercado, não é tarefa fácil. No entanto, a empresa considera que o objetivo de inverter essa posição, embora ambiciosa, é exequível, uma vez que o plano de crescimento é muito agressivo, ou seja, através destes investimentos conseguirem alavancar uma estratégia de marketing e comercial suportada na proximidade para conquistar mais clientes, primando por um atendimento e serviços de qualidade que vão de encontro às expectativas dos cabo-verdianos, sublinha Paula Carioca.

Nesse âmbito, no dizer dela, a UNITEL T+ vem apostando numa boa caracterização e identificação das necessidades das pessoas, dos utilizadores dos serviços individuais e empresariais. Consegue-se ao percebermos quais as suas preferências e que segmentação é que devemos fazer do mercado, tendo em conta o seu potencial e adequando as respetivas ofertas de serviços com uma dose de inovação que nos permita serem diferenciadores, defende Paula Carioca.

Apostar nas infraestruturas próprias (ou partilha das já existentes, em igualdade de condições de acesso) é outra das estratégias da UNITEL T+ para alcançar a liderança do mercado. O investimento em mais capacidade e velocidade na transmissão dos dados é necessário para dar bons serviços de dados e internet e atualmente a empresa aluga a capacidade da rede do Estado que é explorada pelo grupo CVTelecom, é um dos projetos da empresa segundo ela.

O facto da empresa se ver obrigada a utilizar as infraestruturas geridas pelo grupo do seu concorrente (CVMóvel) para conseguir prestar os seus serviços faz com que dependa do operador “incumbente” do mercado, a CVTelecom, o que de acordo com Paula Carioca, “acarreta-os algumas limitações, a começar pela dependência dos preços praticados pelo uso dessas infraestruturas. Como tal, podem vir a surgir outras necessidades de investimento, não

<sup>9</sup> <https://nosgenti.com/paula-carioca-liderar-o-mercado-das-comunicacoes-moveis-em-cabo-verde/>

só na perspectiva de reduzir os custos e essa dependência, mas sobretudo para beneficiar o mercado com melhores serviços e mais competitivos que também nos permitam ter condições de acesso, e conseqüentemente capacidade de disponibilização de outros serviços efetivamente competitivos” .

Um ponto importante a referenciar no entender da Paula Carioca é a aposta que a UNITEL T+ fez nos últimos dois 2 anos em todas as ilhas. Se no início a T+ estava muito focada em Santiago, a UNITEL T+ trouxe ao país uma capacidade de investimento em infraestruturas que se materializa numa rede com cobertura a nível nacional (que abrange todas as ilhas) e que garante um melhor serviço de voz e de internet, disponibilizando não apenas serviços, mas também uma experiência de utilização que corresponde às expectativas dos utilizadores.

A empresa considera que está-se perante um ponto importante porquanto trata-se de algo que a UNITEL T+ trouxe, para além da competitividade, da jovialidade, da proximidade e de uma nova dinâmica de desenvolvimento assente nos seguintes quatro pilares estratégicos:

O primeiro pilar diz respeito a investimentos nas infraestruturas, nomeadamente: na rede e na tecnologia.

O segundo é a inovação que se vem concretizando através do desenvolvimento de produtos e serviços e do alargamento da rede de distribuição a todos para que os diferentes segmentos possam ter acesso a essas inovações e tirar proveito dos produtos e serviços disponibilizados no mercado.

O terceiro pilar estratégico diz respeito às pessoas, partindo do pressuposto de que a empresa cresce e os colaboradores crescem com ela. Assim, há toda uma aposta na capacitação, na valorização e no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Finalmente, o quarto pilar é a Responsabilidade Social tida como DNA e parte integrante da estratégia da empresa <sup>10</sup>.

A UNITEL T+ é atualmente uma das marcas com mais visibilidade no mercado cabo-verdiano. A marca não inovou apenas ao nível técnico, também a sua comunicação foi alvo de grande estruturação. Aliar a inovação tecnológica a serviços vocacionados para

---

<sup>10</sup> <http://rtc.cv/index.php>

as efetivas necessidades e expectativas das pessoas tem feito da UNITEL T+ uma empresa de vanguarda. A proximidade com os clientes, a simpatia dos seus colaboradores, e o real empenhamento em encontrar soluções que melhor se adequam ao perfil dos clientes têm contribuído efetivamente para este crescimento. Continuar a crescer pela inovação, pela qualidade dos serviços e soluções propostos, indo de encontro às preferências dos clientes e cativando nichos mais exigentes de mercado são os propósitos da empresa. Tornar-se líder de mercado a médio prazo é o seu grande objetivo<sup>11</sup>.

### **3.3 Programa Pontos Play**

O Programa Pontos Play visa atingir o segmento jovem abrangido pela faixa etária dos 13 aos 30 anos. Este programa não é mais do que um conjunto de benefícios que são únicos para esta comunidade, permitindo a cada cliente angariar pontos nos carregamentos efetuados e estes pontos, podem ser trocados por produtos, através de uma rede de parceiros com produtos e/ou serviços.

A empresa garante que vem investindo muito da sua energia na busca pela inovação, pela diferenciação e pelo acesso e disponibilização de serviços que vão de encontro às necessidades dos cabo-verdianos. Aponta que um bom exemplo disso, dirigido a todos os segmentos, é a plataforma de música “KISOM” que permite ouvir a melhor música em *offline*, e que possui um catálogo com milhares de músicas de todos os géneros, nacionais e internacionais. Também no segmento empresarial têm vindo a introduzir alterações com novas ofertas e serviços, por forma a dar uma resposta adaptada às expectativas e às tendências de evolução do mercado <sup>12</sup>.

### **3.4 Aplicativos da UNITEL T+ no Mercado**

O mercado dos conteúdos revolucionou todo o sector. Indiscutivelmente hoje, qualquer pessoa pode ter o mundo à distância de um *clique* no ecrã do seu *smartphone*, nos vários

---

<sup>11</sup> <https://nosgenti.com/paula-carioca-liderar-o-mercado-das-comunicacoes-moveis-em-cabo-verde/>

<sup>12</sup> <http://www.unitelmais.cv/index.php/cliente>

domínios da vida quotidiana e profissional, esteja onde estiver, resumindo, a empresa procurou trazer simplicidade, comodidade e contribuir para o bem-estar das pessoas em todos os aspectos das suas vidas. Lançou o *UNITEL STORE*, o *MY UNITEL* e o *KISOM*. Com o *Unitel Store*, o cliente tem acesso a milhares de conteúdos disponibilizados para download à semelhança das plataformas mundialmente conhecidas como a Apple Store ou a Google Play; o My Unitel é um aplicativo móvel com um conjunto de serviços de valor acrescentado como horóscopo, farmácia, amore, anedotas, motivação, cinema, Melo'd Spera e o serviço “Minha Conta” onde o cliente poderá aceder às informações da sua conta. Através de uma subscrição semanal ou mensal do aplicativo “Kisom” o cliente terá acesso a músicas nacionais e internacionais, 24 horas por dia, oferecendo gratuitamente o acesso à Internet para a utilização da aplicação. O serviço permite ainda aos clientes ouvir músicas guardadas, mesmo quando estiver em modo *offline* <sup>13</sup>.

### **3.4.1. Os Programas de Responsabilidade Social da Empresa UNITEL T+ em Cabo Verde**

A UNITEL T+ é a mais recente operadora de telecomunicações em Cabo Verde, uma operadora com espírito jovem, aberto, consciente de que os cabo-verdianos têm sede de novidades e alternativas. A empresa UNITEL T+ aposta nas soluções mais inovadoras e na prestação de serviços de telecomunicações de elevada qualidade. Assenta toda a sua oferta de produtos e serviços em três grandes pilares:

- **Qualidade**

Coerência na comunicação e qualidade dos serviços

- **Inovação**

No lançamento de novos produtos e serviços

- **Liderança**

---

<sup>13</sup> <http://www.uniteltmais.cv/index.php/sobri-unitel-t>

Fomentando a confiança dos seus clientes na UNITEL T+ como líder em tecnologia, na satisfação dos clientes e na comunicação.

- **A visão da empresa**

A visão da UNITEL T+ é ser uma empresa de referência no sector e admirada por todos. Uma empresa que se distingue pela transparência, pela forma como atua, pela seriedade que coloca nas suas ações e pela qualidade dos serviços e produtos que disponibiliza. A visão é ser uma referência no sector, pautando-se por atitudes e comportamentos que têm que estar ligados aos seus valores.

- **A missão da empresa**

A missão é criar ligações e aproximar os clientes.

- **Os valores da empresa**

Os valores da empresa são a proximidade, transparência, jovialidade e simpatia. Estes valores transmitem-se na forma como a empresa atua e fazem parte da cultura da empresa e da sua missão de prestar serviços de qualidade e oferecer uma relação custo-benefício que seja adequada ao modelo de transparência da sua atuação.

Estes valores são partilhados a nível da empresa e definidos em metas intermédias. As figuras 7 e 8 que se seguem ilustram a Missão, Valores e Responsabilidade Social da UNITEL T+ <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> <http://www.unitelmais.cv/index.php/sobri-unitel-t>

## Figura 7 - Missão e Valores UNITEL T+

A nossa Missão e Valores

Responsabilidade Social

### A nossa missão é criar ligações e aproximar os nossos clientes.

A empresa tem como objectivo principal a instalação, exploração e prestação de serviços de telecomunicações e outras actividades conexas ou complementares, em que se verifique afinidade tecnológica com o seu objecto principal desde que permitidas por lei e aprovadas pelo Conselho de Administração.

A actividade actual da UNITEL T+ está focada na prestação de serviços móveis de voz e dados.

Fonte: Site da UNITEL T+ 2017

## Figura 8 - Responsabilidade Social da UNITEL T+

### A Responsabilidade Social faz parte do ADN da UNITEL T+

Desde o primeiro minuto que assumimos o nosso dever, enquanto empresa, de contribuir para uma sociedade mais responsável, solidária e equitativa. Contribuirmos para o crescimento da nossa comunidade, é contribuirmos para o nosso próprio crescimento. Apenas as empresas socialmente responsáveis são empresas com futuro.

Fonte: Site da UNITEL T+ 2017

Diz Inoweze Ferreira, o novo Diretor Geral, que o grupo UNITEL T+ tem uma preocupação acentuada com a responsabilidade social desde o início da sua implantação em Cabo Verde, e que em 2014 a UNITEL T+ lançou um programa chamado Cruz Laranja, “*a Nossa Forma de Ajudar*”, cujo objetivo consiste, única e exclusivamente, em ajudar quem mais preci-

sa, e que no âmbito desse programa, ao longo destes cinco 5 anos, desenvolveram várias ações nas vertentes da educação, saúde, cultura e ambiente.

Apoiam projetos como o transporte escolar, refeições quentes nas escolas, promovendo a saúde oral nas escolas do país, concedemos bolsas de estudo a estudantes universitários mais carentes, material escolar a crianças necessitadas, juntou-se à luta contra a violência baseada no gênero, recuperou-se escolas degradadas, apoiou-se entidades, como as Aldeias SOS, que se dedicam a ajudar crianças em situações de risco. Também apontou que a UNITEL T+ contribuiu para a preservação do meio ambiente em que uma das causas que têm apoiado é a preservação da tartaruga.

**Figura 9 - Campanha de solidariedade a nossa forma de ajudar**



Fonte: UNITEL T+ Cruz Laranja 2017

Consciente da sua responsabilidade em prol das transformações e mudanças sociais e como símbolo do compromisso com a consolidação da melhoria da qualidade de vida dos Cabo-verdianos, a UNITEL T+ levou a cabo uma campanha de solidariedade na sequência da erupção do vulcão do Fogo, tendo entregue cento e sessenta 160 cestas básicas para fazer face às primeiras necessidades dos habitantes que se viram obrigados a abandonar as suas casas em Chã das Caldeiras.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <http://www.unitelmais.cv/index.php/sobri-unitel-t/area-social>

**Figura 10 - Apoio a instituições de cariz social em S. Vicente**



Fonte: UNITEL T+ Cruz Laranja 2017

No âmbito da sua responsabilidade social e enquadrado na inauguração da sua loja em Monte Sossego, a 29 de novembro 2018, a UNITEL T+ prestou apoio a instituições de cariz social em S. Vicente, oferecendo um cheque no valor de 50.000\$00 a três instituições de cariz social, educacional e de saúde, em Monte Sossego, que trabalham em prol da melhoria da qualidade de vida da comunidade.<sup>16</sup>

**Figura 11 - Aldeia SOS**



Fonte: UNITEL T+ Cruz Laranja 2017

---

<sup>16</sup> <http://www.unitelmais.cv/index.php/sobri-unitel-t/area-social>

A UNITEL T+ também assinou um protocolo com as Aldeias SOS com o objetivo de financiar uma casa para crianças em situação de emergência.

Afirma Inoweze Ferreira, o novo Diretor Geral que a UNITEL T+ fez muitos investimentos relativamente à Sociedade de Informação, em que financiando o programa Mundu Novu oferecendo Smartphones e computadores a inúmeros professores e alunos, equipamos salas multimédia por todo o país, que também colaboram com a Telemedicina oferecendo computadores e conectividade, facultam ao mercado a possibilidade de aquisição de smartphones, tablets e pens de internet a um preço bastante reduzido, em que subsidiamos estes equipamentos, tudo isso para que houvesse maior acesso e conectividade para todos.

Ainda, segundo ele, o empenho da UNITEL T+ para esta causa é tão grande e já executou-se 75% do plano da Sociedade de Informação e antecipou-se o que deveria ser concluído em 2026 <sup>17</sup>.

Salienta que A UNITEL T+ também tem contribuído para a promoção artística ao promover a internacionalização da música cabo-verdiana e de muitos artistas. Destaca o patrocínio aos CVMA – Cabo Verde Music Awards, um dos maiores eventos culturais e de promoção da música e dos artistas cabo-verdianos realizado no país com repercussão fora dele. Ainda, temos vindo a patrocinar os principais festivais do país, trazendo a música nacional e internacional para junto da população, principalmente os jovens.

---

<sup>17</sup> <https://santiagomagazine.cv/index.php/mais/entrevista/1704-a-empresa-tem-crescido-e-trazido-valores-para-a-sociedade-nestes-ultimos-cinco-anos>

**Figura 12 - promoção artística**



Fonte :<https://bwevip.com/unitel-patrocina-cabo-verde-music-awards/>

Remata que dentro deste engajamento, lançaram a App Muska que é o primeiro aplicativo de música existente em Cabo Verde e 100% desenvolvida por profissionais deste país, e temos feito um trabalho para que a música cabo-verdiana aí esteja e que os músicos sintam que este é mais um canal de promoção do belíssimo trabalho musical que têm vindo a fazer ao longo dos anos.

Proferiu também, sobre o programa de estágio destinado a jovens recém-formados ou em formação de modo a permitir-lhes aprender e contribuir numa empresa grande em que muito tem para oferecer como *know how* e experiência por forma a ajudá-los a ganhar competências para mais facilmente ingressarem no mercado de trabalho ou até mesmo serem recrutados pela UNITEL T+, que é o que tem vindo a acontecer com muita frequência.

### **3.5 Êxito da estratégia empresarial da UNITEL T+**

Para empresa UNITEL T+ o êxito da estratégia empresarial são as pessoas, explana o novo Diretor Geral, dizendo que as empresas são feitas de pessoas e que para promover esta cultura de proximidade, tem-se procurado criar oportunidades em que a partilha, as discussões, as trocas de experiências estejam sempre presentes e façam parte de seus dia-a-dia. Para além da convivência laboral diária entre eles, aproveita-se momentos e datas importantes para estar-se mais juntos.

Deu como exemplo, no dia um 1 de maio fizeram atividades em todas as ilhas, e cada membro da sua equipa de gestão esteve com suas equipas, fizeram caminhadas, picnics e convívios. Disse ainda, que existe um movimento muito forte para o engajamento dos colaboradores nas causas sociais, este estímulo interno faz-se sentir cada vez mais, e que criou-se um grupo desportivo chamado GDU- Grupo Desportivo UNITEL T+, formado pelos seus colaboradores e sempre que há um evento desportivo este tem de ter a vertente de responsabilidade social.

Por exemplo: quando fazem mini campeonatos em que contam com a participação de várias empresas solicita-se a contribuição de todas em géneros alimentícios não perecíveis e montamos cestas básicas para oferecer à população de alguma pequena comunidade. Desenvolvem ações internas de angariação de donativos para ajudar comunidades, crianças e idosos. Quando inauguram uma nova loja, fazem sempre alguma ação social, oferecendo um cheque-brinde como contribuição para uma determinada instituição e que a vertente social tende a enquadrar-se nos negócios da empresa porque só conseguem gerar valor se também conseguirem trazer valor para a sociedade, em particular para as comunidades mais vulneráveis<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> <https://santiagomagazine.cv/index.php/mais/entrevista/1704-a-empresa-tem-crescido-e-trazido-valores-para-a-sociedade-nestes-ultimos-cinco-anos>

## CAPITULO IV - IMPACTO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, JUNTO AO PÚBLICO INTERNO DA EMPRESA UNITEL T+

### 4.1 Conhecimento sobre Responsabilidade Social junto do Público Interno

Considerando a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nesta etapa da pesquisa, utilizou-se a técnica de análise quantitativa visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico e a sua análise foi efetuada com o auxílio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 20. Nessa análise, realizou-se a extração de elementos de distribuição de frequência e cruzamentos dos dados que foram representados sob a forma de tabelas.

### 4.2 Perfil dos Inquiridos

De acordo com os dados pessoais fornecidos pelo questionário foram apresentadas variáveis como: idade, sexo, habilitações, local de residência, etc.

A Tabela 5 apresenta de uma forma geral as respostas dadas pelos inquiridos às variáveis utilizadas neste estudo, através da análise dos dados cruzados e respectivos mínimos e máximos. Os resultados seguem discriminados conforme as tabelas a seguir apresentadas.

**Tabela 5 - Sexo dos entrevistados**

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
	Feminino	22	57,9	57,9	57,9
	Masculino	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Dos 38 inquiridos que responderam o questionário, conforme se pode constatar na Tabela 5, 57,9% são do sexo feminino, os restantes 42,1% são do sexo masculino.

**Tabela 6 - Nacionalidade dos entrevistados**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Cabo-verdiano	35	92,1	92,1	92,1
Estrangeiro	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Depreende-se da Tabela (6) que a maioria dos inquiridos 92,1% é cabo-verdiano e apenas 7,9% é estrangeiro.

**Tabela 7 - Idade dos entrevistados**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
20 a 25 anos	13	34,2	34,2	34,2
26 a 30 anos	9	23,7	23,7	57,9
Mais de 30 anos	13	34,2	34,2	92,1
Não repondeu	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os indivíduos com idades entre 20 a 25 anos e os com mais de 30 anos têm uma representatividade maior na empresa, equivalendo a 68,4%. Em seguida estão indivíduos entre 26 a 30 anos com 23,7% (Tabela 7).

**Tabela 8 - Função que desempenham na empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Administrativa	1	2,6	2,6	2,6
Técnico Superior	21	55,2	55,2	55,3
Técnico Senior	16	42,1	42,1	97,4
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que concerne às funções desempenhadas pelos colaboradores na empresa, pode-se aferir que há um número maior de Técnicos Superiores, representando 55,2%. De se seguida aparecem os Técnicos Sêniores (42,1%) e, depois, da Administração com 2,6%. A amostra apresentada exhibe que a UNITEL T+ possui recursos humanos na maioria com escolaridade de nível superior.

### 4.3 Informações sobre a Responsabilidade Social Empresarial

Neste ponto serão abordadas as informações sobre a Responsabilidade Social da UNITEL T+ relativamente à dimensão do seu Público Interno e Externo.

**Tabela 9 - A ação de responsabilidade social significa:**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Qualquer ação que tenha por fim um bem social geral e não o lucro	3	7,9	7,9	18,4
Ajudar quem mais precisa	2	5,3	5,3	23,7
Criar campanhas e programas que ajudam os mais carenciados	1	2,6	2,6	26,3
Uma ação voluntária que contribui positivamente para uma sociedade mais justa	1	2,6	2,6	28,9
Não sabe	1	2,6	2,6	31,6
Movimento Cruz Laranja – a nossa forma de ajudar. Está intimamente ligada aos valores de base da empresa. Cooperar para a melhoria da sociedade, especialmente nas áreas da educação, saúde, habitação, inclusão social, meio ambiente, cultura, desporto, lazer.	30	78,4	78,4	100,0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Relativamente à análise sobre o “entendimento do que significa o conceito de Responsabilidade Social”, conclui-se que a maioria dos colaboradores tem um perfeito conhecimento do mesmo. O movimento Cruz Laranja teve 78,4 % o que significa que a maioria dos inquiridos vê a Responsabilidade Social como sendo a promoção de iniciativas de ação social que visam contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde a empresa está inserida em várias áreas, tais como a educação, saúde, desporto, lazer, inclusão social, habitação, cultura e ambiente, entre outras.

A Tabela (9) leva-nos a rematar que os colaboradores da empresa têm conhecimento do que pode ser considerado como Responsabilidade Social Empresarial, resultado admitido como sendo bastante positivo.

A leitura das informações da Tabela 9 mostra que a UNITEL T+ atribue muita importância ao seu papel no desenvolvimento social, nomeadamente através de uma orientação para a comunidade. Aliás, tanto o Gestor do departamento de Relações Públicas e Responsabilidade Social como o Colaborador pela área de Marketing da empresa, sublinham que a Responsabilidade Social Empresarial é um dos pilares estratégicos do crescimento e funcionamento da marca UNITEL T+ no mercado cabo-verdiano, onde tem a obrigação de contribuir para o melhoramento da qualidade de vida dos cidadãos.

Argumentam que os esforços da equipa UNITEL T+ não passam somente pelos serviços de qualidade que presta, ou por ser o primeiro a introduzir a faturação segundo a realidade cabo-verdiana, mas também por fazer parte do processo que levou à redução drástica dos preços, factor que contribuiu para a massificação do acesso às telecomunicações, e que a empresa envolve os seus colaboradores nas atividades desenvolvidas internamente e na comunidade e todo esse trabalho, que é desenvolvido em paralelo com o seu *core business*, também é levado a cabo em parceria com instituições que de facto conhecem a realidade das comunidades e que já possuem um historial do trabalho comunitário, ou seja, a UNITEL T+ é mais uma parceira na estratégia de crescimento e desenvolvimento de Cabo Verde através de ações que vai realizando na comunidade, recorrendo a pessoas que conhecem a realidade dessas comunidades.

Entre as áreas eleitas pela equipa da UNITEL T+ sublinham que estão a saúde, educação, ambiente, desporto e habitação, cujas ações são supervisionadas pela Cruz Laranja que é o organismo da UNITEL T+ que cuida de tudo o que diz respeito à Responsabilidade Social

Empresarial, tendo como lema a “A nossa forma de ajudar”. Internamente, o movimento de colaboradores foi ganhando corpo e vida até se transformar na Cruz Laranja, daí ter nascido essa forma de ajudar que diz respeito a todo o universo da UNITEL T+, que é retribuir à sociedade parte das receitas da empresa.

Assim, em 2014, foi lançado o movimento Cruz Laranja, a nossa forma de ajudar, com o objetivo de promover todas as iniciativas da UNITEL T+ no âmbito da sua responsabilidade social.

**Tabela 10 - As relações com a comunidade externa da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Satisfatórias	17	44,7	44,7	44,7
Muito satisfatórias	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A análise da Tabela (10) permite considerar que a empresa dá muita importância à comunidade onde ela atua, podendo ser classificada como satisfatória (44,7%) e muito satisfatória (55,3%). Isso leva a uma percepção de que a Responsabilidade Social da empresa UNITEL T+ não depende apenas da obrigação da lei para com alguns aspectos económicos, ambientais e sociais, mas também, da atuação socialmente responsável.

**Tabela 11 - As relações com os clientes da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Satisfatórias	19	50,0	50,0	50,0
Muito satisfatórias	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A Tabela acima (11), demonstra que a relação com o cliente esta sendo bom caracterizando-se em satisfeito e muito satisfeito (50,0%). Porém, a empresa está ciente de que para continuar nesse nível, deve investir continuamente uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes, reclamando atendimentos de qualidade, prestados de forma dedicada e personalizada, por colaboradores preparados e apoiados numa estrutura tecnológica inovadora.

Tudo isso, porque a UNITEL T+ considera que a satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar os clientes, tornando-os parceiros comerciais.

**Tabela 12 - A imagem na opinião dos colaboradores, comunidade externa, clientes face aos concorrentes**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Insatisfatória	7	7,9	7,9	7,9
Satisfatória	3	18,4	18,4	26,3
Não Sabe	28	73,7	73,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte:Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que diz respeito à dimensão “imagem na opinião dos colaboradores, comunidade externa, clientes face aos concorrentes”, a maioria dos inquiridos (73,7%) não tem conhecimento sobre a imagem da empresa face aos concorrentes.

**Tabela 13 - Desde quando a empresa está ligada ao projeto de responsabilidade social?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Não sabe	38	100,0	100,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte:Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

**Tabela 14 - Nos últimos 5 anos (2012/2017) esta empresa esteve ou está envolvida com algum projeto de de responsabilidade social?**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Sim	35	92,1	92,1	92,1
Não sabe	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Apesar de todos os inquiridos não saberem (100,0%) desde quando é que a empresa está ligada ao projeto de responsabilidade social, 92,1% deles têm, no entanto, conhecimento de que, nos últimos anos, a UNITEL T+ esteve ou está envolvida com algum projeto de Responsabilidade Social (92,1%), segundo as Tabelas (13/14). Esses dados mostram ainda que os inquiridos estão informados sobre o projeto de Responsabilidade Social Empresarial que, segundo reiterou o responsável por essa área, é um dos pilares estratégicos do crescimento e funcionamento desta marca cabo-verdiana.

**Tabela 15 - As ações de Responsabilidade Social estão integradas no plano estratégico da empresa?**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Sim	30	78,9	78,9	78,9
Não sabe	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A Responsabilidade Social Empresarial enquanto parte integrante do plano estratégico da empresa apresenta uma grande percentagem de conhecimento dos inquiridos que consideram que ela é excelente (78,9%). Portanto, baseando nas respostas dos inquiridos, pode-se afirmar que as atividades de Responsabilidade Social estão intrinsecamente relacionadas com a estratégia (voluntária) de gestão da empresa UNITEL T+. Assim, conforme defende o pilar estratégico da empresa, a UNITEL T+, valoriza os seus recursos humanos, apostando na sua capacitação, valorização e desenvolvimento pessoal e profissional, porquanto, com isso, a empresa cresce e os colaboradores crescem com ela.

**Tabela 16 - As ações de Responsabilidade Social estão devidamente orçamentadas?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	11	28,9	28,9	28,9
Não sabe	27	71,1	71,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A maioria dos inquiridos (71,1%) responderam que não sabem se as ações de Responsabilidade Social estão devidamente orçamentadas. Porém, o Gestor pela área de Responsabilidade Social garante que estas ações estão devidamente orçamentadas, mas escusou-se a avançar montantes porque, conforme argumentou, normalmente não falam em dinheiro já que a felicidade dos cabo-verdianos não tem preço.

O mais importante, sublinhou, é a preocupação da UNITEL T+ em melhorar a qualidade de vida das pessoas.

**Tabela 17 - A empresa recebe isenção de impostos e/ou taxas para realizar ações de Responsabilidade Social?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	1	2,6	2,6	2,6
Não	1	2,6	2,6	5,3
Não sabe	36	94,7	94,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os inquiridos (94,7%), também não sabem se a empresa recebe isenção de impostos e/ou taxas para realizar ações de Responsabilidade Social, conforme relatam Tabelas 16/17.

**Tabela 18 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por ser uma boa estratégia de marketing**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	12	31,6	31,6	31,6
Não	22	57,9	57,9	89,5
Não sabe	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Na percepção dos inquiridos (57,9%), a UNITEL T+ pratica ação de Responsabilidade Social, não por ser uma boa estratégia de marketing, mas porque esta empresa tem o entendimento de que a actuação voluntária perante a Responsabilidade Social **é a melhor** forma de fazer face às preocupações sociais e ambientais demonstradas pelas partes interessadas.

**Tabela 19 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por ser um meio de obter incentivos fiscais**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	12	31,6	31,6	31,6
Não	13	34,2	34,2	65,8
Não sabe	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Dos inquiridos, 34,2% responderam que a empresa não pratica ação de Responsabilidade Social como meio de obter incentivos fiscais, enquanto que igual percentagem (34,2%) também respondeu que não sabe se tais ações são levadas a cabo a troco de incentivos fiscais.

Neste particular, convém referir que, muitas vezes, depara-se com a confusão entre Responsabilidade Social das Empresas e o mero patrocínio. Obviamente, qualquer doação poderá sempre enquadrar-se no campo da Responsabilidade Social, podendo ainda trazer benefícios tanto a nível do marketing, como no domínio fiscal. Porém, recorde-se que, a Responsabilidade Social, tal como o patrocínio, envolvem uma actuação voluntária da empresa e um projecto continuado, ou seja, uma verdadeira estratégia empresarial.

Se o patrocínio for considerado Responsabilidade Social, nesse caso, a visão de Friedman seria de facto a mais correta, uma vez que uma simples doação da empresa a uma instituição, esquecendo por ora os benefícios fiscais presentes na legislação nacional, em nada irá beneficiar o principal.

**Tabela 20 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	28	73,7	73,7	73,7
Não	8	21,1	21,1	94,7
Não sabe	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

**Tabela 21 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por amor ao próximo**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	32	84,2	84,2	84,2
Não	4	10,5	10,5	94,7
Não sabe	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os dados da Tabela 20 mostra que 73,7% dos inquiridos responderam que a empresa pratica ação de Responsabilidade Social por promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho. Por outro lado, 84,2% (Tabela 21) consideram que a empresa realiza essas ações por amor ao próximo. Nota-se que a gestão de pessoas da empresa UNITEL T+ representa uma contribuição importante para a Responsabilidade Social interna uma vez que, pelos dados das Tabelas 20 e 21, pode-se concluir que os colaboradores dessa empresa sentem-se satisfeitos. Muitas empresas cometem o erro de investir somente na gestão externa, criando descontentamento entre os colaboradores e um quadro conflituoso por falta de motivação. Este facto atesta que todos os indivíduos possuem sentimentos e emoções que ultrapassam os limites empresariais.

Diante dos dados em presença, pode-se dizer que um dos focos da Responsabilidade Social na UNITEL T+ é o seu público interno, desenvolvendo um modelo de gestão baseado no reconhecimento dos seus colaboradores por meio de uma comunicação transparente e motivando-os a alcançar desempenhos favoráveis que possam refletir positivamente na sociedade. Uma empresa que cria um ambiente agradável de trabalho e valoriza os seus *stakeholders* é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado, onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com a sociedade de uma maneira geral.

**Tabela 22 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar as condições de vida das pessoas beneficiadas por essas ações**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Sim	35	92,1	92,1	92,1
Não	2	5,3	5,3	97,4
Não sabe	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Infelizmente, ainda a Responsabilidade Social de muitas empresas tende a ser bastante confundida com caridade/filantropia empresarial ou ainda com uma mera estratégia de marketing. Poucas são as empresas que acreditam no real contributo que uma verdadeira Responsabilidade Social poderá trazer no nível de ganhos futuros, negligenciando por completo o que poderia ser um investimento seguro a longo prazo.

Para a grande maioria dos inquiridos (92,1%), a empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar as condições de vida das pessoas beneficiadas por essas ações.

**Tabela 23 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar as relações entre chefias e subalternos**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem Acumulada
Sim	33	86,8	86,8	86,8
Não	3	7,9	7,9	94,7
Não sabe	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Por outro lado, outra grande maioria (86,8%), respondeu que a empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar as relações entre chefias e subalternos. Sendo assim, pode-se inferir que a ideia principal da Responsabilidade Social para a área de Gestão de Pessoas é baseada na ética e no respeito pelo colaborador. Este facto contribui para promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho, o amor ao próximo, e uma maior dedicação à empresa por parte de todos os seus membros.

**Tabela 24 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para promover maior dedicação dos seus colaboradores à empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	28	73,7	73,7	73,7
Não	6	15,8	15,8	89,5
Não sabe	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os inquiridos (73,7%) acreditam que a UNITEL T+ pratica ação de Responsabilidade Social Empresarial para promover maior dedicação dos seus colaboradores à empresa. Esses dados revelam que os inquiridos se identificam de forma positiva com os valores da empresa, apreciam e alinham nas medidas de Responsabilidade Social e sentem-se orgulhosos dos resultados alcançados e do facto de terem participado na sua implementação.

Os dados analisados mostram que, atendendo às dimensões da Responsabilidade Social da UNITEL T+, nomeadamente nos domínios económico, social e ambiental, esta empresa pode vir a obter retorno a médio e longo prazos.

A redução de custos com energia e uma melhor política de recursos humanos que, entre outros aspectos, esteja em constante ligação com as preocupações dos colaboradores, são exemplos de medidas que mantêm os colaboradores incentivados, evitando, assim, problemas de descontentamento ou fuga de talentos.

**Tabela 25 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar a sua imagem**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	31	81,6	81,6	81,6
Não sabe	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que concerne à dimensão “a empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar a sua imagem”, a maioria dos inquiridos (81,6%) responderam sim.

Este resultado faz jus à premissa segundo a qual as empresas que assumem uma dimensão socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem.

Entretanto, por vezes, muitas empresas adotam ações socialmente responsáveis na expectativa que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços.

Vale destacar, também, que podem existir empresas que não possuem objetivos meramente instrumentais por trás das atividades de Responsabilidade Social que desenvolvem.

Os dados permitem considerar que os inquiridos têm conhecimento dos valores da UNITEL T+ e que estão imbuídos dos princípios humanistas da instituição, ou seja, estão alinhados com os valores da empresa, existindo uma sincronia entre ambos.

Apartir desse posicionamento dos inquiridos, pode-se constatar ainda que as empresas que querem destacar-se no mercado devem agregar valor à sua imagem, pensando no impacto que as suas atividades podem causar no meio social e ambiental.

Por este motivo, algumas empresas já estão incorporando à sua cultura empresarial práticas de Responsabilidade Social.

**Tabela 26 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social através da divulgação ampla em boletins internos, cartazes distribuídos no interior do local de trabalho, mensagem no telefone móvel**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Sim	28	73,7	73,7	73,7
Não	5	13,2	13,2	86,8
Não sabe	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

De acordo com os resultados apurados, verifica-se que mais de metade dos inquiridos (73,7%) está certo de que a UNITEL T+ oferece condições aos colaboradores de forma a ter um bom equilíbrio na vida pessoal e no trabalho, ou seja, confirmam que a empresa UNITEL T+ pratica ação de Responsabilidade Social para promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho (73,7%); por amor ao próximo (84,2%); para melhorar as condições de vida das pessoas beneficiadas por essas ações (92,1%); para melhorar as relações entre chefias e subalternos (86,8%); para promover maior dedicação dos seus colaboradores na empresa (73,7%); para melhorar a imagem da empresa (81,6%). Nesse âmbito, a empresa também promove uma ampla divulgação (73,7%) das ações de Responsabilidade Social em boletins internos, cartazes distribuídos no interior do local de trabalho e mensagens no telefone móvel.

Essa vertente social interna da Responsabilidade Social Empresarial é fundamental para o sucesso da empresa, pois abrange aspectos que perspetivam o respeito pela dignidade humana e a igualdade de oportunidades, assim como a valorização qualitativa da dimensão humana da empresa.

Os colaboradores são vistos como elementos-chave do desempenho da empresa, porquanto a qualidade do serviço, a produtividade e a inovação dependem da motivação e bem-estar dos colaboradores.

A UNITEL T+ é uma empresa recente que na sua estratégia de Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável preocupa com o desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Isso mostra que cada vez mais a empresa reconhece que os seus colaboradores consti-

tuem um activo estratégico para a prossecução dos seus objetivos no contexto de uma economia globalizante e fortemente competitiva.

**Tabela 27 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por indicação da chefia, de algum colaborador num cargo superior ao seu?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	3	7,9	7,9	7,9
Não	32	84,2	84,2	92,1
Não sabe	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

**Tabela 28 - A empresa pratica ação de Responsabilidade Social por concurso?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	1	2,6	2,6	2,6
Não	33	86,8	86,8	89,5
Não sabe	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A leitura das Tabelas 27 e 28, mostra que a maioria dos inquiridos (84,2%), respondeu que a empresa pratica ação de Responsabilidade Social não por indicação da chefia e/ou de algum colaborador num cargo superior. Uma percentagem ainda maior (86,8%) desses inquiridos também reconhece que esta ação de Responsabilidade Social não é feita por concurso público, denotando-se, em ambos casos, uma boa postura da empresa UNITEL T+ perante o seu papel social na sociedade onde atua.

**Tabela 29 - O plano de saúde para os trabalhadores é:**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Satisfatório	9	23,7	23,7	23,7
Muito satisfatório	29	76,3	76,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os inquiridos também consideram muito satisfatório (76,3%) e satisfatório (23,7%), o plano de saúde destinado aos colaboradores da empresa.

**Tabela 30 - O canal formal de comunicação da empresa com o público interno/colaboradores (por exemplo, caixa de sugestões, número de telefone com contactos de quem possa atender) é:**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Insatisfatório	2	5,3	5,3	5,3
Satisfatório	11	28,9	28,9	34,2
Muito satisfatório	25	65,8	65,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que tange à pergunta sobre o canal de comunicação da empresa com o público interno, a maioria respondeu que é muito satisfatório (65,8%), seguido satisfatório (28,9%) e apenas (5,3%) respondeu que é insatisfatório. Os dados acima revelá-se que existe boa canal de comunicação na empresa UNITEL T+.

Estes dados vão de encontro à ideia de que o pleno acesso à informação esclarecida e um excelente canal de comunicação faz com que os colaboradores estejam motivados, implicando uma postura de empatia e abertura ao diálogo que, por sua vez, conduz a melhores resultados.

Os dados acima mencionados mostram que os processos de comunicação interna aplicados na empresa UNITEL T+, nomeadamente através da caixa de sugestões, número de telefone com contactos de quem possa atender, estão a gerar maior comprometimento dos seus colaboradores, tendo em conta que ninguém conhecerá melhor uma empresa do que os próprios colaboradores.

Portanto, não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados, se ela não estiver bem informada, se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A comunicação interna é hoje uma ferramenta estratégica de negócios e uma exigência cada vez mais presente na realidade empresarial. Ela nem sempre foi considerada uma prioridade e, ainda hoje, continua a existir empresas que tendem a escamotear a importância que os discursos internos têm na obtenção de resultados.

**Tabela 31 - A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas do público interno e as utiliza como um instrumento para melhorar as suas atividades de produção/serviços**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	36	94,7	94,7	94,7
Não	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Ainda no que diz respeito à comunicação interna da empresa, a Tabela 31 indica que (94,7%) dos inquiridos consideram que a empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas do público interno/colaboradores e as utiliza como um instrumento para melhorar as suas actividades de produção/serviços.

Mais uma vez, estes dados mostram que a liderança da empresa UNITEL T+ entende que o processo de comunicação é um instrumento de apoio para as tomadas de decisões.

Significa que é uma liderança que valoriza, elogia, ausculta e lança desafios aos seus colaboradores, com vantagens que se traduzem em benefícios quer a nível individual quer colectivo.

A comunicação interna ganha dimensões complexas e abrangentes pelo que as empresas devem ficar atentas às necessidades do seu pessoal interno, pois, há que ter em conta que as pessoas têm expectativas diferentes umas das outras.

Por isso, além da adaptação dos canais de comunicação às características do trabalho e do público, é extremamente importante que haja uma preocupação constante em avaliar se as informações divulgadas contribuíram ou não para o fortalecimento da imagem da empresa.

Nesse sentido, recomenda-se que seja necessária uma reavaliação dos canais de comunicação, reestruturando e, principalmente, criando meios que permitam analisar o retorno, ou seja, que incentivem o colaborador a participar de forma efetiva nos processos comunicacionais.

**Tabela 32 - A empresa avalia o grau de satisfação do seu público interno/colaboradores e procura implementar melhorias nas relações sociais dentro do local de trabalho**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Sim	29	76,3	76,3	76,3
Não	2	5,3	5,3	81,6
Não Sabe	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A Tabela 32 revela que 76,3% dos inquiridos consideram que a empresa avalia o grau de satisfação do seu público interno/colaboradores e procura implementar melhorias nas relações sociais dentro do local de trabalho. Destes 76,3%, apenas 18,4% não sabe e 5,3% diz que não.

A insatisfação de uma equipa de trabalho pode ser altamente prejudicial para a evolução e produtividade da empresa.

Trabalhando de forma estratégica na criação de um clima positivo, a empresa não só estará a contribuir para elevar o grau de satisfação do público interno, mas também a possibilitar o comprometimento de todos com as metas propostas pela direção.

Sendo assim, os dados da Tabela 32, permitem inferir que a empresa UNITEL T+ pode estar a ter uma visão que não visa apenas o faturamento, mas, igualmente, a qualidade de vida de seus colaboradores, já que a satisfação dos mesmos poderá influenciar diretamente no desempenho da empresa.

**Tabela 33 - A interação persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Insatisfatório	1	2,6	2,6	2,6
Satisfatório	13	34,2	34,2	36,8
Muito satisfatório	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os dados da Tabela 33 relatam que a interação persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa recebe a seguinte avaliação: muito satisfatória (63,2%), satisfatória (34,2%) e somente (2,6%) insatisfatória.

Esses dados sobre a interação persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa revelam que existe uma maior responsabilidade com as metas e objetivos na medida em que reflete uma integração entre os diversos sectores da empresa, ou seja, um setor sabe do compromisso do outro e, de certa forma, fiscalizam e cobram-se mutuamente, o que aumenta o nível de comprometimento de todos para com os resultados empresariais.

A interação entre setores é um desafio a ser superado por toda empresa que entende que ela é feita por pessoas e para pessoas. Uma empresa é um conjunto de esforços individuais em busca de um objetivo em comum. Se a empresa ganha, os colaboradores também ganham, sejam em bônus, melhorias no ambiente de trabalho, melhores salários e benefícios nos relacionamentos, entre outros.

Tudo o que a empresa precisa é reunir esforços, compreender a sua equipa e usar esse conhecimento para gerar relações positivas entre os sectores e colaboradores, que agregam valor ao trabalho de cada um. Se todos estiverem alinhados e motivados, os resultados virão logo.

**Tabela 34 As relações da empresa com os colaboradores**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Insatisfatório	4	10,5	10,5	10,5
Satisfatório	12	31,6	31,6	42,1
Muito satisfatório	22	57,9	57,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A relação da empresa com os colaboradores apresenta os seguintes resultados: muito satisfatório (57,9%) e satisfatório (31,6%). Portanto, pode-se constatar que há um nível elevado de comprometimento do colaborador com a sua empresa.

O comprometimento organizacional é uma relação que há entre o colaborador e a empresa onde trabalha. É quando o colaborador tem o desejo de fazer parte da empresa e de participar do crescimento e dos objetivos da empresa. Para que haja um ambiente onde as pessoas se sintam motivada é imprescindível que haja um comprometimento tanto por parte dos colaboradores quanto da empresa.

Com tudo isso, percebe-se que esta é uma empresa que se preocupa com as áreas de comunicação, recursos humanos e qualidade.

**Tabela 35 - A empresa dá informação aos colaboradores sobre o planeamento dos negócios para o ano seguinte, pelo menos**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	2	5,3	5,3	5,3
Não	5	13,2	13,2	18,4
Não respondeu	31	81,6	81,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A maioria não respondeu (81,6%) se a empresa dá informação aos colaboradores sobre o planeamento dos negócios para o ano seguinte.

**Tabela 36 - Igualmente, na sua opinião, as ações de Responsabilidade Social têm contribuído para a consolidação da imagem da empresa no mercado**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	33	86,8	86,8	86,8
Não	1	2,6	2,6	89,5
Não Respondeu	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A maioria (86,9%) é da opinião de que as ações de Responsabilidade Social têm contribuído para a consolidação da imagem da empresa no mercado. Isso demonstra que a empresa UNITEL T+ está a ser competitiva no mercado, investindo nas atividades de marketing na sua política empresarial.

Neste sentido, é importante frisar, que o marketing na empresa tem sido atualmente o maior influenciador dos consumidores na compra de bens ou serviços oferecidos. Assim, percebendo todo esse poder e as alterações que a comunidade vem demonstrando em relação aos critérios de escolha, diversas empresas passaram a utilizar os seus programas sociais ou as suas atividades socialmente responsáveis, como forma de atração e fator de decisão para clientes e consumidores. Por isso mesmo, é de realçar que é importante saber o que os colaboradores pensam da empresa. Essa percepção é de extrema importância em todos os processos de uma empresa.

Portanto, deve-se exigir das empresas que tornem essa imagem empresarial em fato legítimo de contribuição social. Contudo, o importante é espalhar a ideia de que empresas socialmente responsáveis que possuem colaboradores orgulhosos, clientes satisfeitos e uma sociedade que as apoia, possuem maiores oportunidades de prosperarem a longo prazo e de atingirem seus objetivos financeiros.

**Tabela 37 - Ouviu amigos, conhecidos falarem bem dos serviços da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Sim	30	78,9	78,9	78,9
Não Respondeu	6	15,8	15,8	94,7
Total	2	5,3	5,3	100,0
	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A maioria (78,9%) que afirmou que ouviu amigos, conhecidos falarem bem dos servi-

ços da empresa. Estes dados da Tabela nº 37 revela-nos a prática de ações de marketing, tendo em conta que é através das ações de marketing que as empresas obtêm resultados dos indicadores que lhes ajudam a conhecer qual é a sua situação atual em relação à visão do público em geral e conhecer as suas reais necessidades. Isso contribui para a formulação de novas estratégias, em que, segundo Iwatura (2009), o que o cliente compra não é aquilo que a empresa pensa estar vendendo, já que, muitas vezes, aquilo que a empresa pensa ser o melhor atributo do seu produto não tem a menor importância para o cliente. A maneira como o cliente pensa pode ser diferente da maneira de pensar das empresas.

**Tabela 38 - Ouviu comentários positivos sobre a propaganda da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	30	78,9	78,9	78,9
Não	6	15,8	15,8	94,7
Não sabe	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os dados demonstram que existe uma percepção positiva em relação às práticas de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvidas pela empresa. Tanto é assim que a resposta à dimensão “Ouvir comentários positivos sobre a propaganda da empresa” ultrapassa os 70,0% em quase todas as questões. Estes resultados significam que essas ações estão a ser percebidas internamente. Uma imagem positiva da empresa perante o público em geral é muito boa para uma maior aceitação da empresa no mercado competitivo.

**Tabela 39 - A empresa tem parceria para a educação regular**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	34	89,5	89,5	89,5
Não	3	7,9	7,9	97,4
Não sabe	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Ao analisar a Tabela acima (39), percebeu-se que 89,5% dos inquiridos sinalizaram que a empresa dispõe de parceria para a educação regular, enquadrada nos valores defendidos no âmbito do movimento “Cruz Laranja, a nossa forma de ajudar” que apoia as comunidades onde a empresa atua. Como exemplo de ações nesse domínio, o Gestor da área de Responsabilidade Social e o Colaborador pela área de Marketing apontaram a campanha de saúde oral sob o lema “ofereça um sorriso às crianças de Cabo Verde”, que a UNITEL T+ faz, abrangendo crianças dos 05 a 09 anos de todas as ilhas, contando com as parcerias da FICASE, do Ministério da Educação e das Câmaras Municipais. Aqueles responsáveis, realçaram que a saúde oral, cutânea e visual são os três principais males que afetam a saúde infantil em Cabo Verde, pelo que, além da saúde oral, a UNITEL T+ tem em vista abraçar a saúde cutânea e visual.

**Tabela 40 - A empresa está ligada aos programas sociais de habitação**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	32	84,2	86,5	86,5
Não	5	13,1	13,1	97,3
Não Sabe	1	2,6	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que tange aos programas sociais de habitação, os dados continuam com uma resposta positiva (86,5%), confirmando a valorização desses programas por parte da empresa.

**Tabela 41 - A empresa está ligada aos programas voltados para o desenvolvimento desportivo**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Sim</b>	27	71,1	71,1	71,1
<b>Não</b>	8	21,1	21,1	92,1
<b>Não Sabe</b>	3	7,9	7,9	100,0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

De acordo com os dados obtidos nas Tabelas 39, 40 e 41, a parceria para a educação regular é o domínio onde a ação da empresa teve maior percentagem (89,5%). Depois seguem-se os programas sociais de habitação (86,5%) e, finalmente, as iniciativas ligadas a programas voltados para o desenvolvimento desportivo são as que apresentam uma percentagem menor (71,1%).

Seja como for, esses dados aconselham a empresa a continuar a apostar nessas três áreas com particular incidência no aspecto relativo ao desenvolvimento desportivo, uma vez que são práticas positivas ligadas à dimensão social externa, ou seja, às intervenções nas comunidades. Estando estas práticas interligadas em estratégias de Responsabilidade Social e não como atividades adicionais à gestão das empresas, elas constituem uma boa estratégia de negócio da empresa.

Relativamente a programas de melhoria da saúde da população de baixa renda, de melhoria das oportunidades de vida para crianças e jovens em situação de risco e, ainda, programas voltados para o desenvolvimento cultural (música, dança, pintura, exposições de arte, de fotografias, entre outras), a maioria (97,4%) dos inquiridos não responderam.

De igual modo, a maioria (89,5%) dos inquiridos não respondeu à pergunta sobre a disponibilização ao público em geral e ao seu público interno informações sobre o balanço social, jornais de grande circulação, boletins, jornais internos, cartazes, quadros, intranet, telefone móvel.

**Tabela 42 - Como são os prémios de produtividade da empresa?**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Insatisfatório	3	7,9	7,9	7,9
Satisfatório	7	18,4	18,4	26,3
Muito satisfatório	2	5,3	5,3	31,6
Não respondeu	26	68,4	68,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A leitura da Tabela acima (42), leva aos seguintes resultados sobre os prêmios de produtividade da empresa: muito satisfatório, 5,3%; satisfatório, 18,4% e insatisfatório, 7,9%. Como se pode notar, é muito baixa a percentagem de inquiridos que consideram que os prêmios de produtividade são muito satisfatórios. Por outro lado, a maioria (68,4%) dos inquiridos não respondeu a esta pergunta pelo que fica-se sem saber a opinião dos mesmos.

**Tabela 43 - O programa de aproveitamento de sugestões dos colaboradores**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Insatisfatório	7	18,4	18,4	18,4
Satisfatório	9	23,7	23,7	42,1
Muito satisfatório	22	57,9	57,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A Tabela acima (43) revela que a maioria (57, 9%) dos inquiridos considera muito satisfatório com o programa de aproveitamento das sugestões dos seus colaboradores. Para continuar com esse elevado nível de satisfação, a empresa é desafiada a investir cada vez mais nos seus colaboradores.

**Tabela 44 - Em que áreas**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Administração	9	23,7	23,7	23,7
Técnica-operacional, produção	10	26,3	26,3	50,0
Distribuição/vendas	17	44,7	44,7	94,7
Clientes	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

O sector de distribuição e vendas é aquele que apresenta a maior percentagem (44,7%) de aproveitamento das sugestões dos seus colaboradores. Este resultado reflete que o foco principal está na prestação de serviço ao consumidor.

Normalmente, quanto melhor for esse serviço, maior será a tendência do cliente em manter um relacionamento com a empresa e, como consequência, a sua lealdade na compra.

Este aspecto interpela para a necessidade de haver profissionais de vendas cada vez mais especializados e mais técnicos no atendimento aos clientes.

**Tabela 45 - Os colaboradores participam nas decisões do dia-a-dia**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Sim	33	86,8	86,8	86,8
Não	1	2,6	2,6	89,5
Não sabe	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Os dados da Tabela 45 apontam que (86,8%) dos inquiridos consideram que os colaboradores se envolvem nas iniciativas promovidas pela instituição, nomeadamente nas decisões do dia-a-dia. Partindo do pressuposto de que participam nas decisões do dia a dia, é presumível que estejam alinhados com a estratégia da empresa.

Essa participação dos colaboradores nas diferentes iniciativas é importante porquanto permite-lhes usufruir de experiências relevantes quer a nível profissional quer pessoal.

Habermas (1987), na sua teoria de ação comunicativa, defende que, para a compreensão do ser humano em sociedade, deve-se priorizar as ações de natureza comunicativa. Isto é, as ações referentes à intervenção no diálogo entre os vários sujeitos. Portanto, os colaboradores e toda a equipa devem participar na ação comunicativa, buscando entender-se e construir uma definição comum de cada situação e chegar a um consenso sobre algo do contexto empresarial ou da sociedade no geral.

**Tabela 46 - Como avalia as diferenças das condições de trabalho entre os empregados da empresa, os assalariados subcontratados que trabalham dentro da empresa e os prestadores de serviço externos à empresa**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Acumulada
Melhores para os empregados	8	21,1	21,1	21,1
Melhores para os assalariados	1	2,6	2,6	23,7
Melhores para os prestadores de serviços externos à empresa	2	5,3	5,3	28,9
Piores para os empregados da empresa	1	2,6	2,6	31,6
Não sabe	26	68,4	68,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A maioria (68,4%) dos colaboradores, não sabe como avalia as diferenças das condições de trabalho entre os empregados da empresa, os assalariados subcontratados que trabalham dentro da empresa e os prestadores de serviços externos à empresa.

Para o caso dos empregados, a avaliação é melhor (21,1%) que as dos demais itens, a saber: melhores para os prestadores de serviços externos à empresa (5,3%); melhores para os assalariados (2,6%) e piores para os empregados da empresa (2,6%).

**Tabela 47 - A empresa costuma realizar uma auscultação à comunidade envolvente antes de construir novas áreas para os seus negócios? (prédios, depósitos, garagens, área de estacionamento, etc.).**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Acumulada
Sim	2	5,3	5,3	5,3
Não	1	2,6	2,6	7,9
Não sabe	35	92,1	92,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

Nota-se, também, que, a partir dos dados acima (Tabela 47), a maioria (92,1%) não sabe se a empresa costuma realizar uma auscultação à comunidade envolvente antes de construir novas áreas para os seus negócios.

A comunicação externa de uma empresa é, desde logo, uma vertente extremamente importante uma vez que veicula a imagem que é transmitida para o exterior, ou seja, para um determinado público e/ou uma comunidade. A forma como a empresa comunica com o seu público pode determinar a aceitação que possa ter por parte do mercado.

**Tabela 48 - O contacto da empresa com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que as suas actividades possam causar**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Insatisfatório	1	2,6	2,6	2,6
Satisfatório	14	36,8	36,8	39,5
Muito satisfatório	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

No que diz respeito ao “contacto da empresa com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que as suas actividades possam causar”, os resultados podem ser considerados extremamente bons uma vez que 60,5% dos inquiridos consideram que é muito satisfatório e (36,8%), satisfatório. (36,8%). Esses resultados da Tabela 48 são positivos e poderão trazer benefícios a todos, pois, a empresa, ao saber identificar e atender as necessidades da sociedade em que está inserida, irá proporcionar à população, através de programas de Responsabilidade Social, uma melhor qualidade de vida, a redução das diferenças sociais, educação, alimentação, cultura e lazer.

**Tabela 49 - A actuação da empresa para a preservação do ambiente (interno externo, ou seja, dentro e fora da área da empresa, inclusive do local de trabalho)**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Insatisfatório	1	2,6	2,6	2,6
Satisfatório	10	26,3	26,3	28,9
Muito satisfatório	27	71,1	71,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

As respostas à pergunta sobre “a actuação da empresa para a preservação do ambiente (interno e externo, ou seja, dentro e fora da área da empresa, inclusive do local de trabalho)” apontam para uma boa imagem da empresa UNITEL T+, na medida em que 71,1% dos inquiridos responderam que estão muito satisfeitos e (26,3%) manifestaram-se satisfeitos.

Estes dados da Tabela 49, mostram que a realização de projetos que contribuam de maneira sustentável para com a sociedade, estimulando a conscientização ambiental, é a solução viável para alavancar a imagem da empresa UNITEL T+ perante seu concorrente.

No que tange à questão ambiental, o responsável pela área de Responsabilidade Social relata que a empresa tem um projeto de campanha nacional de proteção do ambiente e das tartarugas marinhas. Trata-se de um conjunto de ações que visam estimular e sensibilizar as boas práticas no domínio da prevenção e conservação das tartarugas marinhas em parceria com ONG’s e associações que trabalham na prevenção do consumo das tartarugas marinhas.

**Tabela 50 - A colaboração da empresa para a melhoria dos espaços públicos da sua região é (por ex: escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes)**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Satisfatório	19	50,0	50,0	50,0
Muito satisfatório	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito RSE na empresa UNITEL T+, 2018

A Tabela 50 indica que 50,0% dos inquiridos estão “satisfeitos” e “muitos satisfeitos” com a “colaboração da empresa para a melhoria dos espaços públicos da sua região é (por ex: escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes)”. Essa postura da empresa UNITEL T+ traz ganhos tanto para a comunidade como para a empresa.

A empresa ganha de várias formas tais como: a melhoria do ambiente de trabalho, a fidelização de clientes, tornando-se referência no mercado; a redução dos impostos e destaque no mercado nacional ou até mesmo mundial, dependendo do porte da empresa.

Os aspectos anteriormente mencionados, confirmam que a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se numa estratégia para as empresas se destacarem no mercado, proporcionando o crescimento pessoal, social e profissional, tanto dos seus colaboradores quanto da sociedade como um todo.

O responsável pela área de Responsabilidade Social realça que a UNITEL T+ é uma empresa nacional praticamente está todas as ilhas pelo que tudo aquilo que diz respeito à empresa é de âmbito nacional. Como exemplo, a campanha de saúde oral que abrange crianças dos 05 a 09 anos de todas as ilhas.

Disse, ainda, que a campanha “Saúde Oral”, sob o lema “Ofereça um sorriso às crianças de Cabo Verde”, e actualmente em curso, é um bom exemplo do carácter nacional das ações da UNITEL T+, já que é uma campanha realizada em cada uma das ilhas, abrangendo as crianças do ensino básico.

Há toda uma equipa envolvida que desenvolve actividades lúdicas com crianças nas escolas, explicando como escovar os dentes, que alimentos não devem comer porque provocam cáries. Esta campanha de saúde oral, realizada em parceria com a FICASE e Câmaras Municipais, leva médicos e dentistas para fazerem rastreios, consultas e palestras. Assim, a referida campanha abrange uma importante componente didáctica para crianças, pais, encarregados de educação e toda a restante comunidade académica.

A questão, alega quele responsável, não é só atribuir o patrocínio, mas também colaborar com os dentistas, técnicos auxiliares, professores, pais e o pessoal técnico de saúde. Em suma, este é um pouco do rosto social da UNITEL T+ que está corporizado no movimento “Cruz Laranja, a nossa forma de ajudar”.

Outro bom exemplo apontado está na área da protecção do ambiente e diz respeito às tartarugas marinhas. Aqui, destaca-se não só a produção de um filme, mas também a promoção dos valores e das boas práticas na protecção e conservação da biodiversidade ambiental cabo-verdiana, designadamente a limpeza das praias, mobilizando as comunidades locais para participarem de forma voluntária nestas ações.

A UNITEL T+ também promove campanhas de limpezas em que os seus colaboradores vão às escolas básicas limpar e pintar e, depois, conviver com a comunidade.

Estes programas e projetos não são apenas meros patrocínios, mas sim enquadram-se em ações continuadas, integradas numa verdadeira estratégia empresarial. Nesse âmbito, a UNITEL T+ vem implementado vários programas e projectos em parceria com diversas instituições e entidades comunitárias e de cariz social, nomeadamente as associações Black Panthers, Acarinhar, Adevic, Acrides e “Zé Muniz”; a Fundação Cabo-verdiana de Acção Social Escolar e o ICCA (Instituto Cabo-verdiano da Criança e do Adolescente), os hospitais da Praia e São Vicente; as Aldeias Infantis SOS; o Espaço Aberto (Safende-Praia); a Direção Nacional do Ambiente; clubes de futebol e escolas de formação de futebol; e atribuição de prémios, entre outras iniciativas.

#### **4.4. Análise interpretativa dos resultados**

Neste ponto do trabalho são interpretados os principais resultados tendo em conta a questão de partida, os objectivos, o modelo, os aspectos teóricos apresentados e as hipóteses.

O procedimento estatístico adoptado (SPSS- Statistical Package for Social Sciences) para a análise dos dados permitiu, através da análise das frequências, interpretar os resultados apresentados de seguida.

Assim, da análise dos resultados globais do estudo no que concerne à opinião dos colaboradores da UNITEL T+ em relação à dimensão social interna da Responsabilidade Social (diz-se que a Responsabilidade Social é interna quando a efetivação dessas práticas está voltada para o âmbito da empresa), chega-se à conclusão de que 78,4% dos inquiridos vê a Responsabili-

dade Social como sendo um conjunto de iniciativas de ação social que visam ajudar a comunidade onde a empresa está inserida em diversas áreas do desenvolvimento tais como a educação, saúde, desporto, lazer, inclusão social, habitação, cultura e ambiente, entre outras.

Os colaboradores inquiridos confirmam que as ações levadas a cabo coadunam-se com os valores que pautam a Responsabilidade Social da UNITEL T+.

Os dados indicam que os inquiridos se identificam de forma positiva com os referidos valores da empresa e as suas ações de Responsabilidade Social. Não só apreciam e alinham nas medidas promovidas nesse âmbito como também reconhecem os resultados obtidos com essas ações.

Quanto à análise da prática das ações de Responsabilidade Social Empresarial, 73,7% dos inquiridos acreditam que a empresa pratica essas ações para promover maior dedicação dos seus colaboradores à empresa. Por outro lado, a maioria dos inquiridos (81,6%) também acredita que a empresa pratica ação de Responsabilidade Social para melhorar a sua imagem.

Pode-se aferir que os colaboradores são unânimes em afirmar que a imagem da Instituição é muito valorizada. Entretanto, é de notar que, por vezes, muitas empresas adotam ações socialmente responsáveis na expectativa de que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor pelos seus produtos ou serviços.

Esses resultados confirmam uma tendência que começa a concretizar-se em fatos que nos enchem de esperança e otimismo. Surge uma nova consciência nos proprietários de empresas, nos profissionais que prezam a ética nos seus negócios, nas relações de trabalho e, sobretudo, nos cidadãos que querem consumir com a certeza de que estão contribuindo para uma boa causa.

Sintetizando, os inquiridos confirmam com percentagens elevadas as seguintes razões que levam a UNITEL T+ a praticar ações de Responsabilidade Social: para promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho (73,7%); por amor ao próximo (84,2%); para melhorar as condições de vida das pessoas beneficiadas por essas ações (92,1%); para melhorar as relações entre chefias e subalternos (86,8%); para promover maior dedicação aos seus colaboradores à empresa (73,7%); para melhorar a imagem da empresa (81,6%); para uma ampla divulgação em boletins internos, cartazes distribuídos no interior do local de trabalho, mensagens no telefone móvel (73,7%); para promover a melhoria do grau de

satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho (73,7%); para melhorar as relações entre chefias e subalternos (86,8%); não por indicação da chefia e/ou de algum colaborador em cargo superior ao seu (84,2%); não por ser uma boa estratégia de marketing (57,9%); e nem por concurso (86,8%).

Relativamente à pergunta sobre a cobertura pela empresa dos planos de saúde dos colaboradores, os inquiridos consideram-na muito satisfatória (76,3%) e satisfatória (23,7%).

Sobre o início da prática de Responsabilidade Social, 100,0% dos inquiridos responderam que não sabem desde quando a empresa está ligada a essa prática, mas a grande maioria (92,1%) tem conhecimento que, nos últimos anos, a empresa está envolvida em projetos de Responsabilidade Social. Estes dados mostram que os inquiridos estão a ser informados sobre o projeto da empresa.

A Responsabilidade Social Empresarial enquanto parte integrante do plano estratégico da empresa é uma realidade confirmada com uma grande percentagem (78,9%) de aprovação dos inquiridos. Portanto, baseando nas respostas dos inquiridos pode-se afirmar que as atividades de Responsabilidade Social estão intrinsecamente relacionadas com a estratégia de gestão da empresa UNITEL T+ (estratégia voluntária).

No que tange à pergunta sobre o canal de comunicação da empresa com o público interno, a maioria respondeu que é muito satisfatório (65,8%), seguido de satisfatório (28,9%) e apenas 5,3% considerou insatisfatório.

Uma percentagem significativa dos inquiridos (76,3%) considera que a empresa avalia o grau de satisfação do seu público interno/colaboradores e procura implementar melhorias nas relações sociais dentro do local de trabalho.

A interacção persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa, recebe a aprovação de muito satisfatório (63,2%) e satisfatória (34,2%)

A relação da empresa com os colaboradores regista o seguinte posicionamento dos inquiridos: muito satisfatório, 57,9% e satisfatório, 31,6%.

Quanto à comunicação interna, 94,7% dos inquiridos consideram que a empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas do público interno/colaboradores e as utiliza como um instrumento para melhorar as suas actividades de produção/serviços.

O envolvimento das áreas de comunicação e recursos humanos pode trazer inúmeras vantagens para a empresa como um todo na medida em que evita possíveis conflitos de interesses e visa, essencialmente, a satisfação do colaborador.

É neste sentido que os recursos humanos e a comunicação oferecem a sua maior contribuição, pois, através dos seus canais e programas, atingem as pessoas, formando-lhes para uma cultura da qualidade. Isso porque, a participação e a qualidade de vida estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento da qualidade no trabalho, cujo sucesso tende a comprometer-se sem o envolvimento e a satisfação do colaborador.

Felizmente, essas premissas foram confirmadas pelos inquiridos, os quais reconheceram que as ações realizadas promoveram o engajamento dos colaboradores e uma gestão compartilhada, sendo, por isso mesmo, considerada uma razão primordial para a qualidade que deve ser cada vez mais explorada na empresa.

A maioria (86,9%) dos inquiridos considera que as ações de Responsabilidade Social Empresarial têm contribuído para a consolidação da imagem da empresa no mercado. Os colaboradores referem-se às vantagens, designadamente a valorização da imagem e a promoção da Instituição. Por outro lado, fazem menção a um aspeto pertinente que é uma outra vantagem que, desta feita, prende-se com o imensurável impacto na personalidade dos colaboradores que se envolvem na realização destas práticas: maior dedicação e o aumento de motivação.

Em relação ao prémio de produtividade, a opinião dos inquiridos manifesta-se através dos seguintes resultados: satisfatório, 4%; insatisfatório, 7,9%; e muito satisfatório, 5,3%.

A esmagadora maioria dos inquiridos (57,9%) considera muito satisfatório o programa de aproveitamento de sugestões dos colaboradores.

A participação dos colaboradores nas decisões do dia a dia mereceu a aprovação de (86,8%) dos inquiridos, confirmando, assim, que esses colaboradores se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição.

A Responsabilidade Social Empresarial interna requer que as empresas possuam práticas de responsabilização para com os seus colaboradores, particularmente nas componentes de higiene, saúde e segurança no trabalho, e, ainda, na atribuição de benefícios adicionais a esses colaboradores.

Por outro lado, a empresa deve, por lei, cumprir uma série de exigências para com os seus colaboradores. Essas obrigações dizem respeito ao espaço físico de trabalho, salários, tempo de trabalho, entre outros. Os objetivos dessas leis visam assegurar segurança e produtividade sem que os direitos básicos dos colaboradores sejam feridos, sendo certo que algumas atividades têm obrigações legais que a diferem de outras, fazendo com que proporcionem mais alguns benefícios complementares aos colaboradores.

Em face do exposto, os dados referentes à dimensão interna da empresa UNITEL T+ denotam uma preocupação com a boa gestão interna e zelo para com o desenvolvimento, satisfação e participação dos seus colaboradores, preocupação essa que, a título de exemplo, se manifesta na reorganização dos processos de trabalho com a participação dos colaboradores.

Assim, depara-se com práticas de incentivo dos colaboradores e de apoio social, práticas de satisfação dos colaboradores e clientes e práticas de cumprimento legal com os colaboradores.

Estas práticas também poderão ser potenciadas pela forma como os benefícios das ações são percebidos pelos colaboradores e no impacto destes aspectos incentivadores em termos de imagem, qualidade e produtividade.

A outra questão é se a empresa dá informação aos colaboradores sobre o planeamento dos negócios para o ano seguinte. Nesta questão, a maioria (81,6%) dos inquiridos não respondeu.

A maioria (71,1%) dos inquiridos também não sabe se as ações de Responsabilidade Social estão devidamente orçamentadas, nem se a empresa recebe isenção de impostos e/ou taxas para realizar ações de Responsabilidade Social (94,7%). Estes resultados mostram que há ainda muito que fazer na sensibilização e incentivo da empresa para que se invista mais na partilha de informação.

A totalidade (100,0%) dos inquiridos respondeu que não sabe avaliar se, com a atividade de Responsabilidade Social, a empresa obteve benefícios para o negócio; se os lucros aumentaram; se elevou o valor total das vendas; se ampliou o número de clientes; se melhorou a relação entre chefias e subalternos; se há maior entusiasmo na realização do trabalho dentro da empresa; se os colaboradores se esforçam mais na melhoria da qualidade dos produtos; se há menos pedidos de licença de afastamento por motivos de doença, etc. ; se os colaboradores faltam menos ao trabalho e se melhorou o desempenho dos trabalhadores em termos de qualidade do serviço realizado.

Esse desconhecimento pode ser explicado pela não partilha e/ou divulgação do Balanço Social no seios dos colaboradores.

Porém, sendo o Balanço Social um instrumento de gestão que disponibiliza informação diversas sobre os recursos humanos de uma empresa, ele demonstra como a gestão eficiente das pessoas contribui decisivamente para se alcançar os objetivos da entidade.

O Balanço Social é, ainda, um instrumento de apoio ao planeamento e gestão, e procura reunir toda a informação relativa à área de recursos humanos da empresa, suas movimentações e evolução.

No âmbito da inovação, modernização e promoção da qualidade dos serviços, o Balanço Social também contribuirá, por um lado, para demonstrar objetivamente, as necessidades e, por outro lado, os riscos, associados à gestão dos recursos humanos.

Igualmente, o Balanço Social proporciona aos dirigentes e colaboradores da empresa uma maior transparência, sentido de eficiência e qualificação que contribuirão para um maior empenhamento de todos e uma melhoria na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

É sabido que existe uma forte relação de influência entre as estratégias de negócio e o envolvimento em práticas de Responsabilidade Social Empresarial, ou seja, o posicionamento estratégico da empresa influencia as decisões relativamente à Responsabilidade Social.

Os resultados dos dados analisados permite considerar que a UNITEL T+, através da sua estratégia de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, preocupa-se com o

desenvolvimento dos seus recursos humanos. Isso mostra que, cada vez mais, a empresa reconhece que os seus colaboradores constituem um activo estratégico para a prossecução dos seus objetivos no contexto de uma economia globalizante e fortemente competitiva.

“A dimensão interna implica práticas socialmente responsáveis, fundamentalmente com os colaboradores, e prende-se com questões de investimentos no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, no direito ao envolvimento e participação” Comissão Europeia, (2001, p. 8).

Sendo assim, na UNITEL T+ existe uma cultura de Responsabilidade Social e a empresa está realmente assumindo essa responsabilidade. Pelos dados analisados, constatou-se que é uma empresa com um pensamento moderno que não se limitou apenas às obrigações legais, mas também uniu os seus objetivos estratégicos com os interesses dos colaboradores e com uma gestão participativa.

Essa gestão participativa pode ser enquadrada no interesse da teoria da ação comunicativa para a administração de empresas que reside na tentativa de conciliação relativa à pluralidade das nossas sociedades e a exigência de uma universalidade afirmada por meio da ética.

Na empresa, este conceito conduz à necessidade, não de uma simples tolerância, mas de um debate que pode levar a um acordo que seria símbolo de universalidade de direitos e interesses. O carácter universal deste acordo é conquistado por intermédio do confronto de ideias.

Assim, a importância do discurso como base ética, poderia ser traduzida como o reconhecimento da negociação, parte essencial da fundação da empresa, em que todos os *stakeholders* participam.

Empresa e ética pressupõem a existência de formas de pensamentos diferentes, possíveis conflitos, mas debates criativos e fecundos, com a condição de que, no entanto, a comunicação que se manifesta nestas discussões seja uma verdadeira comunicação.

No que tange à pergunta sobre o canal de comunicação da empresa com o público interno, a maioria respondeu que é muito satisfatório (65,8%), seguido de satisfatório (28,9%) e apenas 5,3% considerou que é insatisfatório. Estes dados revelam que existe um bom canal de comunicação na empresa UNITEL T+.

Refira-se que um excelente canal de comunicação faz com que os colaboradores estejam motivados, propiciando uma postura de empatia e abertura ao diálogo que é fomentada por um pleno acesso à informação esclarecida que, por sua vez, conduz a melhores resultados.

Constata-se que os processos de comunicação interna aplicados na empresa UNITEL T+ podem estar a gerar maior comprometimento dos seus colaboradores e o controlo formal realizado por meio dos canais de comunicação. Hoje em dia, a comunicação é uma ferramenta estratégica de negócios e uma exigência cada vez mais presente na realidade empresarial.

A comunicação no seio das empresas é considerada uma prioridade tendo em conta a importância do discurso na obtenção de resultados. Neste sentido, pode-se afirmar que a UNITEL T+ incorporou uma cultura de Desenvolvimento Sustentável baseada na ética, transparência, respeito, auscultação e participação de todos os *stakeholders* nas decisões da empresa, facto que pode ser coadunada com a teoria da ação comunicativa de Habermas.

A gestão participativa traz à empresa vantagens importantes, aumentando o interesse dos colaboradores pelos processos empresariais, favorecendo o desenvolvimento profissional e individual, e facilitando a integração dos objetivos dos colaboradores e os da empresa.

Portanto, para que a empresa possa tornar-se cada vez mais competitiva ela precisa assumir a Responsabilidade Social Empresarial de forma consistente e inteligente já que desse modo também estará a contribuir para a sua própria sustentabilidade e melhor desempenho empresarial.

A Responsabilidade Social consiste em ações transformadoras, financiadas e desenvolvidas pelas entidades empresariais como forma de promover a inserção social, bem como na intervenção direta da empresa no contexto socioeconómico, visando auxiliar na solução de problemas sociais.

Atingir o *status* de socialmente responsável não significa apenas respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas também desenvolver ações efetivas em prol da sociedade, seja através da melhoria das condições de trabalho dos próprios colaboradores, seja no sentido de respeitar e atuar com ética perante eles.

É relevante perceber que a Responsabilidade Social das empresas se dá em dois âmbitos: a Responsabilidade Social interna e a Responsabilidade Social externa. O primei-

ro, como empresa sustentável que se preocupa com o meio ambiente, a sociedade e o futuro, desejando adequar a sua gestão e forma de atuação aos argumentos socialmente responsáveis, observando as necessidades dos Stakeholders e do ambiente em que está inserida, oferecendo-lhes ainda o retorno esperado.

O segundo âmbito dessa mesma Responsabilidade Social pode ser ponderada como uma estratégia de negócio avançada, que deseja através da sensibilização do mercado, aumentar o seu *market share* e, conseqüentemente, os lucros e retornos aos acionistas.

Sob essa ótica, percebe-se que as alterações que as empresas fazem na sua gestão, têm por objetivo auferir um retorno mais satisfatório através de ações que atualmente são exigidas e cada vez mais desejadas e bem aceites pela sociedade.

Os resultados obtidos da análise dos dados do inquérito relativo à dimensão social externa da Responsabilidade Social da UNITEL T+ revelam que 50% dos inquiridos estão “satisfeitos” e outros tantos (50%) estão “muito satisfeitos” o que demonstra que a relação dessa empresa com os clientes e consumidores em geral está num bom nível.

A empresa parece dar muita importância à comunidade onde atua: “satisfatório” (44,7%) e “muito satisfatório” (55,3%). Este dado poderá induzir à conclusão de que, embora a Responsabilidade Social Empresarial, enquanto conceito sistematizado, ainda, seja uma “novidade” em Cabo Verde, enquanto prática, poderá, todavia, estar, de alguma forma, presente na “agenda” das empresas.

Esta relação que as empresas estabelecem com a comunidade na vertente de práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local, as ações de Responsabilidade Social revelam muita importância.

No entanto, o facto destas práticas não estarem integradas na estratégia de muitas empresas e de não fazerem parte dos respectivos *core business*, aliadas, ainda, à falta de tempo e, muitas vezes, à falta de recursos financeiros e humanos, faz com que essas práticas de Responsabilidade Social sejam relegadas para segundo plano ou, então, em muitos casos, simplesmente não existem.

Os dados sobre o “contacto da empresa com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que as suas actividades possam causar”, relatam informações extremamente boas: 60,5% dos inquiridos responderam “muito satisfatório” e 36,8%, “satisfa-

tório”. Por outro lado, 50,0% dos inquiridos manifestam-se “satisfeitos” e “muitos satisfeitos” com a colaboração da empresa para a melhoria dos espaços públicos da sua região (por ex: escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes).

As respostas à pergunta sobre a “actuação da empresa para a preservação do ambiente” (interno e externo, ou seja, dentro e fora da área da empresa, inclusive do local de trabalho), refletem uma boa imagem da empresa UNITEL T+, ou seja, 71,1% dos inquiridos responderam que estão “muito satisfeitos” e 26,3%, “satisfeitos” com a atuação da empresa na preservação do meio ambiente.

Verifica-se que a forma de ação da empresa que teve maior percentagem é a “parceria para a educação regular” com a aprovação de 89,5% dos inquiridos, fazendo assim jus aos valores defendidos pela empresa e plasmados no “Movimento Cruz Laranja - a nossa forma de ajudar a comunidade”. A segunda maior percentagem (86,5%), recaiu sobre “programas sociais de habitação” 86,5%, e, em terceiro lugar, aparece o “desenvolvimento desportivo” com 71,1%. No que tange aos “programas sociais de habitação”, os dados já mencionados confirmam uma resposta positiva dos inquiridos.

Mais do que uma obrigação social, as supracitadas ações podem ser caracterizadas como voluntárias e filantrópicas, uma vez que refletem práticas sistematizadas e articuladas com a estratégia de negócios da empresa, consubstanciadas no “Movimento Cruz Laranja-*a nossa forma de ajudar*”, o qual vê nessa cooperação com a comunidade uma forma de potenciar as actividades de negócio da UNITEL T+ e aumentar a sua vantagem competitiva.

Os dados demonstram que existe uma percepção positiva em relação às práticas de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvidas pela empresa. Tanto assim é que a resposta à dimensão “Ouvir comentários positivos sobre a propaganda da empresa” ultrapassa 50,0% dos inquiridos em quase todas as questões. A maioria (78,9%) afirmou que ouviu amigos e conhecidos a falarem bem dos serviços da empresa. Nota-se também que a maioria (92,1%), “não sabe se a empresa costuma realizar uma auscultação à comunidade envolvente antes de construir novas áreas para os seus negócios”.

No que diz respeito à dimensão “imagem na opinião dos colaboradores, comunidade externa, clientes face aos concorrentes”, a maioria (73,7%) dos inquiridos não tem conhecimento sobre a imagem da empresa face aos concorrentes.

Em suma, é de notar que a crescente globalização e conseqüente difusão de informação levaram a que os stakeholders assumissem um papel preponderante na sociedade actual, pressionando as empresas a assumirem preocupações que extravasam a sua esfera interna. Tendo isto em consideração, a visão defendida por Milton Friedman deverá ser reavaliada de forma a adaptar-se a um contexto económico e social diferente daquele em que os economistas basearam a sua opinião.

Fala-se das conseqüências de uma gestão irresponsável, clarificam a importância que a estratégia aqui defendida assume na actualidade, principalmente se considerarmos que a Responsabilidade Social poderá ser encarada no sentido de proteger os interesses dos acionistas. No limite, uma boa capacidade de relação com os vários *stakeholders*, poderá igualmente traduzir-se numa enorme vantagem competitiva.

Se a Responsabilidade Social for encarada como estratégia de *marketing* ou caridade que pouco ou nada releva para uma empresa actual, tal como muitos inegavelmente defendem, então, aí sim, a opinião de Friedman faz sentido. Sendo assim, Friedman tinha, de facto, razão, considerando que a única responsabilidade é a de maximizar os lucros dos seus acionistas.

Porém, no mundo actual, essa maximização tem de passar obrigatoriamente por uma enorme preocupação de responsabilidade social, nomeadamente através de uma gestão eficiente, transparente e nos moldes aqui defendidos, ou seja, socialmente responsáveis.

Por tudo o acima exposto, a Responsabilidade Social não deve limitar-se a uma mera actuação ocasional de patrocínio ou puro cumprimento legal, mas sim estribar-se numa verdadeira compreensão e adaptação à sociedade que a rodeia.

Em Cabo Verde, o conhecimento e informação acerca da Responsabilidade Social Empresarial é incipiente. Quando vier a existir uma maior consciencialização e sensibilização das empresas para este aspecto, então, nessa altura, se poderá falar de uma Responsabilidade Social assumida e interiorizada, pelos diferentes actores do sistema, como uma política de desenvolvimento económico, coesão social e de defesa ambiental mais consistente, enquanto um dos caminhos para a obtenção de um desenvolvimento próspero e sustentável.

É crucial a sensibilização, consciencialização e incentivo às empresas em Cabo Verde para que possam elaborar uma agenda de desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social. É necessária a criação de um órgão nacional de Responsabilidade Social que sugere as práticas e formas de implementá-las, que crie incentivos à elaboração de relatórios anuais de sustentabilidade e distinga as empresas com as melhores práticas de responsabilidade social.

Tendo em consideração o modelo teórico, os processos de coordenação da ação de Responsabilidade Social da UNITEL T+ junto ao público interno e externo pode ser visto como uma empresa que defende a ação comunicativa de Habermas, em cuja definição este autor sublinha: “falo de ações comunicativas quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados, e sim mediante atos de entendimento” (Habermas, 1987, p .67).

Os colaboradores da UNITEL T+ participam nas decisões do dia-a-dia da empresa cuja atuação se presa pela ética, transparência e envolvimento dos seus colaboradores nas decisões e trabalhos internos e na comunidade. Os princípios fundamentais da ética pressupõem, então, a existência de uma comunicação entre os diferentes sujeitos, visando uma discussão bem conduzida. Não se tem ética sem comunicação e sem comunicação autêntica.

A teoria da ação comunicativa reúne, assim, ética e comunicação intersubjetiva dentro de um princípio de tolerância, democracia e ação política. Para que a ação comunicativa ocorra, além de seguir as regras de legitimidade, pressupõe que razão e a ética estarão reunidas de forma legítima.

Essa teoria propõe a recuperação da racionalidade humana por meio da intersubjetividade, da estruturação de uma comunicação que pretende obedecer a critérios de justiça e verdade, que devem ser aceites pelo grupo social que interage. É fundamental que os membros do grupo, que se comunicam, o façam com base num princípio de igualdade de direitos.

Segundo Habermas (1987), um acordo alcançado por meio de ações comunicativas se baseia em convicções comuns. Na ação comunicativa de Habermas o nível de discurso é inserido no plano da interação, onde a palavra é essencial ao entendimento, mas a interação

mediatizada pelo entendimento visa coordenar ações posteriores que se dirigem a objetivos. A ação comunicativa de Habermas não deve ser confundida ou interpretada como um mero exercício discursivo.

É neste sentido que os stakeholders e a comunicação oferecem a sua maior contribuição, pois atingem as pessoas através da ação comunicativa da empresa, refletindo nos programas e projetos e formando a mudança para uma cultura da qualidade, transparência, ética e justiça social.

Portanto, para sintetizar, pode-se argumentar que empresa UNITEL T+ introduziu no seu tecido empresarial a comunicação de inspiração habermasiana para fixação da sua pauta que integra o mérito das propostas para o desenvolvimento social e humano de acordo com as políticas de Responsabilidade Social da empresa. Dos dados obtidos da empresa, pudemos ver essa prática.

#### **4.5 Verificação das Hipóteses**

O estudo sobre Responsabilidade Empresarial na Empresa UNITEL T+ contribuiu para elucidar as questões apresentadas e testar a validade das proposições provisórias sugeridas no início deste trabalho, e também suscitou novas questões evidenciando a necessidade de aprofundamento conceptual e empírico do tema na empresa UNITEL T+.

Os resultados observados confirmam a hipótese, pois, pela análise descritiva das frequências, a UNITEL T+ apresenta evidências empíricas de que as ações de Responsabilidade Social Empresarial contam com a participação dos colaboradores e apresentam características a curto prazo, como patrocínios e ações de caridade que se apresentam como reação aos problemas e situações sociais. De facto, as análises qualitativas das relações entre os diversos aspectos apresentados no estudo também confirmaram o carácter informal das suas ações neste domínio.

Por outro lado, a empresa apresenta projetos sociais empresariais que assumem, entre os seus colaboradores, um sentido de compromisso para com as populações beneficiárias, mesmo que dentro dos limites dos objetivos dos programas propostos. Os seus programas no âmbito da Responsabilidade Social estão integrados nas suas estratégias de gestão. Os colaboradores participam desses projetos de Responsabilidade Social.

No que respeita ao foco do presente estudo, designadamente o desenvolvimento de projetos sociais, confirmou-se que, pelas análises interpretativas das relativas frequências, a sua conotação pode ser de cunho mais próximo à abordagem Habermasiana dos conceitos de esfera pública, de formação da vontade política e de opinião pública do que a relação política aproximada ao conceito weberiano de dominação tradicional.

Os dados obtidos através das análises quantitativas e qualitativas confirmam o aspecto considerado como o ponto de partida do presente estudo: as empresas que investem em projetos de Responsabilidade Social poderão contar com uma elevada cooperação dos seus colaboradores no desenvolvimento de projetos sociais corporativos, associada a um ideal de atuação social e humano assumido por esses indivíduos.

Sendo assim, de acordo com o modelo teórico já referido, pode-se afirmar que a empresa UNITEL T+ integra a Responsabilidade Social enquanto prática de gestão empresarial e recurso estratégico para agregar valor acrescentado (imagem/reputação, diferenciação e vantagem competitiva) e com vista o desenvolvimento sustentado da sociedade.

Os dados obtidos dos inquiridos e das entrevistas demonstram que as práticas no âmbito da Responsabilidade Social externa da UNITEL T+, como patrocínios, doações, programas e projetos continuados de uma ação concreta com Instituições, estão enquadradas em projectos perceptivelmente sistematizados na gestão dos negócios e coadunam com um tecido empresarial que envolve os colaboradores nas atividades desenvolvidas internamente e na comunidade.

Assim, o movimento “Cruz Laranja – *a nossa forma de ajudar*” tem por objetivo promover todas as iniciativas da UNITEL T+ no âmbito da sua Responsabilidade Social, nomeadamente nas áreas de educação, saúde, desporto, habitação, cultura e ambiente, entre outras. Este movimento aposta em trabalhar localmente com as instituições que conhecem a realidade das comunidades e são capazes de tornar realidade os projectos e iniciativas que visam contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas.

Os dados revelam uma relação directa entre a empresa e a comunidade em prol de ações que tenham em conta o desenvolvimento da comunidade. Além dos patrocínios e doações, a UNITEL T+ promove ações sistemáticas orientadas para uma maior coesão e desen-

volvimento social que estreitam a sua relação com a comunidade, ou seja, existe cooperação e parcerias com o público externo, como escolas, as associações civis, instituições do Estado, no domínio da responsabilidade social.

Entretanto, estas mesmas análises também indicaram pouca concordância em alguns aspectos indicados pela empresa. Por exemplo, quando se colocou a questão do orçamento previsto para a área da Responsabilidade Social, não se obteve uma resposta do valor. Por outro lado, a totalidade (100,0%) dos inquiridos respondeu que não sabe avaliar as seguintes questões: se, com a atividade de Responsabilidade Social, a empresa obteve benefícios para o negócio; se os lucros aumentaram; se elevou o valor total das vendas; se a empresa ampliou o número de clientes; se melhorou a relação entre chefias e subalternos; se há maior entusiasmo na realização do trabalho dentro da empresa; se os colaboradores da empresa se esforçam mais na melhoria da qualidade dos produtos da empresa; se há menos pedidos de licença de afastamento por motivos de doença; se os colaboradores faltam menos ao trabalho e se melhorou o desempenho dos trabalhadores em termos de qualidade do serviço realizado.

Pode-se admitir que os referidos patrocínios, doações, programas e projetos continuados de uma ação concreta com Instituições, representam, no fundo, uma forma de gestão económica que a empresa adoptou para melhorar a sua posição no mercado, investindo, por vezes, menos recursos do que o esperado.

Verificou-se que a dimensão interna é aquela que mais impacto tem nas atividades das empresas, nomeadamente na gestão dos seus recursos humanos, saúde e segurança no trabalho e na gestão do impacto ambiental.

Por mais que se deseja acreditar que todas as ações de Responsabilidade Social promovidas pelas empresas sejam somente de cunho social, deve-se, no entanto, estar atento ao fato de que, hoje, as empresas vivem numa era onde o mercado está cada vez mais competitivo, o ambiente de negócio cada vez mais complexo e já não basta a empresa apresentar qualidade e preço. Ela tem que responder às exigências sociais, e o que a sociedade quer são empresas mais atuantes e mais participativas nos problemas e desafios sociais e ambientais.

Tendo em conta o vasto leque de questões abordadas nos questionários, era suposto obtermos mais informações para este estudo mas, infelizmente, uma boa parte das perguntas

não foram respondidas, presumindo-se que tal se deva ou ao facto de os inquiridos não estarem preparados ou, simplesmente, por não quererem demonstrar a realidade e a forma como apreciam as suas atividades sociais. Sendo assim, estes obstáculos fizeram com que houvesse uma maior dificuldade na análise de informações tidas como pertinentes.

Com a presente dissertação, pretende-se demonstrar a importância da Responsabilidade Social Empresarial no actual contexto económico e social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, os objetivos de investigação, comprovados através dos dados apresentados e dos resultados discutidos, permitem concluir que, na empresa UNITEL T+, a satisfação dos seus colaboradores em relação ao desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social está relacionada com a pauta que é colocada em prática, uma vez que associa a sua atividade comercial às necessidades sociais dos *stakeholders* e da sociedade em geral.

Pelos resultados dos inquéritos e as informações recolhidas relativamente à hipótese levantada, conclui-se que a conotação dos projetos sociais em presença pode ser de cunho mais próximo à abordagem Habermasiana dos conceitos de esfera pública, de formação da vontade política e de opinião pública do que da relação política aproximada ao conceito weberiano de dominação tradicional ou seja, na abordagem Habermasiana, as empresas que investem em projetos de Responsabilidade Social poderão contar com elevada cooperação dos seus colaboradores no desenvolvimento de projetos sociais corporativos, associada a um ideal de atuação social e humano assumido por esses indivíduos.

Entretanto, a empresa UNITEL T + ainda não dispõe de formas para medir os impactos dessas ações, tendo apenas uma noção básica através dos inquéritos e acompanhamento. As conclusões aqui apresentadas apenas poderão ser vistas num contexto amostral.

A relação da empresa com os clientes é muito satisfatória, facto que também é alvo de atenção por parte de todas as empresas, tal como se verifica, igualmente, em relação ao tratamento de dúvidas, sugestões e reclamações. Esse facto é, em grande parte, devido ao tipo de relações comerciais verificadas neste tipo de mercado, onde as empresas podem ser excluídas se não cumprirem determinados padrões de qualidade, como por exemplo, os tempos de resposta e a resolução dos problemas identificados. Manter uma relação comercial de qualidade, confiança e competitiva é condição primordial para se manter no negócio.

A gestão dos impactos sobre o meio ambiente e o comprometimento com a melhoria da qualidade ambiental é considerada parte integrante da empresa, tendo como preocupação a redução dos custos do negócio e o cumprimento da legislação.

Da revisão bibliográfica feita sobre o tema, constatou-se a grande complexidade e multidisciplinaridade do tema. Do ponto de vista da sua contextualização, o surgimento da Responsabilidade Social remonta o século XVI, tendo alcançando maior visibilidade nos EUA

durante a primeira metade do século XX.

Dada a pertinência do tema, este trabalho teve como perguntas de partida as seguintes questões:

- Qual tem sido o impacto das ações sociais da empresa UNITEL T+ perante o seu público interno, em termos de adesão aos projetos propostos e de tensões que se manifestam quanto à sua participação nessas ações?
- Ainda do ponto de vista do público interno, saber mais detalhadamente de que modo se compõem as avaliações acerca da atuação empresarial em ações de responsabilidade social, quanto a considerar se esses projetos acarretam tão-somente ganhos para a imagem institucional, ou, contrariamente, se os projetos sociais corporativos também proporcionam a melhoria das condições de vida das populações beneficiárias?
- Que tipos de ganhos são oferecidos pelos projetos de Responsabilidade Social das empresas: de cunho assistencialista, gerando dependência do financiamento continuado da empresa, ou de cunho voltado para o futuro da população abrangida em termos de ações com perspectivas de sustentabilidade?
- Como são construídos os projetos: de forma centralizada, no sentido “de cima para baixo”; de forma participativa, negociada entre os proponentes e a população beneficiária, ou de forma combinada, contemplando aspetos de centralização e de descentralização?

Este trabalho teve o propósito de buscar um melhor entendimento e dar a conhecer as práticas de Responsabilidade Social na empresa UNITEL T+. Neste particular, foi necessário fazer a distinção entre o que é obrigatório e o que é voluntário, e levar a abordagem voluntária da Responsabilidade Social a ser transparente, sistematizado e integrado na gestão económica, social e ambiental das empresas.

Constatou-se que não existem leis específicas de Responsabilidade Social em Cabo Verde. Porém, é um tema que veio para ficar. É um conceito que define ideias e que, em conformidade com outros conceitos, não é responsável pelo seu uso indevido nas práticas de gestão.

Contudo, apesar da sua natureza se traduzir numa grande extensão e volatilidade, o conceito tem vindo a ganhar dinamismo ao nível da renovação de práticas. Do mito de empresa filantrópica, está-se a passar à materialização de boas práticas de Responsabilidade Social Em-

presarial. Se por um lado, as empresas procuram apenas melhorar a sua imagem e, consequentemente, aumentar os seus lucros, por outro, há empresas que praticam Responsabilidade Social Empresarial com objetivos éticos.

Constatou-se que a Responsabilidade Social Empresarial tem sido alvo de intensa controvérsia, devido ao facto de não haver consenso nos fundamentos utilizados pelo que o mesmo conceito é usado para diferentes significados.

Concluindo, a sustentabilidade poderá ser um primeiro passo para a Responsabilidade Social Empresarial, na medida em que as empresas, ao procurarem a sustentabilidade no médio e longo prazos, acabam por considerar a sua actuação não apenas no âmbito económico, mas também no âmbito social e ambiental, procurando assim credibilizar a sua actuação e garantir a sua continuidade.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. & Horkheimer, M. (1986) *Dialética do Esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar.
- ARAGÃO, L. M. C. (1992) *Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jürgen Habermas*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- ARENDT, H. (2004) *A Condição Humana*”, 10ª edição, Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- ASHLEY, P. (2005) *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, 2ª Edição, Saraiva, 2005.
- ALMEIDA, F. (2010) *Ética Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, 1ª Edição, Editora Principia, Cascais.
- ARISTÓTELES (2002) *Ética a Nicômaco*. Trad. Pietro Nasseti, São Paulo: Martin Claret.
- BARBOSA, G. S. (2008) O Desafio do Desenvolvimento Sustentável. *Revista Visões*, 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun.
- BELIZÁRIO, F. B. (2006) O lugar da Comunicação no Discurso da Responsabilidade Social: entre o cinismo e a alienação”, *UNI revista – vol.1, nº3*.
- BERTONCELLO, S. L. T. & Chang Júnior, J. (2007) A importância da Responsabilidade Social Corporativa como factor de diferenciação. *FACOM – nº 17- 1º semestre*.
- BOWIE, N. (1999) A Kantian Approach to Business Ethics. In: Frederic, R. (Ed.) *A Companion to Business Ethics*. Oxford: Black.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. New York: Oxford University.
- CAETANO, M. L. & Fistarol, M. C. (2004) Balanço Social: Responsabilidade Social nas Organizações. *Revista de Divulgação 11 técnico-científico do ICPG Vol 2 n.5 – abr.-jun., ISSN 1807-2836*.
- CARMO, L. O. (2015) Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução. *Revista de Administração Geral*, v.1, n.2, p. 118-137.
- CARROLL, A. (1979) Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v.4, p 497-505.
- CARROLL, A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol.34, nº4.

- CARROLL, A. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business e Society*. V. 38, n. 3, p 268-295.
- CARVALHO, L. (2008) Esfera Pública e Esfera Privada: uma Comparação entre Hannah Arendt e Jurgen Habermas. Edições normas, vol.6, Nº1.
- CHIAVENATO, I. (2000) Administração: Teoria, Processo e Prática. 3ª edição, são Paulo Pearson Education do Brasil.
- COCHRAN, P. L. & Wood, R. A. (1984) “Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.27, Nº 1, p.42-56.
- COCHRAN, P. L. (2007) The Evolution of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, p. 449-454.
- COM – Comissão das Comunidades Europeias (2001) Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para Responsabilidade Social das Empresas.366:Bruxelas:Comissão Europeia. ([http://europa.eu.int/eur-lex/com/gpr/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf), 12 agosto de 2009).
- COM – Comissão das Comunidades Europeias (2002) Comunicação da comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das Empresas para o desenvolvimento sustentável.347:Bruxelas:Comissão Europeia. ([http://europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_pt.pdf](http://europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_pt.pdf), 13 agosto de 2009).
- CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- DONALSON, T. & Preston, L.E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implication”, *Academy of Management Review*, Vol.20, Nº1, p.65-91.
- FERRY, J-M. (1987) Habermas: l'éthique de la Communication. Paris : PUF, Coleção Recherches Politiques.
- FORMENTINI, M. & Oliveira, T. (2005) *Ética e Responsabilidade Social – Repensando a Comunicação Empresarial*, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/UNIJUÍ - Professores Curso de Comunicação Social - Relações Públicas - Campus - Ijuí/RS.
- FERRER, O. C. (2001) *Ética empresarial: Dilema, Tomada de Decisão e Casos*. Rio de Janeiro: Reichman e Afonso.
- FERREIRA, C. M. (2006) A evolução da Responsabilidade Social das Empresas na Gestão e sua Relação com os Grupos de Interesse: Estudo de caso, Perdigão”, Universidade Federal Fluminense, Centro Tecnológico, Mestrado Profissional em Sistema de Gestão, Niteroi.

- FRASER, Nancy (2007) Reconhecimento sem Ética, Lua Nova, São Paulo, 70: 101-138.
- FREIRE, A. (2007) Estratégia: Casos de Sucesso em Portugal, Editorial Verbo, São Paulo e Lisboa.
- FRIEDMAN, M. (1962) Capitalism and Freedom, Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, P.31-33,123,127, Setembro.
- GASTAL, S. (2006) “Cidade na Pós-modernidade: Repensando a Esfera Pública”, UNIrevista, VOL. 1, nº3, julho.
- GRACIOLLI, E. J. (2005) Responsabilidade Social Empresarial, 4º colóquio Marx e Engels, Cermarx-Unicamp, 8 a 11 de novembro.
- GRAMSCI, A. (1991) Os intelectuais e a organização da cultura. trad. Carlos Nelson Coutinho, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 8ª edição.
- GRAMSCI, A. (1978) Concepção dialética da História. Tradução de Carlos Nelson Coutinho, 3ª edição, Civilização Brasileira S. A., Rio de Janeiro.
- GUEREIRO, R. A. (1981) A Nova Ciência das Organizações – Uma Reconceituação da Riqueza das Nações, Rio de Janeiro, FGV.
- HABERMAS, J. (1984) Mudança Estrutural da Esfera Pública: Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- HABERMAS, J. (1987) Teoria De La Acción Comunicativa I – Racionalidade de la acción y Racionalización Social, Madri:Taurus.
- HABERMAS, J. (1999) “Comentários à Ética do Discurso, Lisboa: Instituto Piaget.
- HABERMAS, J. (2004) “O Discurso Filosófico da Modernidade”, 10ª edição, Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- HEGEL, G. W. F. (1991) O Sistema da Vida Ética. Trad: Artur Morão, Rio de Janeiro: Edições 70.
- HONNETH, A. (2003) Luta por Reconhecimento: A Gramática Moral dos Conflitos Sociais (Trad. Luiz Repa). São Paulo: Edição 34.
- HORKHEIMER, M. (1973) “La Critica de la Razón Instrumental”, Buenos Aires, SUR.
- HORKHEIMER, M. (1976), “Eclipse da Razão”, Rio de Janeiro: Labor do Brasil.

- IV SEMINTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL Universidade de Caxias do Sul (2006), Mestrado em Turismo - Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de julho.
- IWATURA, F. L. (2009) *Comportamento do Cliente: Marketing*, Pearson Education do Brasil, São Paulo.
- KANT, I. (2005) *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Trad. Paulo Quintela, Lisboa: Edições 70.
- KAPAZ, E. (200) O que é a Responsabilidade Social, *Revista FAE BUSINESS*. Nº9, setembro.
- KREITLON, M. P. (2004) *A Ética nas Relações entre as Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social das empresas*, XXIII ENANPAD, Curitiba.
- LUBENOW, J. (2007) *A Categoria de Esfera Pública em Jurgen habermas: para uma Reconstrução da Autocrítica*”, *cadernos de ética e filosofia política* 10, p.103-123, Janeiro.
- MADRAKHIMOVA, S. F. (2013) *Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*, Costa Rica.
- MADRAKHIMOVA, S. F. (2013) *Tool For Assessing Corporate Social Responsibility*, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Volume 8, number 2, UONA.
- MATOS, O. C. T. (1993) *A Escola de Frankfurt, Luzes e Sombras do Iluminismo*, São Paulo, Editora Moderna, Coleção Logos.
- MELO NETO, F. P. (1999) *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MELO NETO, F. P. & Froes, C. (2001) *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MOURA, F. M. & Leal, R. (2007) “A participação da Empresa no Desenvolvimento Sustentável: Uma prática Responsável”, III Encontro da Economia BAIANA-Setembro.
- OLIVEIRA, J. A. P. (2008) *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social*”, Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- OLIVEIRA, M. J. da C. (2002) *Empresas e Responsabilidade Social*, INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002, Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV, Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05 de setembro.

- PESQUEUX, Y., & Vasconcelos, I. (2013) Teoria da Ação Comunicativa e Responsabilidade Social Empresarial: Uma proposta de pesquisa, Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, março.
- PESSOA, G. A. (2010) Responsabilidade Social de Empresas”, Pertencente ao site <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/responsabilidade-social-de-empresas-RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL/11460/>, consultado em 25 de março.
- PRESTON, L., & Post, J. (1975) Private Management and Public Policy: The principles of public responsibility, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- PORTER, M. E. (1986) Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- PORTER, M. & Kramer, M. R. (2005) A vantagem competitiva da Filantropia Corporativa, in Ética e Responsabilidade Sociais das Empresas, Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- QUAZI, A., O'Brien, D. (2000) An Empirical Test of a Cross-national Modelo of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol.25, p.33-51, 2000.
- REIS, C. N. & Medeiros, L. E. (2007) Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social: Meios Propulsores do Desenvolvimento Económico e Social, Editora ATLAS S:A, São Paulo.
- REGO, A., Cunha, M. P., Da Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006) Gestão Ética e Socialmente Responsável, (1ª edição.) Lisboa: Editora RH.
- ROCHA, A. S. (2010) Ética, Deontologia e Responsabilidade Social, Maia: Vida Económica, 2010.
- SANTOS, J. (2015) Responsabilidade Social no Cenário Empresarial, Consultado no site: [www.ceap.br/artigos/ART6122007](http://www.ceap.br/artigos/ART6122007), consultado no 19 de setembro.
- SANTOS, E. R. (2015) Responsabilidade Social ou Filantropia?, Pertencente ao site [www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n9/10\\_rs\\_filantropia.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/10_rs_filantropia.pdf), dezembro 2004, consultado em 18 de setembro.
- SANTOS, M. J. N. (Coord.), Santos, A. M., Pereira, E. N., & Silva, J. L. (2006) Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal. Lisboa: Editora RH.
- SCHWARTZ, M. S. & Carroll, A. B., (2003) Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Volume 13, 503-530.
- SIMIONATTO, I., Pfeifer, M. (2006) Responsabilidade Social das Empresas: a contraface da

sociedade civil e da cidadania, Revista virtual textos & contextos.

SETHI, P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, California Management Review, V.16, N.3.

SILVA, S. L. (2001) Razão Instrumental e Razão Comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade, N.18.

SOUZA, M. J. B. (2003) Universidade do Vale do Itajaí (professora) INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG”, 2 a 6 Setembro.

TAYLOR, C. (2010) A esfera Pública, Tradução Artur Morão, Coleção texto clássicos de Filosofia, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

TORRES, C. (2007) Responsabilidade Social das empresas, Cap.2, In: Fórum Responsabilidade e balanço social: Coletânea de textos. SESI, 2003, consultado em 18 de julho.

TREVISAN, F. A. (2009) Balanço social como Instrumento de Marketing, RAE-eletrónica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm,FuseAction=Artigo&ID=1465&secão=pwc&volume=1&numero=2&Ano=2002>. Consultado em 11 de fevereiro.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.

THIRY-CHERQUES, H. (2003) Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial, RAC, Edição Especial, p. 31-50.

VIEIRA, R. F. (2010) A iniciativa Privada no Contexto Social: Exercício de Cidadania e responsabilidade social, RP em Revista, Ano 5-N.22-Salvador/BA-MAI,2007- ISSN:1809-1682, consultado no dia 24 de agosto.

WARTICK, S., Cochran, P (1985) The Evolution of The Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, v. 10, N°4.

WEBER, M. (1969) Economia e Sociedade”, México, Fundo de Cultura Económica, Vol. II.

WEBER, M. (1988) Economia e Sociedade. Brasília: EdUNB, p. 139-160.

WEBER, M. (1999) Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva, tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa, Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, São Paulo.

WEBER, M. (1982) Ensaio de Sociologia, Rio de Janeiro, Guanabara, 5ª Edição.

WEBER, M. (1987), *A ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, São Paulo, Pioneira, 5ª Edição.

WERLE, D., Melo, R. S. (2008) “Reconhecimento e Justiça na Teoria Crítica da Sociedade em Axel Honneth”, In: NOBRE, M. (Org.), curso livre de teoria crítica, papirus, p. 183-198.

WOOD, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, V.16, N.º.4.

WUNENBURGER, J. –J. (1993) *Questions d'Éthique*. Paris: Presses Universitaires de France.

### **Outros Sites Visitados:**

<http://www.apastyle.org/pubmanual.html>

<http://www.portoeditora.pt/dol>

<http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri/reports/portuguese/2013/Altri3Q2013PT.pdf>

<http://www.oje.pt/noticias/negocios/altri-atinge-recorde-absoluto-nas-exportacoes-no-2-trimestre>

<http://www.macauhub.com.mo/pt/2016/01/04/numero-de-empresas-activas-em-cabo-verde-cresce-15-em-2014/>

<http://www.psicologia.com.pt/instrumentos/normasapa/conteudos.php?cat=1>

<http://www.ethos.org.pt>   <http://www.oecde.org>

<http://www.uniethos.org.br>

<https://santiagomagazine.cv/index.php/mais7entrevista/1704-a-empresa-tem-crescido-e-trazi-do-valores-para-a-sociedade-nestes-ultimos-cinco>

<https://nosgenti.com/paula-carioca-liderar-o-mercado-das-comunicacoes-moveis-em-cabo-verde/>

<https://expressodasilhas.cv/exclusivo.cv/exclusivo/2017/07/09/o-mercado-das-telecomunicacoes-nao-tem-igualdade-nem-transparencia/53887>



# ANEXOS

**Mestranda/Pesquisadora: Ivanilde Barros Fernandes Lopes 2018**

Prezado (a) Sr. (a)

No âmbito do Mestrado em Ciências Sociais estou realizando um trabalho sobre ação de Responsabilidade Social da empresa. A sua participação e colaboração são de crucial importância para feitura deste trabalho. Sendo assim, solicito a sua participação, respondendo o questionário. As informações obtidas ficarão no anonimato e em total sigilo. Assinale as respostas que considera que se aplicam a sua pessoa e/ou à empresa em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas.

Certa de sua compreensão, agradeço desde já a sua colaboração.

**PARTE II- Informações sobre o inquirido (Marque com um X a opção escolhida)**

2.1. Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

2.1.1. Idade

20 e 25		
26 a 30		
Mais de 30		

2.1.2. Nacionalidade: cabo-verdiano /a ( ) exterior ( ), que país? \_\_\_\_\_

**Nível de Escolaridade: (Marque com um X a opção escolhida)**

2.1.5. Curso Técnico do Nível Secundário		
2.1.6. Curso Superior, Licenciatura/Bacharelato ( )		
2.1.7. Curso de Pós Graduação, de que tipo		

**Função que desempenha na empresa: (Marque com um X a opção escolhida)**

Diretor		
Chefe de departamento		
Tecnico Sénior		
Tecnico		

**PARTE III- Estratégia de Responsabilidade Social - Em relação aos seguintes itens, indique as práticas que são aplicáveis, na sua opinião, na empresa em que trabalha**

3.1. Em sua opinião, o que se entende, em poucas palavras, por ação de Responsabilidade Social nesta empresa?

\_\_\_\_\_

**Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada**

3.1.1. Nos últimos 5 anos (2012/2017) esta empresa esteve ou está envolvida com algum projeto de caráter de responsabilidade social?	<b>Sim ( )</b>	<b>Não ( )</b>	<b>Não Sabe ( )</b>
--	----------------	----------------	---------------------

3.1.2. Caso positivo, saberia dizer desde quando: se sim, ano:

3.1.3. A empresa recebe isenção de impostos e/ou taxas para realizar ações de responsabilidade social?	<b>Sim ( )</b>	<b>Não ( )</b>	<b>Não Sabe ( )</b>
--	----------------	----------------	---------------------

3.1.6. Os principais motivos que levam a empresa a assumir ações de Responsabilidade Social são:	Por melhorar a imagem da empresa _____ Por ser uma boa estratégia de marketing _____ Por ser um meio de obter incentivos fiscais ----- Por promover a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores na execução do seu trabalho _____ Por amor ao próximo _____ Por melhorar as condições de vida das pessoas beneficiadas por essas ações _____ Por melhorar as relações entre chefias e subalternos ____ Por promoverem maior dedicação dos colaboradores ao seu trabalho na firma _____ Por outro motivo, qual? _____
--	---

3.1.7. Como é realizado o recrutamento, o chamamento dos colaboradores para a participação nesses projetos? <b>(Pode marcar mais de uma resposta)</b>	( ) por divulgação ampla em boletins internos, cartazes distribuídos no interior do local de trabalho, mensagem no telefone móvel Outro , qual _____		
<b>Prosseguindo, na sua opinião:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sabe</b>
3.1.8. As ações de Responsabilidade Social estão integradas no plano estratégico da empresa?	( )	( )	( )
3.1.9. Essas ações estão devidamente orçamentadas?	( )	( )	( )
3.1.10. Se sim, de quanto o senhor/a senhora acredita ser o valor total investido (pelo menos aproximadamente)? ECV\$ - Esta pergunta deverá ser eliminada pois é uma informação sigilosa da empresa			
3.1.11. Como resultado da sua atividade de responsabilidade social, o senhor/a senhora acredita que a empresa obtém benefícios para o negócio?	Sim ( )	Não ( )	Não Sabe ( )
3.1.12. Caso positivo, que benefícios acreditam que a empresa tenha obtido com a prática de ações de responsabilidade social?	_____		
3.1.13. Teria uma ideia, em termos percentuais (%), do crescimento desses valores, aproximadamente, entre antes e depois de iniciar as ações de responsabilidade social?	_____		
3.1.14. Quanto ao público interno: (Pode marcar mais de uma resposta, exceto se marcar a última alternativa)	( ) Melhorou a relação entre chefias e subalternos ( ) Os trabalhadores da empresa se esforçam mais na melhoria da qualidade dos produtos da empresa ( ) Há maior entusiasmo na realização do trabalho dentro da empresa ( ) Não sabe avaliar		
3.1.15. As ações de Responsabilidade Social têm contribuído para a consolidação da marca da empresa no mercado?	Sim	Não	Não sabe
	( )	( )	( )
3.1.16. As ações de Responsabilidade Social têm contribuído para a consolidação da imagem da empresa no mercado?	( )	( )	( )
3.1.17. Se respondeu sim a <u>uma</u> ou a <u>ambas</u> as questões acima, por quê?	( ) ouviu amigos, conhecidos falarem bem dos serviços da empresa ( ) ouviu comentários positivos sobre a propaganda da empresa ( ) outras razões, quais? _____		
3.1.18. Em que áreas a empresa costuma atuar em seus programas/projetos de responsabilidade social:	( ) Parcerias para a educação regular ( ) Programas sociais de habitação ( ) Programas voltados ao desenvolvimento desportivo ( ) Parcerias para a formação profissional ( ) A empresa costuma avaliar o impacto social causado por seus investimentos e projetos de Responsabilidade Social ?	( ) Programas de melhoria da saúde da população de baixa renda ( ) Programas voltados à melhoria das oportunidades de vida para crianças e jovens em situação de risco ( ) Programas voltados ao desenvolvimento cultural (música, dança, pintura, exposições de arte, de fotografias, outras) ( ) Promoção do empreendedorismo, da criação do próprio negócio	

<b>PARTE IV – Condições de trabalho, benefícios suplementares e incentivos</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sabe</b>
4.1. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva, visual, entre outras?	( )	( )	( )
4.1.1. De que forma: <b>(pode marcar mais de uma resposta)</b>	( ) rampas ( ) avisos de segurança ( ) sinais luminosos ( ) sinais sonoros ( ) outros, quais? _____		
4.1.2. A empresa disponibiliza ao público em geral e ao seu público interno informações sobre o balanço social?	( )	( )	( 27 )
4.1.3. De que forma: <b>(Pode marcar mais de uma resposta)</b>	( ) jornais de grande circulação ( ) boletins, jornais internos ( ) cartazes, quadros ( ) intranet ( ) telefone móvel		
4.1.4. O Prémio de produtividade é:	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
	( )	( )	( )
<b>Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
4.1.6. O programa de aproveitamento de sugestões dos empregados é:	( )	( )	( )
4.1.7. Se sim, em que áreas? <b>(Pode marcar mais de uma resposta)</b>	( ) Administração ( ) Técnica - operacional, produção Distribuição / vendas ( ) Outras áreas ( ) quais? _____		
<b>Em geral, diria que os trabalhadores participam: (Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sabe</b>
4.1.8. Nas decisões do dia-a-dia da empresa?	( )	( )	( )
<b>PARTE V - Comparação entre as condições de trabalho dos empregados desta empresa e as dos demais colaboradores</b>			
5.1. Como avalia as diferenças das condições de trabalho	( ) Melhores para os empregados da empresa ( ) Melhores para os assalariados subcontratados que trabalham dentro da empresa ( ) Melhores para os prestadores de serviços, externos à empresa	( ) Piores para os empregados da empresa ( ) Piores para os assalariados subcontratados que trabalham dentro da empresa ( ) Piores para os prestadores de serviços, externos à empresa	
<b>PARTE VI - Relação com a comunidade local (Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>			
5.1.1. O contacto da empresa com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que as suas atividades possam causar é:	( )	( )	( )
5.1.2. A atuação da empresa para a preservação do ambiente (interno e externo, ou seja, dentro e fora da área da empresa, inclusive do local de trabalho) é:	( )	( )	( 27 )
5.1.3. A empresa costuma realizar uma auscultação à comunidade envolvente antes de construir novas áreas para os seus negócios? (prédios, depósitos, garagens, área de estacionamento, etc.).	<b>Sim</b> ( )	<b>Não</b> ( )	<b>Não Sabe</b> ( )
	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
5.1.4. A colaboração da empresa para a melhoria dos espaços públicos da sua região (por ex.: escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes) é;	( )	( )	( )

<b>PARTE VI - Outros benefícios oferecidos pela empresa</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
6.1. O plano de saúde para os trabalhadores? <b>(Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>	( )	( )	( )
6.1.1. Esse plano inclui: (pode marcar mais de uma resposta):	<input type="checkbox"/> Consultas médicas <input type="checkbox"/> Tratamento hospitalar <input type="checkbox"/> Transporte de doentes em ambulância <input type="checkbox"/> Colocação de próteses <input type="checkbox"/> Tratamento dentário – obturações <input type="checkbox"/> Tratamento dentário – próteses Outros tratamentos quais? _____		
6.1.3. O apoio à maternidade é: <b>(Marque com um (X) no quadro correspondente a resposta da questão colocada)</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
	( )	( )	( )
6.1.4. De que tipo? <b>(Pode marcar mais de uma resposta)</b>	<input type="checkbox"/> Atenção médica pré-natal <input type="checkbox"/> Atenção médica para o parto  <input type="checkbox"/> Atenção médica pós-parto à mãe e ao recém-nascido  <input type="checkbox"/> Licença maternidade – de quantos meses? <input type="checkbox"/> Licença paternidade – de quantos dias?		
<b>PARTE VII – Associativismo (Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>	<b>Sim</b>		<b>Não</b>
7.1. Existe uma associação de colaboradores nesta empresa?	( )		( )
7.1. 1.. Caso positivo, que atividades oferece?	<input type="checkbox"/> recreação (festas, comemorações,) <input type="checkbox"/> área de lazer ao ar livre  <input type="checkbox"/> assistência médica <input type="checkbox"/> transporte de doentes em ambulância  <input type="checkbox"/> creche <input type="checkbox"/> outras, quais? _____		
7.1.2. Se existir, o (a) senhor(a) participa dessa Associação?	Sim ( )		Não ( )
<b>Parte VIII - Relação existente entre a empresa e os colaboradores (público interno)(Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito satisfatório</b>
8.1. O canal formal de comunicação com o seu público interno/colaboradores (por exemplo caixa de sugestões, número de telefone com contactos de quem possa atender) é:	( )	( )	( )
8.1.1. A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas do público interno/colaboradores e as utiliza como um instrumento para melhorar as suas atividades de produção/serviços?	Sim ( )		Não ( )
8.1.2.A empresa avalia o grau de satisfação do seu público interno/colaboradores e procura implementar melhorias nas relações sociais dentro do local de trabalho?	Sim ( )		Não SABE ( )
<b>PARTE X - Relação entre as ações de Responsabilidade Social e outros setores da empresa</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>
9.1. A interação persistente entre o sector responsável pelas ações de Responsabilidade Social e outros sectores da empresa é:	( )	( )	( )
<b>Pondere cada uma das alternativas com base na sua opinião (sendo: 1-mínimo e 5-máximo)</b>			
<b>PARTE X – Avaliação da atuação da empresa no período recente (Indique a sua opinião relativamente aos itens apresentados referentes à empresa, no último ano ou 12 meses, aproximadamente. Marque com um X no quadro correspondente à resposta à questão colocada)</b>			
	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Muito Satisfatório</b>

10.1.As relações com os trabalhadores tendem a ser:			
10.1.1.As relações com a comunidade externa da empresa tendem a ser:			
10.1.2.As relações com os clientes da empresa tendem a ser:			
10.1.3.A imagem da empresa na opinião dos trabalhadores face aos concorrentes é:			
10.1.4.A imagem da empresa na opinião da comunidade externa face aos concorrentes é:			
10.1.5.A imagem da empresa na opinião dos clientes face aos concorrentes é:			
<b>PARTE XI - Comentários adicionais sobre a Responsabilidade Social das empresas</b>			
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Depois de responderem o questionário enviem para este Email:[ivatiago09@hotmail.com](mailto:ivatiago09@hotmail.com)

## **Entrevista semi-estruturada**

### **Identificação**

Sexo: F ( ) M ( )

Idade \_\_\_\_\_

Grau académico \_\_\_\_\_

Cargo na empresa \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_ (descrever brevemente o que faz)

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_ (meses, anos)

### **Acerca da ideia de responsabilidade social**

- 1.** Na sua opinião, esta empresa esteve ou está envolvida com algum projeto de carácter de responsabilidade social nos últimos 5 anos (2012/2017)?
- 2.** Conheces o orçamento previsto para cada projeto, em média (ECV)?
- 3.** Que tipo de ações de responsabilidade social já foi realizada? Onde? De que modo? Qual o público beneficiado?
- 4.** Poderia descrever os projetos que considera mais importantes? (Solicitar o título de cada Projeto e descrição)
- 5.** Há diferenças, similaridades entre essas visões (a sua, pessoal, e a da empresa)? Caso positivo, poderia dizer quais?
- 6.** Em sua opinião, o que motivou a empresa a realizar projetos de acção social?
- 7.** Quais são as práticas que a empresa adopta para definir os seus projetos de responsabilidade social entre os colaboradores que constituem o seu público interno?

- 8.** Quais são os valores mais importantes que são disseminados pela empresa entre seus funcionários, em termos de um código de ética e/ou de conduta para orientar o seu comportamento?
- 9.** Quais são os métodos que a empresa utiliza (formais e/ou informais) para a adoção, pelos seus colaboradores, desses valores? (Citar pelo menos 3)
- 10.** A empresa adota práticas para disseminar os seus projetos de responsabilidade social entre os colaboradores, que constituem o seu público interno? Quais, de que tipo, como?
- 11.** A empresa adota práticas para avaliar os seus projetos de responsabilidade social pelos colaboradores, que constituem o seu público interno?
- 12.** O que você considera que a empresa tenha obtido, em termos de ganhos, entre os seus colaboradores, que constituem a sua comunidade interna, com as práticas de responsabilidade social? E no âmbito do público, em geral?
- 13.** No que se refere aos produtos que a empresa coloca no mercado, esta empresa se preocupa com questões, por exemplo, de segurança? Qualidade - Fiabilidade e serviço? Design - Aplicação do princípio "design para todos"?