

# A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional

**Alexandra Leandro**

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

**Teresa Rebelo**

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra

## Resumo

A responsabilidade social das empresas é um conjunto de políticas e práticas concertadas, alinhadas com os objectivos estratégicos das mesmas, que pretende dar resposta às exigências internas, do mercado e da comunidade, tendo como diapasão o interesse comum. Uma empresa socialmente responsável é, por isso, geradora de valor para todos os seus *stakeholders*. Pretende ser um agente de mudança, de diferenciação e inovação. Assim, sabendo que as empresas socialmente responsáveis têm de ter como princípios de actuação a ética, a qualidade e a geração de valor, este trabalho espelha a necessidade de clarificar, por um lado, o próprio conceito de responsabilidade social e, por outro, explorar a relação entre este e a cultura organizacional.

## Palavras-chave

Responsabilidade social, Cultura organizacional, Ética empresarial, *Stakeholders*

## Abstract

Corporate social responsibility (CSR) concerns an ensemble of management's policies and practices embedded on the company's strategy and goals. CSR aims to meet the internal, market and community demands, having the common interest as its backbone. Thus, a socially responsible company generates value to all its stakeholders. Such a company wishes to present itself as an agent of change, differentiation and innovation. Acknowledging that socially responsible companies must have principles such as ethics, quality and value-generation, we intend to, on one hand, clarify the concept of CSR, and, on the other hand, how it relates to the corporate culture.

## Key-words

Corporate social responsibility, Corporate culture, Business ethics, Stakeholders

## Introdução

A responsabilidade social das empresas (RSE) tem vindo a ganhar relevância no campo da gestão, principalmente na última década. Apesar da RSE ser multi-dimensional e ter uma face muito visível na esfera pública, interessa-nos particularmente o aspecto menos mediático da RSE – a sua dimensão interna, enquanto estratégia deliberada para a gestão responsável das pessoas e dos recursos, criando ambientes de trabalho saudáveis, construindo empresas que geram valor para os seus colaboradores.

O objectivo principal deste artigo é, então, fazer uma *viagem* pelo conceito de RSE, olhando a sua história e os seus fundamentos, conceptualizações e fronteiras, e, também, perceber qual o campo comum com a cultura das organizações.

## 1 Enquadramento teórico

### 1.1 Génese do conceito

*Corporate responsibility is the newest «old» thing in business management.*

Blowfield e Murray (2008, p.36)

A responsabilidade social, no seu âmbito mais restrito – a devolução à sociedade de parte dos lucros acumulados pelas empresas, em forma de caridade, solidariedade, não é recente. Muito antes de a responsabilidade social ser sistematizada, já era prática dos grandes magnatas da indústria como Carnegie, Lever ou Cadbury (Blowfield e Murray, 2008; Lantos, 2001; Post *et al.*, 2002), reconhecidos filantropos. Na era pós-revolução industrial, foram muitos os casos em que estes gestores tentavam colmatar a falta de condições socioeconómicas dos seus empregados, criando verdadeiras “cidades” dentro das suas empresas, com escolas, hospitais, casas, e todo tipo de infraestruturas necessárias ao bem-estar dos seus trabalhadores.

Mais perto da nossa contemporaneidade, e um provável quadro a repetir-se nesta altura de *crash* económico-financeiro, também nos anos 70 os países da Europa Ocidental usaram de práticas de responsabilidade social como forma de combate aos problemas da economia de mercado (Abreu *et al.*, 2005).

Mais recente, contudo, é a sua absorção enquanto componente estratégica (e não meramente tática) das empresas modernas e o seu consequente estudo e análise. Este processo de inclusão de práticas de responsabilidade social por

parte das empresas deve-se, em grande medida, à relevância que estas ganharam enquanto organizações, como afirma Post *et al.* (2002) que, apoiando-se em Korten (1996), refere que os negócios se tornaram, na segunda metade do século XX, a mais poderosa instituição do planeta. Ora, a instituição mais preponderante tem de tomar responsabilidade por todos, as decisões que tomam têm de ser vistas à luz de uma responsabilidade desse calibre. Srour (2000) também concorre para esta ideia, afirmando que a perda de protagonismo das ditas instituições tradicionais (Estado, Igreja, Família), compõe o palco para uma actuação mais preponderante por parte das empresas. De facto, a ideia de responsabilidade social enquanto novo paradigma da gestão, enquanto repensar das estratégias, processos, políticas é algo incipiente, que iniciou a sua edificação nos anos 90 (Neto, 1999).

Essa linha não é fácil de traçar, a linha que separa a *mera* filantropia corporativa da assunção holística da responsabilidade social. Muitos autores sugerem que essa divisão se dá quando as acções pontuais se tornam sistemáticas e estratégicas e fazem parte de uma atitude gestionária que afecta toda a empresa, usando recursos da mesma, fazendo mais do que lhe é exigido pelo quadro legal e preocupando-se em ser proactiva e não apenas reactiva quando lhe surgem conflitos de necessidades pela frente.

Blowfield e Murray (2008, p.55) sistematizam desta forma a diferença entre estes dois conceitos: o que distingue a maior parte da responsabilidade corporativa actual da filantropia corporativa é o envolvimento que as empresas demonstram na implementação de políticas e programas que, mais do que apenas devolver à comunidade, modificam as práticas de gestão. Acrescentam ainda que esses programas não são necessariamente exigidos por lei. Carroll (1991) argumenta até que a filantropia é altamente desejável e apreciada, mas, de facto, é menos importante que as outras três camadas da pirâmide da responsabilidade social por ele enunciadas, isto é, do que as camadas das responsabilidades éticas, legais e económicas.

Zenone (2006, p.11) contribui para esta discussão, ao afirmar que uma será parte da outra, mais abrangente e global: "... a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua acção deixa de ser individual e passa a reflectir uma acção conjunta da empresa em prol da cidadania." Reforça o mesmo autor que a empresa que actua desta forma, contribui "de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere".

Por isso, com o pensamento de Cortina (2005) a apoiar-nos, a responsabilidade social não pode nunca ser encarada como mera filantropia ou conjunto de acções

concretas de caridade, isoladas no tempo e de carácter tático. Deve ser sempre tomada como uma “ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (Cortina, 2005, p.2).

Um dos problemas que afecta a sedimentação da responsabilidade social enquanto novo paradigma da gestão é precisamente esta faceta caritativa com grande potencial de mediatização que lhe é atribuída inúmeras vezes. Frankental (2001), por exemplo, conclui o seu artigo dizendo que a responsabilidade social é uma invenção das relações públicas. Outra fraca concepção, ainda ligada à filantropia e à faceta mais visível da responsabilidade social, é reduzi-la ao marketing social ou marketing de causas sociais (Michel & Lampert, s/data; Zenone, 2006 ).

Isto significa que o facto de algumas das acções e práticas da responsabilidade social, precisamente por lhes ter sido dado tanto espaço nos *media*, são confundidas com o todo e acabam por ajudar os seus detractores a induzir que não é para além do lucro que as empresas socialmente responsáveis actuam, mas antes visando o mesmo.

Enquanto Zenone define marketing social como uma “ferramenta estratégica cujo foco é a transformação social através da realização responsável de acções sociais por parte das empresas.” (2006, p.24), Michel e Lampert (s/data) clarificam os conceitos, tecendo a distinção entre a responsabilidade social como o compromisso e esforço das empresas em adoptar comportamentos éticos, na relação com os seus colaboradores e famílias destes, contribuindo para a sua qualidade de trabalho e de vida; na relação com os seus clientes, na criação de produtos e serviços de qualidade; na relação com a comunidade envolvente e com a sociedade, gerando progresso económico. Já o marketing para causas<sup>1</sup> é, segundo os mesmos autores, uma “ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.” (p.1).

Nos antípodas destas dissociações face à responsabilidade social, está a ligação materna à ética e, mais particularmente, à ética dos negócios (*business ethics*). Se em cima descrevemos a face mais visível da responsabilidade social e o que a sua mediatização causa, falemos agora daquilo que se pode considerar o embrião do conceito: a ética. Embora sejam distintas, a ética e a responsabilidade social estão intrinsecamente ligadas - “There is no debate: ethical behavior is a prerequisite assumption for strategic CSR.” (Werther & Chandler, 2006, p.10). Sendo certo que a ética pertence ao *core* da responsabilidade social, não a esgota. Não podendo sobrepor-se os dois conceitos, devemos considerar que a ética está na base da construção da responsabilidade social, sem, no entanto, os nivelar semanticamente.

---

Rego *et al.* apontam que o termo responsabilidade social das empresas é utilizado com mais frequência na literatura sobre gestão do que na literatura sobre ética dos negócios, referindo ainda que alguns autores julgam os dois conceitos como coincidentes (responsabilidade social e ética dos negócios), embora esta ideia não seja de todo consensual no mundo académico. Adiantam os mesmos autores ainda que o Instituto Ethos, do Brasil, afirma que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adoptados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.” (Rego *et al.*, 2006, p. 25). Assim sendo, é importante esclarecer que a ética é condição *sine qua non* para a existência de uma responsabilidade social plena numa organização, mas não uma e a mesma coisa. Sendo a ética a ciência da moral, a ética nos negócios expressa-se por uma obediência às “morais” que vigoram no âmbito empresarial em que determinada empresa actua (Srouf, 2000). Ora, a responsabilidade social não pode existir se não houver uma gestão ética, no entanto, uma empresa pode ser ética sem ser socialmente responsável. Afirmamos isto porque, no cumprimento estrito das suas obrigações legais e éticas, não se incluem, por exemplo, as responsabilidades económicas e filantrópicas que, no mínimo, e como veremos mais à frente, compõem os restantes domínios das preocupações da RSE (Carroll, 1991).

## 1.2 Responsabilidade social das empresas: definições<sup>2</sup>

*Corporate Responsibility begins where the law ends.*

Davis (1973, *cit in* Blowfield & Murray, 2008, p.12)

O que é, então, a responsabilidade social das empresas? Comecemos por aquilo que não é: não é uma acção de caridade dirigida a uma qualquer instituição, não é apenas a atribuição de um prémio anual aos colaboradores, não é o cuidar dos lixos tóxicos, não é reciclar tinteiros, não é a publicação do relatório de contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das supra referidas isoladamente. Responsabilidade social das empresas é tudo isso, e mais ainda, usadas de maneira orquestrada e contínua. Diz o Livro Verde da Comissão Europeia “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (2001), que é este um conceito pelo qual as companhias voluntariamente contribuem para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, assegurando assim o cumprimento da chamada *triple bottom line*<sup>3</sup>. Muitos autores acenam positivamente a esta descrição, acrescentando que este conceito, pela sua amplitude e profundidade, se pode observar nas múltiplas dimensões que alicerçam todas as

organizações com fins lucrativos: a económica, a legal, a social e a ambiental.

Antes de avançarmos para uma definição de responsabilidade social das empresas propriamente dita, devemos aqui introduzir um dos tópicos de grande discórdia na produção científica desta temática: conceitos que são adjacentes ao da responsabilidade social mas que muitas vezes aparecem coincidentes. Se bem que Blowfield e Murray (2008) fazem desde logo o alerta, dizendo que o que queremos dizer com responsabilidade corporativa está constantemente a mudar, porque a própria sociedade evolui e isso afecta as nossas expectativas face às empresas e à sua relação com a sociedade. Assim, e tendo em conta que a definição se torna difícil de perenizar devido à própria mutação das sociedades ao longo do tempo, a responsabilidade social tem aparecido descrita como cidadania empresarial ou corporativa (*corporate citizenship*), *accountability*, *corporate social responsiveness*, numa discussão que se revela mais sintáctica ou semântica do que de conteúdo. Digamos e assumamos que, na nossa investigação, *corporate social responsibility* (responsabilidade social corporativa) equivale à responsabilidade social das empresas e que, conseqüentemente, usamos ambas as terminologias, sem prejuízo de rigor, porque aqui a distância é apenas de tradução (*corporation*, empresa). Werther e Chandler (2006) apontam ainda mais epítetos encontrados que se confundem com a responsabilidade social: *business responsibility*; *corporate citizenship* ou *global business citizenship*, *corporate community engagement*, *community relations*, *corporate stewardship*.

Isto para dizer que o debate anunciado por Votaw em 1972, renovado por Geva (2008, p.1) continua válido: a responsabilidade social corporativa “significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos”. Apesar dos múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para a uma sólida literatura sobre esta matéria, a sua conceptualização permanece num plano de conflito terminológico e semântico. (Geva, 2008; Lantos, 2001).

Em relação ao conteúdo da responsabilidade social, ou melhor, em relação à validade da sua proposta, as questões adensam-se e agravam-se. A revisão feita à literatura releva desde logo uma cisão entre aqueles que olham a responsabilidade social de soslaio, como camada de verniz na senda do retorno económico (seguidores claros da teoria de Milton Friedman); e os outros que a lêem como uma tentativa dos negócios de se assumirem como cidadãos, com uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel activo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada, mais preparada para os desafios. Digamos que Friedman constitui uma das escolas de pensamento sobre responsabilidade social das empresas e os outros, liderados por Carroll, tomam-se da escola conceptualmente oposta (Schwartz &

---

Carroll, 2007). Temos então aqueles que, nas palavras destes autores, defendem que as empresas apenas são obrigadas a produzir lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas, por exemplo, Friedman (1970) e Levitt (1958), e aqueles que sugerem um leque mais alargado de obrigações das empresas para com a sociedade, como Andrews (1973); Carroll (1981); Davis e Blomstrom (1975); Epstein (1987) e McGuire (1963).

Post *et al.* (2002) concluem que o verdadeiro desafio das empresas é equilibrar todas as suas responsabilidades, numa verdadeira estratégia de empresa, sem perder nenhuma das obrigações. E continuam, reiterando que há alturas em que estas diversas frentes não poderão ser atendidas sem perdas laterais, assim como haverá alturas em que o facto de a empresa cumprir com as suas responsabilidades sociais lhe trará benefícios económicos. Não há, no entanto, motivo para pensarmos que o lucro cresce ao ritmo dos investimentos em termos de responsabilidade social das empresas. O reverso é, contudo, verdade. Sabemos que a responsabilidade social exige investimentos, e que esses investimentos a terem retorno, têm-lo-ão a longo prazo.

A perspectiva de Friedman (1970) é que há apenas uma responsabilidade social dos negócios: usar os seus recursos e desenvolver actividades que maximizem os seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, actuar em concorrência aberta e livre sem recorrer à fraude. Pelo contrário, Lantos (2001) concorda com Carroll (1979), que acredita que devemos julgar as empresas não apenas pelo seu sucesso económico, mas também por critérios não económicos. Assim, como refere Zenone (2006), uma empresa que queira fazer perdurar o seu negócio no tempo, tem de enveredar por uma estratégia que acrescente valor na tripla dimensão – económica, social e ambiental. As acções de cariz social têm de ter, para que a empresa possa ser efectivamente bem sucedida nesse ensejo, periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de responsabilidade social.

Claro que a questão mais básica que aqui se põe prende-se com a relação entre a empresa e a sociedade. E é fundamental para o apuramento da definição de responsabilidade social que o analisemos, já que, como diz Moir (2001), citando Wood (1991, p. 16) “the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities.”.

Geoffrey Lantos (2001) mostra na Tabela 1 a forma como é visto o papel das empresas na sociedade por quatro autores, corporizando assim a visão de cada um sobre a responsabilidade social.

**Tabela 1: Espectro dos pontos de vista sobre o papel das empresas na sociedade**

Autor	Posição face ao papel das empresas na sociedade
Albert Carr (1996)	Maximização do lucro pura – RSC <sup>4</sup> económica: o mundo dos negócios tem padrões de ética mais baixo do que a sociedade e não tem qualquer responsabilidade social excepto a da mera obediência à lei.
Milton Friedman (1970)	Maximização do lucro forçada – RSC económica: a empresa deve maximizar a riqueza dos seus accionistas, obedecer à Lei e ser ética.
Edward Freeman (2001)	Visão socialmente consciente – RSC ética: as empresas devem ser sensíveis às consequências potencialmente prejudiciais das suas acções nos vários grupos de stakeholders.
Archie B. Carroll (2001)	Visão de serviço à comunidade/ perspectiva da performance social da empresa – RSC altruística: a empresa deve usar os seus vastos recursos em prol do bem social.

(Fonte: Adaptado de Lantos, 2001, p.602)

Temos optado até aqui por não abordar a questão da cidadania corporativa. Contudo, pela sua proximidade com a responsabilidade social, julgamos importante esclarecer o conceito. Blowfield e Murray (2008) recorrem a Waddock (2001, *cit in* Blowfield & Murray, 2008, p.17) para o efeito:

- A adopção pela empresa de políticas, procedimentos e processos baseados na integridade e que permitem construir práticas baseadas em valores;
- A capacidade da empresa para perceber e avaliar as consequências a longo prazo do seu comportamento e a sua vontade de fazer sacrifícios a curto prazo para concretizar ganhos a longo prazo.

Abreu *et al.* (2005) remetem para Joyner *et al.* (2002) para afirmar que o comportamento de uma empresa no que respeita a sua responsabilidade ética e social é importante para a sociedade em geral e permite-nos entender como é que essa empresa aplica os seus valores, que são a fundação das suas tomadas de decisão.

Se não nos arriscamos a afirmar uma conexão directa entre o sucesso económico e a responsabilidade social<sup>5</sup>, parece haver mais consenso na comunidade científica nos reflexos que a responsabilidade social das Empresas tem no comportamento dos seus *stakeholders* (Burchell & Cook, 2006; Carroll, 2004; Viswesvaran *et al.*, 1998). A responsabilidade social, a existir, é assumida por e para os *stakeholders*. Cortina (2005) afirma que aquilo que parece um descentramento contra-natura (partilhar

a atenção exclusivista prestada aos *shareholders* com os restantes *stakeholders*) é o grande benefício das empresas socialmente responsáveis. Isto é, ao colocar no topo das suas prioridades o bem-estar dos seus colaboradores, a relação de qualidade com os seus fornecedores, o estreitamento de laços com os *media* relevantes, a confiança e satisfação dos seus clientes, etc, a empresa está, de facto, a responder à preocupação primordial dos seus accionistas: viver muito tempo, gerando lucro e mantendo uma imagem positiva junto dos grupos de influência.

Werther e Chandler (2006) definem a responsabilidade social corporativa como o espectro de acções que cobrem as relações entre a empresa (ou outras organizações) e as sociedades com as quais interagem. Argumentam ainda que a responsabilidade social corporativa inclui também as responsabilidades inerentes em ambos os lados destas relações. Já George e Jones (2005) sintetizam a responsabilidade social como a forma que os gestores e os colaboradores de uma empresa vêem o seu dever e a sua obrigação de tomar decisões que protejam, realcem e promovam o bem-estar de todos as partes interessadas e da sociedade em geral. Mais, estes autores propõem uma síntese das abordagens possíveis à responsabilidade social, que nos parece pertinente expor. De acordo com estes autores, existem quatro abordagens principais à responsabilidade social:

**Abordagem obstrucionista** – baixa responsabilidade social: nesta abordagem, os gestores optam por não ser socialmente responsáveis. Pelo contrário, actuam de forma pouco ética e fazem tudo para que esse comportamento não seja público.

**Abordagem defensiva** – média responsabilidade social: a abordagem defensiva indica que há, pelo menos, um comportamento de obediência à lei e nada mais para além disso. Este comportamento pode, e muitas vezes o faz, desdobrar-se em comportamentos pouco éticos.

**Abordagem acomodada** - média responsabilidade social: é tomada por empresas que actuam de forma ética e legal, e gerem os conflitos com os diversos *stakeholders* conforme a necessidade assim o exija.

**Abordagem proactiva** – alta responsabilidade social: nesta abordagem as empresas abraçam activamente o facto de serem socialmente responsáveis. Fazem por saber que necessidades têm os diversos *stakeholders* e preencher essas necessidades, usando os recursos da organização para as satisfazer.

Uma das vantagens em ser socialmente responsável é que, ao demonstrarmos, a empresa está a investir na sua reputação, isto é, está a angariar a confiança e boa-vontade dos outros na empresa e a promover a vontade de interagir com ela.

A definição de Carroll (1979) tornou-se numa das mais citadas e consensuais,

---

ao sistematizar que empresas socialmente responsáveis são aquelas que actuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas acções económicas, legais, éticas e discricionárias. Abreu *et al.* (2005) citam também Drucker (1984, *cit in* Abreu *et al.*, 2005, p. 4) que refere que a responsabilidade social, ao ser assumida pelas empresas, torna os problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem pagos e em riqueza.

Moir (2001) recorre ao WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) para definir a responsabilidade social das empresas como o comportamento ético de uma organização perante a sociedade. Mais: é a gestão que age de forma responsável nas relações que tem com os seus *stakeholders* e, também, o compromisso contínuo das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, assim como da comunidade local e da sociedade em geral. Com muitas afinidades com esta definição, encontramos a de Grajew (1999, p.1) que diz que, quando falamos em responsabilidade social das empresas, falamos em “relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas acções, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações. Isso significa responsabilidade social da empresa em relação à comunidade, aos seus empregados, aos seus fornecedores, (...) ao meio ambiente, ao governo, ao poder público, aos consumidores, ao mercado, aos accionistas.”

Lantos (2001) apresenta-nos várias definições de diferentes origens. Uma, que o autor cita directamente do *Journal of Consumer Marketing* (2001, *cit in* Lantos, 2001, p.600), diz-nos que a responsabilidade social é: “An organization’s obligation to maximize its positive impact and minimize its negative effects in being a contributing member to society, with concern for society’s long-run needs and wants. CSR means being a good steward of society’s economic and human resources.” Esta afirmação parece-nos mais próxima do desenvolvimento sustentável do que da responsabilidade social. Admitimos que isso aconteça por ser tão vaga e com uma tónica forte no impacto que a empresa tem ou pode ter. Outra das definições propostas por Lantos (2001) é a de Bloom e Gundlach (2001, *cit in* Lantos, 2001, p.600), que indica a RSE como as obrigações da empresa para com os seus *stakeholders*, obrigações essas que vão para além dos requerimentos legais e deveres da empresa para com os accionistas.

A atribuição formal e fundacional do termo dá-se, segundo Carroll (1999), com a obra de Howard Bowen datada de 1953 - “Social responsibilities of the businessman”, considerado o “pai” da responsabilidade social das empresas. Tem

vido o próprio Archie Carroll, no entanto, que se tem destacado internacionalmente como investigador nesta área, primeiro com a proposta da pirâmide da responsabilidade social (1991) e, mais recente, com o modelo VBA<sup>6</sup>, em conjunto com Mark S. Schwartz (Schwartz & Carroll, 2007). Mesmo na própria compreensão da evolução do conceito, Carroll tem estado na vanguarda, tendo feito a revisão de literatura mais reconhecida no meio académico (Dahlsrud, 2008), começando precisamente com o artigo de Bowen. Dahlsrud menciona também as análises de Moir (2001), que continua o trabalho do Carroll, acrescentando as definições mais utilizadas na literatura dos negócios e de Joyner e Payne (2002) e Carter e Jennings (2004). O próprio Dahlsrud publica em 2008 um interessante estudo de análise de 37 definições de responsabilidade social corporativa, cuja base são as cinco dimensões que o autor encontrou na revisão efectuada. As cinco dimensões que, segundo Dahlsrud, tecem a base de todas as definições de responsabilidade social corporativa podem ser observadas na Tabela 2.

**Tabela 2: As cinco dimensões da RSE, aplicação do sistema de codificação, e expressões-exemplo**

Dimensões	A definição está codificada na dimensão se se referir a	Expressões-exemplo
Dimensão ambiental	Meio-Ambiente	“um ambiente mais limpo”
		“hospedagem ambiental”
		“preocupações ambientais nas suas operações de negócio”
Dimensão social	Relação entre as empresas e a sociedade	“contribuir para uma sociedade melhor”
		“integrar preocupações sociais nas suas operações de negócio”
		“considerar o pleno espectro do seu impacto nas comunidades”
Dimensão económica	Aspectos socioeconómicos ou financeiros, incluindo a descrição da responsabilidade social em termos de uma operação de negócio	“contribuir para o desenvolvimento económico”
		“preservar a geração de lucro”
		“operações de negócio”
Dimensão dos stakeholders	Stakeholders ou grupos de stakeholders	“interacção com os seus stakeholders”
		“como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades”
		“lidar com os stakeholders da empresa”

Dimensão do voluntariado	Acções não prescritas por lei	“baseado em valores éticos”
		“para além das obrigações legais”
		“voluntariamente”

(Fonte: Adaptado de Dahlsrud, 2008, p.4)

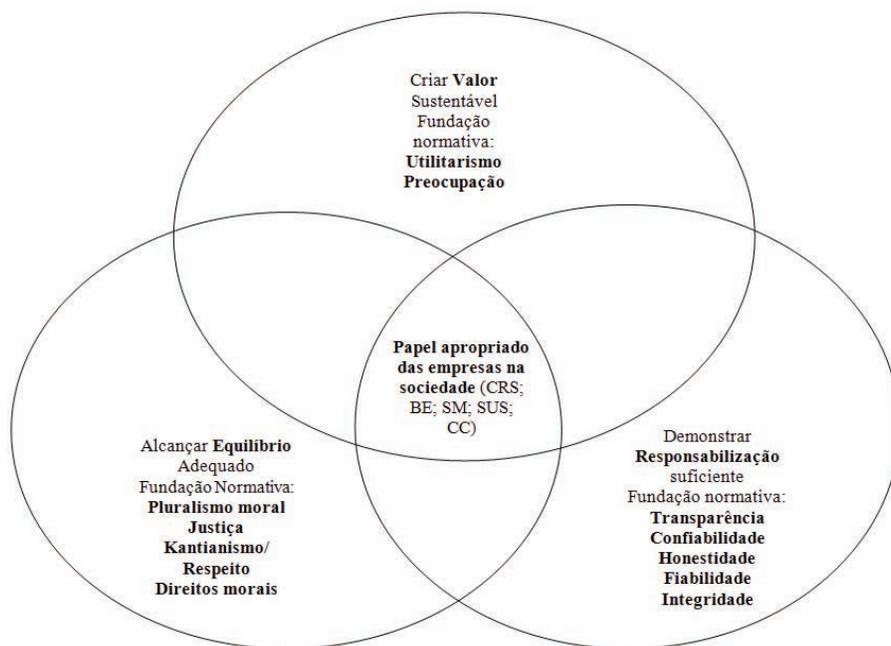
Destas cinco dimensões, concluiu Dahlsrud no seu estudo, que as mais incluídas nas citações estudadas são as dimensões dos *stakeholders* e a social (88% ambas), seguidas pela dimensão económica (86%), pela do voluntariado (80%), sendo que, a alguma distância, aparece a dimensão ambiental (59%). Este estudo vem, de algum modo, contrariar a *vox populi* da responsabilidade social. É mais comum associar a RSE ao comportamento ambientalmente correcto, a uma atitude “verde” – vertente que aparece em claro último lugar na análise de Dahlsrud. A outra associação mais comum ao comportamento filantrópico, de voluntariado, de caridade – aparece em terceiro lugar. Assim, podemos inferir uma visão algo distorcida que a opinião pública e os *media*, grandes contribuidores para a sua formação, têm tido; podemos também constatar que tem havido um esforço por parte da comunidade científica em cimentar o conceito nos seus alicerces mais profundos: a responsabilidade social é, antes de mais, a procura da relação transparente e sólida com os seus *stakeholders*.

Já Moir (2001, p.17), optou por elencar as áreas em que a responsabilidade social deve actuar baseando-se na compilação da CSR Europe<sup>7</sup>: local de trabalho (colaboradores), mercado (clientes, fornecedores), ambiente, comunidade, ética e direitos humanos.

Carroll, em parceria com Schwartz, construiu recentemente (Schwartz & Carroll, 2007) um modelo - o modelo VBA (*value, balance, accountability*) - para tentar encontrar o core-concept dos vários termos e um terreno comum, quer teórico, quer de actuação. Vem acrescentar valor ao modelo piramidal que Carroll havia sugerido antes (1991) e, de alguma forma, substituí-lo. O modelo de 1991 estruturava a responsabilidade social em quatro estratos numa forma piramidal, cuja base são as responsabilidades económicas, ou seja, a obrigação de a empresa ser lucrativa; o estrato seguinte são as obrigações legais, isto é, cumprir a lei; a camada seguinte resume as obrigações éticas; e, por fim, o topo da pirâmide são as responsabilidades filantrópicas da empresa. Carroll acreditava que esta pirâmide ilustrava as diferentes peças que compõem a RS. Este novo modelo, contudo, propõe, resumidamente e de forma mais complexa, que apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas acções, podem garantir um papel

apropriado das empresas na sociedade. É esse o tripé basilar que sustenta a relação entre o mundo dos negócios e a sociedade, segundo os autores. É neste sub-campo comum que se agregam conceitos como o da responsabilidade social das empresas, da cidadania corporativa, da sustentabilidade, da gestão dos stakeholders e da ética das empresas. Ou seja, é na confluência concêntrica dos três vértices fundamentais que encontramos os cinco possíveis enquadramentos que as empresas podem adoptar para a sua gestão (Figura 1). Argumentam os autores que o modelo VBA pode servir para analisar e relacionar campos como a gestão estratégica e a *corporate governance* que, nos últimos anos, têm vindo a ligar cada vez o campo dos negócios com a sociedade.

**Figura 1: O Modelo VBA – Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais**



Nota: VBA = valor, equilíbrio, responsabilização [value, balance, accountability ]; CSR = responsabilidade social corporativa [corporate social responsibility]; BE = ética dos negócios [business ethics]; SM = gestão dos stakeholders [*stakeholder* management]; SUS = sustentabilidade [sustainability]; CC = cidadania corporativa [corporate citizenship].  
(Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll, 2007, p.175)

De tudo o que vimos até agora, concluímos que ainda não chegou o tempo do consenso na definição de responsabilidade social das empresas, que lhe confira

total consenso e universalidade. Contudo, e ainda que se configure numa tarefa quase inglória, podemos concluir que a responsabilidade social das empresas nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e acções afectem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido legalmente. A empresa socialmente responsável sabe que a sua existência depende da geração de lucro, mas não aceita esse repto a qualquer custo; mantém com todos os seus *stakeholders* uma relação sólida, baseada na confiança e na transparência. Não procura ser caritativa mas justa, nomeadamente com os seus colaboradores, a quem potencia uma verdadeira qualidade de vida no trabalho e uma relação equilibrada com a sua vida pessoal. Também sabe que tem de responder em primeira mão a quem alimenta a sua existência – os accionistas – e, por isso, luta por ter uma empresa perene e lucrativa, que sobrevive aos “ventos e tempestades” do mundo actual. A empresa socialmente responsável tem sempre em conta que tem de explorar o mundo que a rodeia em prol do seu progresso e não da sua deterioração e por isso não desperdiça, não estraga e não maltrata o ambiente. Entre outras tantas atitudes que definem uma empresa socialmente responsável, não ficamos sem assinalar uma das que esteve na base da sua adopção e crescimento enquanto estratégia válida: a responsabilidade social também é devolver à sociedade parte dos lucros que este ajudou a gerar.

### **1.3 Rede política, legal e financeira de apoio à RSE**

Com a crescente preocupação das empresas face à sua longevidade, neste tempo em que rapidamente tudo se altera, é visível o esforço que o tecido corporativo mundial tem feito para acompanhar as mudanças de paradigma de gestão e forçar alterações ao nível estratégico, do topo para a base. Aquilo que começou por ser uma “luta popular” pós-revolução industrial, assume-se agora como prioridade das elites da gestão. Simultaneamente, também as directrizes para as boas práticas nesta matéria começam a surgir, desde o Livro Verde da CE (já citado) à OCDE.

A história da rede de apoio à responsabilidade social confunde-se com o alerta para as questões relativas ao desenvolvimento sustentável. De facto, a internacionalização de ambas as temáticas dá-se em 1972, com a Declaração de Estocolmo a ser aprovada na Conferência das Nações Unidas. Sendo o desenvolvimento sustentável um conceito bastante mais amplo do que a responsabilidade social, abarca-o na medida em que o primeiro envolve todos – particulares e empresas – a tomarem parte activa na boa preservação do mundo e dos seus recursos, para as gerações futuras. Segue-se o denominado Relatório Brundtland – “O nosso futuro comum”,

de 1987 e a Conferência das Nações Unidas do Ambiente e do Desenvolvimento, de 1992, da qual se extrai a Agenda 21.

Em 1999, Kofi Annan, Secretário Geral das Nações Unidas que, como vimos pela rápida incursão histórica, tem sido um organismo altamente dinamizador da responsabilidade social, lança um inovador repto ao mundo empresarial no Fórum Económico de Davos (Cortina, 2005), repto esse que deu origem ao Pacto Global das Nações Unidas (*United Nations Global Compact*), cujos dez princípios são tidos como cartilha essencial para as empresas que voluntariamente aderiram à rede. Neste momento<sup>8</sup>, os apoiantes-empresas do Pacto Global ultrapassam os 5000, dos quais 26 são empresas portuguesas. Os dez princípios<sup>9</sup> presentes no código de conduta são relativos aos direitos humanos, ao direito do Trabalho, à protecção ambiental e contra a corrupção. Em relação aos direitos humanos, os princípios são “respeitar e proteger os direitos humanos” e “impedir violações dos direitos humanos”; em relação ao direito do Trabalho, o Pacto Global enuncia como fundamentos “apoiar a liberdade de associação no trabalho”, “abolir o trabalho forçado”, “abolir o trabalho infantil” e “eliminar a discriminação no ambiente de trabalho”; face à protecção do Ambiente, o código implica “apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais”, “promover a responsabilidade ambiental” e “encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente”; o último princípio alerta para a importância de “combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno<sup>10</sup>.”

Em 2001, a Comissão Europeia compila o Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, tendo o Conselho Europeu feito no ano imediatamente anterior, na Cimeira de Lisboa, uma relação directa e exponencial entre as boas práticas em sede da responsabilidade social e o sucesso da União Europeia enquanto palco para a competitividade com excelência.

Depois do surgimento da *Social Accountability 8000* (SA 8000) – certificação por boas práticas em algumas áreas da responsabilidade social, juntou-se recentemente a ISO 26000, uma norma guia internacional sobre responsabilidade social nas organizações. Precisamente no âmbito do desenvolvimento da ISO 26000, foi aconselhado a cada país ou região que gerasse um documento consonante com a sua realidade para que as organizações tenham ferramentas adequadas localmente para a definição e implementação da RS. Assim, e na sequência desta recomendação surgiu recentemente a norma portuguesa NP 4469-1:2008 - Sistema de Gestão da responsabilidade social. Esta é uma norma que especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objectivos, tendo em consideração os pontos de vista

---

dos *stakeholders* e todas as informações necessárias sobre a responsabilidade social.

Desde então, inúmeras organizações têm nascido à luz deste novo paradigma empresarial. Importa mencionar, pela sua importância reconhecida, o Instituto Ethos (Brasil), fundado em 1998, que tem funcionado como impulsionador da ética empresarial ao nível mundial, estudando regularmente o fenómeno. É este Instituto que clama que as empresas socialmente responsáveis são agentes de nova cultura empresarial e de mudança social; produzem valor para todos os *stakeholders*; são diferenciadoras e têm maior potencial de sucesso e de longevidade.

Em 2002, a Comissão Europeia articula a estratégia para o Desenvolvimento Sustentável na comunicação “*CSR: a business contribution to sustainable development*”. Do leque de acções propostas neste documento, destaca-se a criação de um fórum *multistakeholder*, com o objectivo de discutir a responsabilidade social das empresas, apurando instrumentos e ferramentas de uso comum e convergente. Também neste ano, e na sequência da revisão da Agenda 21, as Nações Unidas emitem a Declaração Millenium, onde estão cifrados os oito grandes objectivos a cumprir até 2015, no que concerne a melhoria das condições sociais e ambientais. Desde então, algumas iniciativas, nomeadamente da Comissão Europeia, têm reforçado o papel importante que a responsabilidade social das empresas representa no quadro geral de sustentabilidade dos negócios e da competitividade, mostrando assim a sua relevância e perseverança no mundo e no léxico gestionários, e contribuindo para ultrapassar a ideia embrionária de que a responsabilidade social seria uma moda passageira.

Para além desta rede criada por instâncias supra-nacionais que têm sido vitais na corporização do conceito de responsabilidade social, também outros organismos surgiram que, de alguma forma, vêm trazer mais consistência às práticas de responsabilidade social de e nas empresas. Alguns, como o Instituto Ethos, já referido, ultrapassaram as barreiras geográficas e vêm cumprida a sua missão além-fronteiras. É o caso da *CSR Europe*, fundada em 1995, cuja congénere portuguesa é a RSE Portugal, que pugna pela ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores práticas de responsabilidade social corporativa, a inovação em projectos entre as empresas e os seus *stakeholders* a formação dos negócios actuais de acordo com a agenda da sustentabilidade e competitividade<sup>11</sup>. Outra organização é o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), oficialmente fundado em 1995, representado em Portugal pelo BCSD Portugal, cuja missão é definida como “to provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to support the business license to operate,

innovate and grow in a world increasingly shaped by sustainable development issues.”<sup>12</sup>

Outro dos catalisadores da responsabilidade social tem sido o investimento socialmente responsável (ISR). Essencialmente, este tipo de investimento distingue-se do tradicional por ter como objecto as organizações com um comportamento social e ético comprovado. Adiantam Rego *et al.* (2006, p.194) que este tipo de investidores procura também “resultados financeiros superiores” e evitar riscos desnecessários. O ISR tem tido um percurso notável, nomeadamente nos Estados Unidos da América, onde o seu valor quadruplicou nos últimos dez anos. Um indicador do amadurecimento do ISR é também a adesão dos grandes investidores institucionais, como fundos de pensões e seguradoras. Este facto não é de admirar: Campbell (2007, p.948) sugere ser mais fácil para empresas sólidas prosseguirem com um programa de responsabilidade social - “(...), I argue that basic economic factors, including the general financial condition of the firm, the health of the economy, and the level of competition corporations face, are all likely to affect the degree to which corporations act in socially responsible ways.”

O ISR está intrinsecamente ligado ao crescimento dos índices de “desenvolvimento sustentável” ou de “responsabilidade social”. Tornou-se desejável para todas as grandes empresas ao nível mundial estarem presentes também nestes índices que lhes agregam a faceta socialmente responsável à sua cotação em Bolsa. Os mais significativos destes índices são o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI)<sup>13</sup> e o *Financial Times Stock Exchange for Good Indexes* (FTSE4Good)<sup>14</sup>. Afirmam Rego *et al.* (2006, p.197) que “não há razão para supor que o ISR seja menos bem remunerado do que o investimento convencional”.

Frankental (2001, p.19) afirma não existir prova irrefutável que o preço das acções de uma empresa é afectado pela falta de responsabilidade social. Por outro lado, garante o autor que a responsabilidade social das empresas só poderá ganhar raízes quando for recompensada pelos mercados financeiros. Parece-nos que, nos últimos anos, este crescimento e maturidade dos índices socialmente responsáveis e o homónimo crescimento do ISR vêm pôr fim às excessivas cautelas com o valor inegável que uma postura holística de responsabilidade social traz às empresas cotadas em Bolsa.

Não podemos, no entanto, discordar do mesmo autor quando este enuncia, de forma rígida, que a RSE continuará a ser uma “invenção das Relações Públicas” e sê-lo-á enquanto não forem tratados os paradoxos que, segundo Frankental (2001), permanecem por resolver: a responsabilidade social das empresas só poderá ter substância real quando todos os *stakeholders* da empresa forem tidos em conta,

quando houver alterações nas leis económicas relativas à governança (*governance*), quando os objectivos se relacionarem com a sustentabilidade social e ecológica e a sua implementação for objecto de *benchmarking* e auditoria, quando estiver aberta ao escrutínio público, quando estiverem a funcionar mecanismos de cumprimento e adequação homogénea e estiver de facto entranhada em toda a organização, horizontal e verticalmente.

## **1.4 A responsabilidade social interna: o foco nos colaboradores e a sua relação com a cultura organizacional**

### **1.4.1 O *stakeholder* colaborador**

Partindo da excelente base já tecida pelos muitos investigadores sobre a cultura organizacional, propomo-nos compreender como se podem relacionar a responsabilidade social e a cultura das empresas socialmente responsáveis. Sabemos que a cultura é uma construção dos actores organizacionais e que se faz por acumulação histórica, o que significa que muda muito lentamente. Algumas questões parecem-nos relevantes: como são absorvidas as práticas de responsabilidade social pela cultura? Se podemos afirmar que a cultura é, também, o bem-fazer de determinada organização, então, que conhecimentos operativos traz a RSE para essa organização? Por outro lado, também consideramos pertinente perceber como é que a cultura organizacional pode facilitar a implementação desta práticas, ou ainda, que preocupações a gestão estratégica deve ter para que a cultura da sua empresa não se torne um obstáculo à responsabilidade social.

Antes de mais, teremos de afirmar aqui que os *stakeholders*, a sua afirmação, concepção e teoria, são centrais para o desenvolvimento e implementação da responsabilidade social. Como “pai” da teoria dos *stakeholders*, Freeman definiu-os como todos aqueles que afectam ou são afectados pelos objectivos da empresa (Werther & Chandler, 2006). No fundo, são os grupos que têm uma parte importante nas operações da empresa e que são afectados por elas. Zenone (2006, p.13) acrescenta ainda que a sua centralidade à RSE é formatadora da diferença face à filantropia: “Ao contrário da filantropia, que somente olha para os menos favorecidos e lhes estende a mão, a responsabilidade social olha também para dentro da empresa e observa suas relações com todas as partes interessadas”.

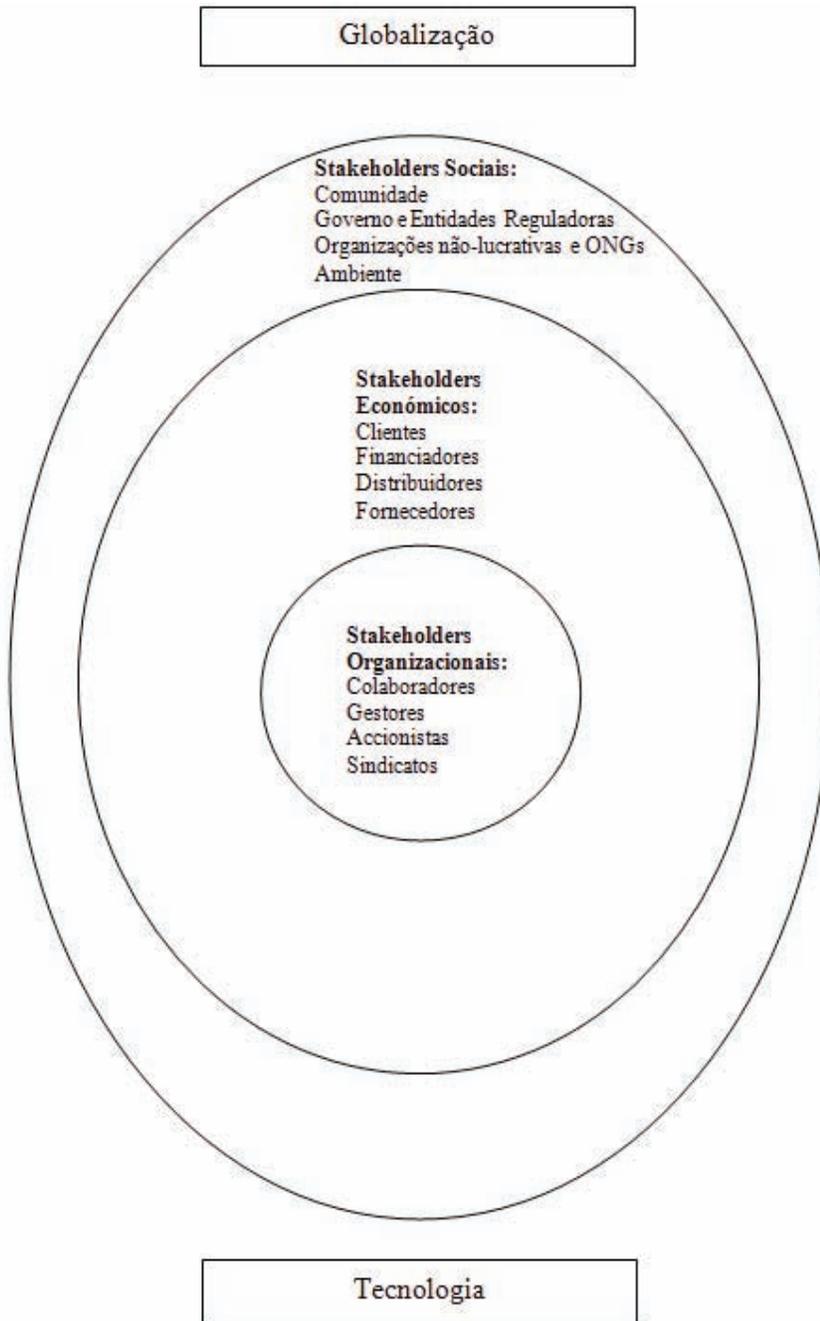
Rego *et al.* (2006) propõem uma visão multipolar das partes interessadas da empresa, cujo centro se configura nos colaboradores, e à sua volta os fornecedores, os concorrentes, os clientes, o Estado, os investidores ou accionistas e a comunidade local. Mais afastada do centro, com uma função agregadora, aparece a sociedade

em geral. A proposta destes autores é tradicional e demonstra a forma como a teoria de Freeman tem sido desenvolvida pela maioria dos utilizadores do conceito de *stakeholders*.

Por outro lado, a Figura 2 demonstra uma tipologia de *stakeholders* que investe numa classificação mais detalhada, sem deixar de ter no seu *core* os colaboradores, inserindo-os no sub-grupo de *stakeholders* organizacionais.

Assim, é fácil concluir que um dos grupos mais visados pelas boas práticas emergentes da responsabilidade social das empresas são os colaboradores. Rodrigo e Arenas (2008) dizem que, independentemente da classificação apresentada, há um *stakeholder* que de tão relevante tem sempre de ser incluído: os Recursos Humanos da organização. Uma das organizações internacionais acreditadas para auditar essas boas práticas – a *Great Place to Work*<sup>15</sup> – efectua já há vários anos uma análise e parametrização dos comportamentos das ditas empresas perante os colaboradores, ao ponto de produzir uma listagem por país e outra mundial de onde se extraem os “melhores locais para trabalhar”. Para limitar o âmbito deste nosso trabalho, sentimos desde logo necessidade de distinguir, como aliás faz o Livro Verde da CE (2001), responsabilidade social interna e responsabilidade social externa. Assim, é nosso intuito focalizar esta investigação na importância, processos e consequências da responsabilidade social das empresas nos colaboradores, isto é, interna.

Figura 2: Os *stakeholders* da empresa



(Fonte: Adaptado de Werther & Chandler, 2006, p.4)

A *Great Place to Work* analisa as seguintes dimensões internas da RSE (Rego *et al.*, 2006, p.255): credibilidade, ou seja, as percepções dos colaboradores acerca das práticas em matéria de “comunicação, da competência e integridade seus dos líderes”; a justiça, relacionada com as percepções que os colaboradores têm sobre “a equidade, imparcialidade e justiça”; o respeito, percepções dos colaboradores face à sua valorização por parte da liderança, tanto como “seres humanos como profissionais”; orgulho (ou brio) que os colaboradores sentem na “empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo”; e camaradagem, na medida em que o ambiente de trabalho lhes “proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e comunidade”.

### **1.4.2 A cultura organizacional**

Se os colaboradores devem ser o primeiro dos públicos a serem tratados no âmbito da responsabilidade social interna, são eles também o grande foco de atenção da cultura organizacional (CO).

#### ***Breve percurso histórico do conceito***

A cultura organizacional partilha, no entanto, “dores” de crescimento semelhantes à da RSE. A relação da cultura, conceito de raiz antropológica, com as organizações ganhou relevo nos anos 80 do século passado, com a sua disseminação pelos meios académicos e empresariais e, conseqüentemente, a fazer eco da sua importância na opinião pública (Gomes, 2000). O contexto que favoreceu o alastrar do conceito tem a ver com a falência dos modelos de gestão ocidentais e a oponente supremacia de desempenho das empresas orientais, designadamente das japonesas (Gomes, 2000). Ora, Rebelo (2006) aponta a “fórmula japonesa” de Evans (1983) como raiz dessa alta competitividade. É dessa forma que a *mise en scène* se deu para o conceito de cultura organizacional ser entendido por muitos como uma solução de sucesso. Desde então, a CO tem sido alvo de inúmeras controvérsias, reflexões, plataformas convergentes de conhecimento, objecto de estudos multidisciplinares e conquistou, sem margem para dúvidas, um lugar sólido nos temas mais relevantes das ciências aplicadas às organizações.

#### ***Ideias-força do conceito***

A miríade de definições de cultura organizacional é representativa da quantidade de estudos que sobre ela se têm feito, isto é, como afirma Rebelo (2006), baseando-se em Sackmann (1991a, *cit in* Rebelo, 2006, p.32), há quase tantas definições de

cultura organizacional quantos autores que se dedicaram ao seu estudo e análise. Podemos, contudo, desenhar uma estrutura comum, ideias-força que sustentam todas essas definições, fruto do processo de sedimentação que o conceito já sofreu, ao contrário da responsabilidade social. Assim, destacamos que a CO é, desde logo, um *shared meaning system* (Louis, 1985; Pfeffer, 1981, *cit in* Rebelo, 2006, p.33), isto é, a cultura de uma organização deve ser vista como um sistema de significados, significados esses que, ao serem partilhados por um ou mais grupos de indivíduos, tomam a forma de sentidos. Daqui se infere também que a cultura é um “conceito inerente a um colectivo, não sendo, portanto, um atributo do indivíduo” (Rebelo, 2006, p.33). No caso específico da CO, ela emana de um colectivo em particular – a organização.

Usando a nomenclatura de Lundberg (1985<sup>a</sup>, *cit in* Rebelo, 2006, p.33), Rebelo (2006) afirma que a cultura é também um *social constructed system of shared meaning*, o que significa que a CO é uma realidade própria, idiossincrática, da organização em causa, é uma construção dos actores organizacionais e, como tal, é única, distintiva e marca indelével da sua origem. A cultura, a sua criação/construção e a sua transmissão, baseia-se no pressuposto que a mesma é aprendida pelos sujeitos de uma dada organização, que lhes serve de *framework* para o seu comportamento por ser constituída por conhecimentos acumulados dos *dos and dont's* da organização e, por isso mesmo, é o retrato fiel da “forma de fazer as coisas” nessa mesma organização (Rebelo, 2006). É disso que falavam de forma enfática Deal e Kennedy (1982), quando definiram cultura organizacional como *the way we do things around here*. Esta ideia reveste-se de total importância para o nosso estudo: é nesta plataforma que nos movemos quando falamos de responsabilidade social também – a forma de fazer as coisas de uma determinada organização.

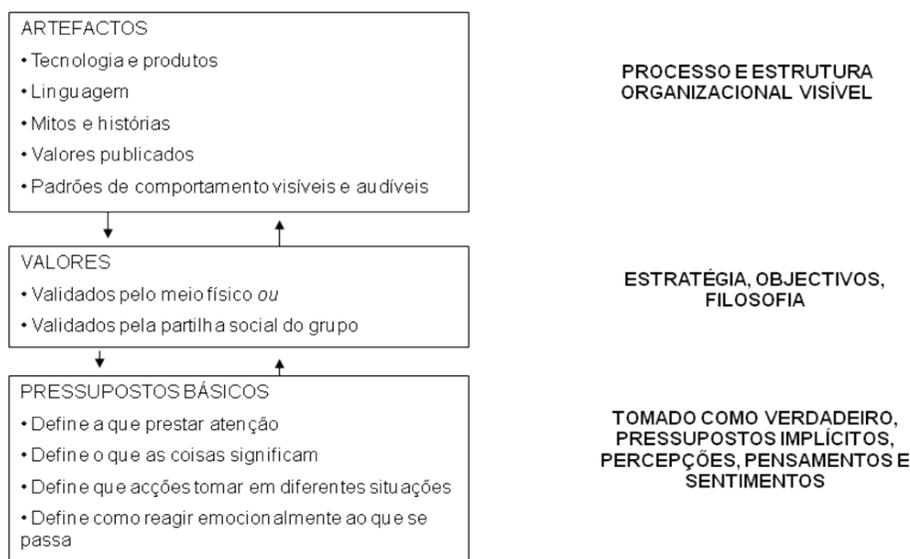
### **O modelo de Schein**

Um dos autores de referência do estudo da cultura organizacional é Schein. Rebelo (2006) remete para Schein (1985, *cit in* Rebelo, 2006, p.34) esta definição de cultura: um “padrão de pressupostos básicos (inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo enquanto aprende a enfrentar os problemas da adaptação externa e integração interna) que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e que, por isso, foi instituído e passado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas.” Parece-nos que o modelo de Schein (Figura 3) pode servir de base para uma hipótese de relação entre a responsabilidade social e cultura organizacional. Esse modelo (Schein, 1985, 1992) apresenta a cultura como

um composto de camadas sucessivas: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos.

Os artefactos são o que de mais visível e tangível tem a cultura e podem ser verbais (linguagem, estórias, léxico utilizado), comportamentais (rituais) e físicos (ambiente, decoração). Os valores são os princípios manifestos, afirmados, expressos, como critérios válidos das acções dos actores organizacionais, por exemplo, a missão e a visão da empresa. Os pressupostos básicos é o nível mais profundo que têm a ver com as teorias implícitas, os actores não têm plena consciência da sua consecução e estão associados a rotinas. São as tais soluções que para Schein corporizam a cultura da organização, soluções construídas pela aprendizagem, que se tornam “verdades”, que todos assumem como a maneira correcta de agir, pensar e sentir, sem que alguém o tivesse questionado à partida.

**Figura 3: Níveis da cultura organizacional**



(Fonte: Adaptado de Schein, 1992, p.17 e ss)

### 1.4.3 Cultura organizacional e responsabilidade social: Que relação?

Se encararmos a responsabilidade social como Zenone (2006, p.11), como algo que a empresa “...cultiva e pratica livremente um conjunto de valores, muitas vezes explicitados em um código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de acção para todos”, faz todo o sentido relacionar

a cultura organizacional com a responsabilidade social. O mesmo autor, aliás, vai mais além e diz que quando a RS é encarada no seu sentido mais amplo, é algo que envolve toda a empresa e não está a ser germinada apenas pelo líder da organização. Chama-lhe a “soma das vontades individuais” e consente que é esse consenso que faz com que a responsabilidade social seja corporativa, e que é essa a razão pela qual deve ser adoptada como cultura de gestão (Zenone, 2006). A coincidência de algumas das ideias-força da cultura organizacional e da responsabilidade social é óbvia: também a RS não pode ser uma iniciativa individual, mesmo que esse indivíduo seja o topo da gestão. A responsabilidade social não será ampla e plena enquanto não estiver absorvida nas práticas dos indivíduos que trabalham na e com a empresa que assume essa postura. Outra das similitudes tem a ver com a escolha deliberada de comportamentos a ter ou não ter. De valores assumidos e cartilha ética.

A grande diferença situa-se na construção inevitável *versus* a imposição desejada da cultura organizacional e da responsabilidade social, respectivamente. De facto, sendo a cultura uma construção dos actores organizacionais, inevitável e marcadamente única, a responsabilidade social redundará num conjunto de políticas e práticas impostas e/ ou sugeridas pela gestão de topo da organização, com a expectativa que esta seja disseminada por todos os actores. Ainda que consideremos possível iniciativas individuais de responsabilidade social, nunca essas acções isoladas poderão configurar-se numa autêntica postura socialmente responsável, integral e estratégica.

Embora sejam poucos os estudos que suportam esta matéria, já há evidências (Rodrigo & Arenas, 2008; Strautmanis, 2008) que, de facto, a RS tem efeitos na cultura das organizações e que a própria cultura dessas mesmas organizações pode ser um factor facilitador ou inibidor das práticas de responsabilidade social.

### **1.5 Síntese final**

Neste artigo propusemo-nos a apresentar o conceito de responsabilidade social, a sua evolução, polémicas e consensos. Como vimos, o termo está ainda longe de cristalizar, quer pela própria definição de RSE, quer pela confusão que persiste sobre a sua semântica. Vimos também que a responsabilidade social carece de esclarecimento e diferenciação face a conceitos próximos. Parece-nos também que há uma clara “sobreposição” entre RS e cultura organizacional, que pode (e deve ser estudada), para que se apure se as práticas de RSE podem imbuir-se na cultura de uma organização e, a seu tempo, corporizar uma cultura de responsabilidade social.

## Bibliografia

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3-18.
- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review*, May/June, 57-64.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Row.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.
- Campbell, J. L. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1981). *Business and society: managing corporate social performance*. Boston, MA: Little, Brown.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carter, C.R., & Jennings M. M. (2004). Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics*, 5(1), 145-187.
- CE (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cortina, A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*, 20-08-2005. Consultado em Maio de 2006, [www.etnor.org](http://www.etnor.org).
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of

37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.

Evans, J. (1983). Negotiating technological change. In H. J. Otway & M. Peltu (Eds.), *New office technology: human and organizational aspects* (pp. 152-168). London: Frances Pinter.

Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications – An International Journal*, 6(1), 18-23.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder's approach*. Marshfield, MA: Pitman.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, Sept. 13 s/ pp.

George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Contemporary management: creating value in organizations*. (4<sup>th</sup> ed). Boston: Mc Graw-Hill International.

Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.

Grajew, O. (1999). *O que é a responsabilidade social?* Palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.

Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41(4), 297-311.

Joyner, B. Payne, D., & Raiborn, C. (2002). Building values, business ethics and corporate social responsibility into the developing organization. *Journal of*

*Developmental Entrepreneurship* 7(1), 113-131.

Korten, D. (1996). *When corporations ruled the world*. San Francisco, CA: Berrett-Kochler.

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Michel, M. O., & Lampert, M. A. (s/data). Responsabilidade social ou marketing para causas sociais. Consultado em Janeiro de 2009, [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).

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

Neto, W. O. (1999). *A responsabilidade social no Brasil e no Mundo*. Palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.

Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society - corporate strategy, public policy, ethics* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.

Rego, A., Moreira, J.M., & Sanico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Parede (Lisboa): Editora Principia.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics* 83, 265-283.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies.

- Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-241.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008) Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society* 47, 148-186.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial - posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management* 3(3), 346-358.
- Viswesvaran, C., Desphande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross cultural management*, 5(4), 5-12.
- Votaw, D. (1972). Genius become rare: a comment on the doctrine of social responsibility part. I. *California Management Review* 15(2), 25-31.
- Werther, J. W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. Thousand Oaks – California: CA. Sage.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Zenone, L. C. (2006). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning.

## Notas

- 1 Marketing para causas: outra forma de denominar o marketing social.
- 2 Para uma revisão mais profunda do quadro conceptual da responsabilidade social das empresas e termos afins, aconselhamos a leitura de Schwartz e Carroll (2007).
- 3 *Triple bottom line* : expressão-repto do desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade People, Planet, Profit (Pessoas, Planeta, Lucro).
- 4 RSC – Responsabilidade social corporativa.
- 5 Embora o possamos fazer, ainda que com cautela, como aliás o fazem George e Jones (2005, p.103), ao escrever que ao ter uma boa reputação, resultado de boas práticas de responsabilidade social, a empresa está a contribuir para o aumento do lucro e da riqueza dos accionistas.
- 6 VBA: *value, balance, accountability*.
- 7 CSR Europe: Organização europeia, fundada em 1995, cujo objectivo principal é estabelecer a ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores

práticas de responsabilidade social corporativa, a inovação em projectos entre as empresas e os seus stakeholders.

- 8 [http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html?pc=250&submit\\_x=page](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=250&submit_x=page), acedida em Março de 2009.
- 9 Tradução feita pela APEE em [http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=47](http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=47), página acedida em Março de 2009.
- 10 “Propina” no original (português do Brasil).
- 11 Tradução livre feita a partir de [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html), acedida em Março de 2009.
- 12 Retirado de [http://www.wbcsd.org/templates/Template\\_WBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu](http://www.wbcsd.org/templates/Template_WBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu), página acedida em Março de 2009
- 13 “Launched in 1999, the Dow Jones Sustainability Indexes are the first global indexes tracking the financial performance of the leading sustainability-driven companies worldwide.” (retirado de <http://www.sustainability-index.com/>, em Março de 2009)
- 14 Lançado em Julho de 2001, o “FTSE Group (FTSE) is a world-leader in the creation and management of over 120,000 equity, bond and alternative asset class indices.” (retirado de [http://www.ftse.com/About\\_Us/index.jsp](http://www.ftse.com/About_Us/index.jsp), em Março de 2009)
- 15 Great Place to Work® é um instituto de investigação e consultoria sediado nos Estados Unidos da América que se dedica há mais de 20 anos ao estudo da “confiança” nas empresas, e, consequentemente, ao estudo aprofundado sobre o que faz de uma empresa um “excelente local para trabalhar”.

## **Correspondência**

### **Alexandra Leandro**

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Escola Superior de Educação

Praça Herois de Ultramar

3000-329 Coimbra

[aleandro@esec.pt](mailto:aleandro@esec.pt)

### **Teresa Rebelo**

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

Apartado 6153

