



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Responsabilidade Social das  
Empresas:  
Perspetivas de representantes de *startups* do  
Norte de Portugal

por

Sara Margarida Lopes

Católica Porto Business School  
Abril, 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Responsabilidade Social das Empresas:

Perspetivas de representantes de *startups* do  
Norte de Portugal

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Sara Margarida Lopes

sob orientação de  
Sandra Lima Coelho e  
João Moreira de Campos

Católica Porto Business School  
Abril, 2019



# Agradecimentos

Aos meus professores, Sandra e João, por toda a orientação e suporte, principalmente à professora Sandra pelo apoio incondicional desde o início ao fim deste trabalho

Aos meus pais. Sem eles nada teria sido possível. Obrigada por me apoiarem e por fazerem questão de me proporcionar tudo o que me permite alcançar os meus objetivos, por serem o meu pilar em tudo

Ao meu irmão, Tiago, por ser o melhor que os meus pais me podiam ter dado na vida.

A toda a minha família: aos meus avós, por terem partilhado todas as histórias, valores e educação, que me permitem ser o que sou hoje. A todos os meus tios e primos por acreditarem em mim e darem sempre suporte imediato em tudo o que preciso. Obrigada principalmente por todos os momentos que passamos juntos e por me incentivarem a ir sempre mais além.

À Madalena, por me fazer acreditar que sou capaz e por compreender o que mais ninguém consegue compreender.

Aos meus amigos de Fafe, por me distraírem sempre que o trabalho me consome a paciência. Por serem a família que construímos sem laços de sangue.

Aos meus amigos do Porto, principalmente aos doutores da FMUP, por me terem acolhido e me terem feito sentir parte de algo que, à partida, eu não faria parte.

Às minhas amigas do Mestrado em Marketing, Filipa, Catarina, Mariana e Rita B. por terem feito esta caminhada comigo do início ao fim.

A todos os que não posso mencionar, mas sei que estão comigo. A quem me ensina todos os dias a ser melhor.

À Polónia, por me ter desafiado e pelo que sei que ainda está para vir.



# Resumo

O presente trabalho é um estudo crítico sobre a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) em Portugal, mais especificamente, sobre as representações que os CEO's de um conjunto de *startups* portuguesas têm sobre este fenómeno. Os principais objetivos que procuramos atingir com este trabalho consistem em perceber se as práticas das empresas analisadas refletem, ou não, práticas de Responsabilidade Social das Empresas na sua gestão, bem como compreender as motivações que estão na sua génese.

Para atingir estes objetivos, nesta investigação recorreremos ao método de investigação qualitativo. A técnica eleita foi a entrevista semiestruturada, assim como a análise do conteúdo.

Os resultados obtidos revelam que a maioria dos gestores das empresas em análise está familiarizada com o conceito de RSE. Contudo, nem todos os entrevistados estão conscientes relativamente às práticas tipicamente associadas ao conceito, apesar destas empresas apresentarem práticas de responsabilidade social e, em alguns casos, terem estratégias de RSE na sua gestão.

Os entrevistados revelaram que as *startups* são empresas muito vulneráveis em termos de recursos, tanto financeiros como humanos, uma vez que as empresas em estudo são de pequena dimensão. Ainda assim, todos os entrevistados revelaram que estão, ou já estiveram, envolvidos em atividades de cariz social, mesmo que, em alguns casos, de forma pontual. Este estudo revela ainda que as motivações das empresas para as práticas de RSE são, essencialmente, nas dimensões económica, social, ambiental e ética, sendo que a abordagem à dimensão social é a mais predominante.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Empresas; *Startups*; práticas empresariais.



# Abstract

The present work is a study about Corporate Social Responsibility. We opted to analyze Portuguese startups as the object of study. The main objectives are to understand whether companies' practices reflect Corporate Social Responsibility practices in their management, as well as to understand the motivations that are in their genesis. This study also analyzes what business managers mean by CSR.

This research is based on the method of investigation through interview, quantitative method, followed by a content analysis. The study revealed that most managers of the companies under analysis are familiar with the concept of CSR, but not all are aware of the practices inherent thereto, although companies present social responsibility practices and in some cases have CSR strategies in its management.

Respondents revealed that startups are very vulnerable companies in terms of resources, both financial and human, since the companies under study are small. Still, all the interviewees revealed that they are, or already are, involved in social activities, even in some cases, in a timely manner. This study also reveals that the motivations of companies for CSR practices are essentially in the economic, social, environmental and ethical dimensions.

Keywords: Corporate Social Responsibility; startups



# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice de Tabelas .....	xiii
Introdução.....	14
Capítulo 1.....	19
Enquadramento Teórico .....	19
1. Responsabilidade Social das Empresas: um olhar .....	19
histórico sobre um conceito pluriperspectivado.....	19
<u>1.1</u> A evolução Histórica da Responsabilidade Social das Empresas .....	19
2. O conceito de Responsabilidade Social das Empresas: perspetivas atuais .....	31
<u>2.1</u> Diferentes dimensões atuais da RSE.....	32
<u>2.2</u> Recentes contributos da União Europeia na promoção das práticas de RSE	
40	
3. Responsabilidade Social das Empresas em Portugal .....	44
<u>3.1</u> O Estado da Arte sobre o conceito de Responsabilidade Social das	
Empresas em Portugal .....	45
4. <i>Startups</i> e a integração da RSE nas suas estratégias.....	50
Capítulo 2.....	55
Metodologia.....	55
<u>1.</u> Objetivos do Estudo .....	55
2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	56
<u>2.1</u> A Entrevista .....	56
3. Construção da Amostra .....	58
<u>3.1</u> Análise de Conteúdo.....	60
Capítulo 3.....	63
Análise e Discussão de Resultados .....	63
1. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas.....	63
<u>1.1</u> Caracterização da amostra .....	64
<u>1.2</u> Caracterização das empresas .....	65
<u>1.3</u> Conhecimento do tema RSE.....	69
<u>1.4</u> Motivações para as práticas de RSE.....	73
1.4.1 Motivações Económicas .....	73
1.4.2 Motivações Sociais .....	78
1.4.3 Motivações Ambientais .....	81
1.4.4 Motivações Éticas .....	86
<u>1.5</u> Discussão dos resultados.....	89
Capítulo 4.....	93
Conclusões.....	93

Bibliografia..... 98

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.....	64
<b>Tabela 2:</b> Caraterização das empresas.....	65



# Introdução

As empresas são parte ativa do sistema social. A relação entre as empresas e a sociedade é desde há muito tempo discutida e ainda não a se chegou a um consenso relativamente às responsabilidades das empresas perante o meio em que se inserem. O impacto que as ações das empresas têm na sociedade e até que ponto as empresas têm obrigações para com os cidadãos começou a ser questionado, segundo Carroll (2008) , por Bowen (1953). Apesar da discussão ter começado em meados do século XX, hoje em dia a ideia de que as empresas devem ter responsabilidades além do cumprimento dos seus objetivos económicos e comerciais e as motivações que dão origem a algumas práticas das empresas ainda não é sólida.

Do ponto de vista de um dos lados da discussão, a única responsabilidade das empresas consiste em aumentar as receitas e as partes interessadas não são tidas em conta nas decisões da empresa (Friedman, 1970). Do outro lado, existe uma perspetiva diferente, a de que as empresas estão inseridas num sistema social e devem trabalhar para “melhorar o mundo”, tendo uma missão moral inerente às suas estratégias de gestão, não se limitando ao cumprimento da lei (Mulligan, 1993; Rego et al., 2006). Ainda assim, a relação com as partes interessadas e os motivos que levam as empresas a adotar práticas de RSE, assim como o impacto que as ações das empresas têm na sociedade, continua a ser alvo de acesa discussão.

Deste modo, neste estudo o nosso principal objetivo consiste em perceber se as práticas de gestão das empresas portuguesas, mais especificamente, das

*startups*, refletem, ou não, preocupações relacionadas com a Responsabilidade Social das Empresas e, se tal se verificar, conhecer as motivações que estão na sua génese.

Numa perspetiva mais geral, pretendemos compreender de que forma é que a RSE está a ser abordada pelas *startups* em Portugal. Analisamos, ainda, os discursos dos representantes das empresas no que concerne às ações destas empresas nas dimensões económica, social, ambiental e ética, que consideramos serem as quatro motivações mais comuns para as práticas de RSE. Paralelamente, procuramos perceber se os gestores das *startups* estão familiarizados com o conceito de RSE. Assim sendo, esta investigação girou em torno de três questões de investigação que orientaram o processo investigativo. Em primeiro lugar, pretendemos saber se os gestores das *startups* estão familiarizados com o conceito de RSE. Seguidamente, pretendemos perceber se as empresas em análise têm, ou não, uma estratégia de RSE na sua gestão e se refletem preocupações relacionadas com o tema na sua missão e valores. Por fim, vamos analisar as práticas das empresas em estudo, de forma a compreender e refletir sobre as motivações que estão na sua origem. Deste modo, as principais questões desta investigação são as seguintes:

1. Estão os gestores das *startups* familiarizados com o conceito de RSE?
2. -As *startups* estão, ou não, a refletir práticas de RSE na sua gestão?
3. Quais são as principais motivações das *startups* para a integração, ou não, de práticas de RSE nas suas estratégias de gestão?

A relação entre as práticas de RSE e as *startups* é um tema pouco abordado em Portugal, sendo que até à data da submissão deste trabalho, não tivemos conhecimento de outros estudos no mesmo âmbito. Deste modo, este é um estudo exploratório que representa apenas a realidade portuguesa das

empresas em análise e que, nessa medida, não nos possibilita generalizar os resultados obtidos.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo encontra-se o enquadramento teórico, no qual exploramos a evolução histórica do conceito de RSE, assim como perspetivas atuais sobre este conceito. Ainda no capítulo 1, consideramos pertinente abordar os contributos da União Europeia na promoção das práticas de RSE nas empresas, assim como refletir sobre o Estado da Arte em Portugal. Uma vez que o nosso objeto de estudo são as *startups*, consideramos importante, também no capítulo 1, abordar a relação entre estas empresas e a RSE, de forma a compreender melhor esta problemática através de outros estudos já existentes sobre o mesmo fenómeno.

O capítulo 2 é referente à metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo para conseguirmos dar resposta às nossas questões. Primeiramente, relembramos os objetivos deste estudo e, seguidamente, caracterizamos brevemente os métodos de recolha de dados utilizados para darmos resposta às nossas questões. Deste modo, apresentamos de forma breve a técnica de entrevista e a análise de conteúdo. Para além disso, expomos ainda o método utilizado para a construção da amostra, que, neste caso, é não probabilística.

No capítulo 3, analisamos e discutimos os resultados. Em primeiro lugar, procedemos à caracterização da amostra, tanto dos entrevistados como das empresas em análise. De seguida, analisamos o discurso dos entrevistados, no que diz respeito ao seu conhecimento relativamente ao conceito de RSE. Por fim, apresentamos a análise do discurso dos entrevistados relativamente às suas representações sobre as práticas de RSE e as motivações que estão na origem dessas mesmas práticas. A análise e discussão dos resultados deste capítulo é suportada pela componente teórica do enquadramento realizado no capítulo 1.

O quarto e último capítulo é referente, não só às conclusões mais relevantes deste estudo, como também às suas limitações. Para além disso, apresentamos, ainda, uma reflexão relativa a futuras investigações sobre esta temática.



# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

### 1. Responsabilidade Social das Empresas: um olhar histórico sobre um conceito pluriperspectivado

Quando se fala em Responsabilidade Social são várias e, por vezes, contraditórias, as perspetivas dos teóricos que se dedicam ao seu estudo. É difícil encontrar numa única definição uma explicação exata do conceito. No que concerne ao tema da Responsabilidade Social das Empresas, encontramos diversos pontos de vista que explanaremos de seguida.

#### 1.1 A evolução Histórica da Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de responsabilidade social não é muito recente. As primeiras perspetivas teóricas sobre o conceito surgiram no início do século XX pela mão de autores como Charles Eliot (1906), Arthur Hachley (1907) e John Clark (1916) (Garcia e Lopes, 2013). Contudo, as suas perspetivas não foram aceites na época por serem vistas com um cariz socialista (Garcia e Lopes, 2013), uma vez que se mostravam a favor do socialismo, um princípio que defende que a riqueza deve ser equilibradamente distribuída pela sociedade.

Na segunda década do século XX, surgem novas perspetivas sobre o conceito, pela mão de Clark (1926), que publica “The Social Control of Business”. Nesta obra, o autor mostra-se preocupado com o bem-estar da sociedade, ao defender que, embora o aumento da produção fosse melhor para o negócio e pudesse trazer um nível de vida melhor em termos materiais para a sociedade, esse aumento obrigaria as pessoas a trabalhar mais e faria com que se sentissem pressionadas e entrassem em depressão:

“a produção aumentaria se os trabalhadores trabalhassem mais (...) Sem dúvida que se o fizessem teriam um nível de vida mais alto, mas também teriam mais desgaste e menos lazer, e o propósito da vida não é gastar no trabalho os padrões materiais” (Clark, 1926)

Deste modo, o aumento da carga de trabalho não seria produtivo, antes pelo contrário, a debilidade física e psicológica dos trabalhadores iria acabar por prejudicar a produção das empresas. Clark (1926) mostra, assim, que cabe também às empresas gerir a carga de trabalho dos trabalhadores e não apenas os objetivos comerciais da empresa, uma vez que em termos materiais a sociedade iria beneficiar, mas no que toca ao bem-estar das pessoas o efeito seria o contrário.

É aqui que a relação entre a sociedade e os negócios ganha destaque. Contudo, só a partir dos anos 50 do século XX é que o conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) começa a ganhar contornos e a estar ligado às definições atualmente conhecidas. Em meados do século XX surgem novas perspetivas sobre este conceito. No artigo “*A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*”, Carroll (2008) sugere que as diferenças entre as perspetivas dos autores, foram notórias de década para década e ao mesmo tempo em que foram importantes para “moldar” toda a teoria, pesquisa e prática sobre o tema. No mesmo artigo, Carroll (2008) analisou a literatura desde os anos 50 do século XX até ao início do século XXI, tendo considerado este período de tempo o mais importante para o desenvolvimento do tema, uma vez que marcou a era moderna

do conceito, onde surgiram as primeiras definições de RSE como é, hoje em dia, conceitualizada.

Seguindo a linha cronológica de Carroll (2008), o primeiro grande destaque na definição de RSE surge com Howard R. Bowen (1953) aquando da publicação da sua obra "*Social Responsibilities of a Businessman*". Bowen (1953) é apontado como um dos grandes responsáveis pela origem do conceito atual, não só por questionar o impacto e influência que o comportamento das grandes empresas tinha na sociedade, como também quais os limites da sua responsabilidade para com os cidadãos. Deste modo, para o Bowen (1953) citado por Carroll (2008), quando falamos em RSE estamos a referir-nos "às obrigações dos empresários de procurar essas políticas, tomar essas decisões, ou seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade". Por outras palavras, é de esperar que os gestores das empresas procurem guiar os seus objetivos de acordo com os princípios da sociedade e não apenas alcançar as metas comerciais da empresa, uma vez que, segundo Bowen (1953) citado por Carroll (2008), as empresas assumem um papel social influente.

Outros autores, como Eell's (1956), Heald's (1957), Selekman's (1959), publicaram sobre o tema durante o mesmo período de tempo, contudo, a definição de Bowen é, segundo Carroll (2008), consistente, uma vez que durante a década de 50 foi a perspetiva mais aceite e fundamentada. Para além disso, o autor não só assume que a RSE não é um "remédio" para os problemas das empresas, como também defende que é uma ferramenta importante que deve ser tida em conta na orientação das empresas no futuro. Segundo Carroll (2008), Bowen (1953) propôs várias mudanças na gestão das empresas relativas ao melhoramento da sua capacidade de resposta em relação às necessidades sociais, como também sugeriu várias estratégias relativas à RSE que mais tarde se tornaram práticas padrão. Neste contexto, a sua obra é considerada uma das mais importantes da década e da história do conceito, tendo mesmo sido apelidado

por Carroll (2008) como o “pai da definição de Responsabilidade Social das Empresas”.

A década de 60, segundo Carroll (2008), é marcada pela “expansão da literatura” acerca do conceito de RSE. No início da década de 60, (Davis, 1960) defendia que quando se trata de RSE são vários os termos que passam pela mente dos gestores, tais como, “preocupação social, consciência social, envolvimento social e resposta social”. Na obra *“Business and its Environment”*, Davis & Blomstrom (1966) expõem, primeiramente, o conceito de Responsabilidade Social como “a obrigação de uma pessoa considerar os efeitos das suas decisões e ações sobre todo o sistema social”.

Relativamente à aplicação do termo ao meio empresarial, isto é, à RSE, os autores acrescentam que os gestores têm em conta interesses que vão para além dos económicos e técnicos da empresa, uma vez que executam práticas de responsabilidade social quando existe interesse e necessidade, pois acreditam que as suas ações afetam a sociedade (Davis & Blomstrom, 1966). Ou seja, os autores começam por introduzir o que é a responsabilidade social, referindo-se às pessoas como individuais, de forma a reforçar as diferenças entre a responsabilidade social e a RSE, que é referente à responsabilidade social que as empresas têm como instituição.

Mais tarde, Davis (1967) voltou a reconsiderar a definição do conceito e acrescentou à abordagem anterior de Davis & Blomstrom (1966) a questão dos deveres dos gestores perante a sociedade, sendo que a visão de uma pessoa relativa à responsabilidade social numa empresa poder ser ampliada ao sistema social. Por outras palavras, a perspetiva de Davis (1967) refere-se ao facto de que um gestor tem de ter em conta que nas suas estratégias deve englobar a responsabilidade que as mesmas têm na sociedade, uma vez que se vão refletir não só na sua empresa, mas também no próprio sistema social.

Numa perspetiva que realça a relação ente os recursos económicos e sociais, William C. Frederick (1960) defende que cabe ao sistema económico atender às necessidades do público, afirmando que a responsabilidade que as empresas têm para com a sociedade “implica uma disposição de recursos económicos e humanos usados para fins sociais amplos e não apenas para os interesses circunscritos de pessoas e empresas privadas”. Na mesma linha de pensamento destaca-se McGuire (1963) na obra *“Business and Society”* na qual salienta a relação entre as empresas com diferentes domínios da sociedade, como a ética, os seus valores e a contribuição social na economia.

No final da década, o conceito de RSE começou a ser associado a um certo nível de voluntariado, como Carroll (2008) salienta relativamente à perspetiva de Clarence C. Walton (1967) na obra *“Corporate Social Responsibilities”*, sendo que para este autor defende que é fundamental que a RSE deve incluir um certo grau de voluntariado onde os custos económicos envolvidos podem não retornar diretamente na mesma medida. Para Walton (1967) é clara a função que os gestores devem desempenhar numa sociedade moderna, e realça, assim, a relação entre as empresas e a sociedade, construindo a sua própria definição:

o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade e percebe que tais relações devem estar na mente dos gestores de topo, à medida que a empresa e os grupos relacionados procuram os seus respetivos objetivos. (Walton, 1967)

A alteração do conceito até à década de 60 é associada a uma preocupação filantrópica por parte das empresas relativamente às relações com a sociedade. Com o término dos anos 60, o início dos anos 70 é marcado por uma perspetiva que contrasta com o que foi sendo publicado até então. Contrariamente às perspetivas conhecidas até agora, surge através de uma publicação da *New York Times Magazine*, um artigo de Milton Friedman (1970) que salienta outro ponto de vista relativamente ao comportamento socialmente responsável das empresas.

A perspectiva de Friedman (1970) é apresentada no artigo *“The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”*, no qual o autor defende que as empresas são um negócio e que os negócios não têm responsabilidades. No mesmo artigo, o autor refere ainda que o único dever das empresas é fazer uma gestão que permita a maximização do lucro, tendo em conta as leis básicas e éticas da sociedade. No sentido social, Friedman (1970) defende que se um gestor optar por enveredar neste contexto, deve fazê-lo como sendo o ator principal e não apenas um agente:

O que significa dizer que os 'negócios' têm responsabilidades? Somente as pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial e, nesse sentido, pode ter responsabilidades artificiais, mas não se pode dizer que "negócios" como um todo tenham responsabilidades, mesmo nesse sentido vago (...). Ele (o gestor) está a gastar o seu próprio dinheiro, tempo ou energia, não o dinheiro dos seus empregadores ou o tempo ou energia que ele contratou para dedicar aos seus propósitos. Se estas são "responsabilidades sociais", são responsabilidades sociais de indivíduos, não de negócios.  
Friedman (1970)

Contudo, a RSE não é tão exata como Friedman (1970) descreve. O autor descarta características fundamentais destas práticas ao afirmar que só a administração das empresas é responsável por decidir o que fazer, quando e quanto investir nas suas operações (Mulligan, 1986). Neste sentido, Friedman (1970) descarta a participação das partes interessadas nas ações das empresas, o que se revela, segundo Mulligan (1986), uma prática não democrática, injusta e irrefletida.

Apesar do ponto de vista de Friedman (1970) ser marcante na história da literatura que versa sobre este conceito, por ser diferente da literatura até então desenvolvida, outras definições continuaram a ter destaque. Um ano depois, (Carroll, 2008) realça que através da obra *“Business in Contemporary Society: Framework and Issues”*, Johnson (1971) salienta várias abordagens ao tema RSE. Para Johnson (1971) é evidente que “uma empresa socialmente responsável é

aquela cuja a equipa equilibra uma multiplicidade de interesses. (...) uma empresa responsável também tem em conta funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e a nação” (Johnson, 1971).

Ainda na mesma obra, Johnson (1971) aborda quatro perspetivas diferentes que admite contradizerem-se. Se, por um lado, o autor defende que os negócios ocorrem dentro de um sistema sociocultural limitado por normas e funções, por outro, na mesma obra, afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece que as empresas apoiam programas sociais de forma a obter lucros para a sua organização. Além disso, apresenta uma teoria à qual chama “maximização da utilidade”, defendendo que as empresas lutam por vários objetivos (como funcionários, distribuidores, comunidades locais e o próprio país) em vez do lucro máximo apenas. Contudo, numa quarta abordagem, Johnson (1971) defende uma teoria à qual chama “teoria da utilidade lexicográfica”. Segundo esta teoria, as empresas com fins lucrativos podem envolver-se em ações de cariz social, mas quando atingem as suas metas de lucro, “agem como se a responsabilidade social fosse um objetivo importante, embora não o seja” (Carroll, 2008)

Muitas são as perspetivas que marcam os anos 70, no que concerne ao conceito de RSE. Com efeito, este conceito começa a ganhar espaço e a ficar definido, sendo as perspetivas cada vez mais semelhantes. Durante este período de tempo, fica claro que as empresas têm de ter em conta certas responsabilidades, como, por exemplo, com trabalhadores e fornecedores ou comunidades locais, que vão além dos objetivos comerciais, o que não faz com que deixem de ser organizações com fins lucrativos. Deste modo, as empresas têm responsabilidades sociais no sentido em que devem ajudar a sociedade a alcançar os seus objetivos, mas, segundo Steiner (1971) citado por Carroll (2008), não deixam de ter um propósito, nem devem deixar de ser uma instituição económica.

Nos anos 80, começaram a surgir mais estudos e temas alternativos, do que propriamente definições e diferentes perspetivas (Carroll, 2008). No início da década de 80, Thomas M. Jones (1980) apresenta uma nova abordagem relativamente à definição do conceito, ao reconhecer que a responsabilidade social de uma empresa está ligada à noção de que as organizações têm obrigações que devem ser voluntárias e que vão além das impostas pela lei ou pelo que consta nos contratos relativamente aos grupos sociais.

O conceito continuou a ser estudado e a RSE começou a ser associada a questões legais, éticas e morais (Carroll, 1991) assume que quando se trata de uma empresa socialmente responsável, esta cumpre a lei e é rentável em termos monetários, então, segundo o autor RSE significa que: “a lucratividade e a obediência à lei são condições principais para discutir a ética da empresa e em que medida esta apoia a sociedade em que existe com contribuições de dinheiro, tempo e talento. Assim, a RSE é composta por quatro partes: económica, legal, ética e voluntária ou filantrópica”.

Na mesma época, os estudos realizados já apontam para uma análise entre a performance da empresa e a responsabilidade social que a mesma apresenta. Segundo Carroll (2008), esta perspetiva foi abordada por Peter Drucker (1984) e explora outros motivos que podem ser vistos como oportunidades criadas através de comportamentos socialmente responsáveis além da satisfação das necessidades da sociedade. “A ideia de rentabilidade e responsabilidade eram compatíveis” e, assim, começa a surgir a ideia de que a responsabilidade social deve ser usada de forma a criar oportunidades de negócio (Carroll, 2008). Isto é, começa a ser abordada a perspetiva que salienta o facto de as empresas usarem as práticas de RSE como um meio para atingir fins lucrativos. Neste mesmo contexto, Drucker (1984) citado por (Carroll, 2008) diz que a RSE é usada para “transformar um problema social em oportunidade económica e benefício

económico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza”.

É neste contexto que surge a abordagem da Performance Social das Empresas, que está relacionada com a validação social e a forma como a empresa atua para dar resposta e alcançar legitimidade por parte da sociedade (Garriga e Melé, 2004). Segundo Carroll (1979) o modelo é composto por três elementos: a definição básica de responsabilidade social, um conjunto de questões relativas a responsabilidade social e, por fim, uma determinação da filosofia de resposta às questões sociais. O autor afirma que a definição de RSE tem de ter em conta as dimensões económica, legal, ética e optativa que o desempenho da empresa relativo à sociedade deve ter.

Carroll (1991) construiu o modelo onde representa as quatro características que considerava estarem na base da RSE, “A Pirâmide da RSE”. Contudo, mais tarde, Schwartz e Carroll (2003) detetaram falhas na primeira abordagem de Schwartz e Carroll (2003) e fizeram uma proposta alternativa que se baseia em três principais domínios, a economia, a legalidade e a ética, representados num diagrama de *Venn* no qual, da sobreposição destas três categorias centrais, resultaram sete. Assim sendo, a RSE pode ser, segundo estes autores, de domínio “puramente económico”, “puramente ético”, “puramente legal”, “económico-legal”, “ético-económico”, “ético-legal” e “económico-ético-legal” (Schwartz e Carroll 2003).

Segundo estes autores, o domínio “puramente económico” é referente a empresas que realizam atividades que, direta ou indiretamente, trazem benefícios em termos económicos. Estes podem ser morais ou imorais. No domínio “puramente legal” inserem-se ações que não são consideradas éticas, nem trazem nenhum benefício económico, mas estão ligadas ao sistema legal e ao que a este diz respeito; do domínio “puramente ético”, fazem parte atividades que não tenham motivações económicas e legais, sendo a origem destas ações

motivada por, pelo menos, um princípio moral; relativamente ao domínio “ético-económico”, a atividade é baseada na tese de “boa ética, bom negócio”, isto é, as motivações são simultaneamente éticas e económicas; no domínio “económico-legal” inserem-se práticas de empresas que, apesar de cumprirem a lei, procuram falhas no sistema jurídico para terem oportunidade de obter ganhos económicos, o que é considerado antiético; do domínio “ético-legal” fazem parte práticas de empresas motivadas pela lei e pela ética, sem qualquer benefício económico, embora a maior parte das ações conceda benefícios económicos indiretos, o que faz com que poucas ações se insiram neste domínio; por fim, o domínio “económico-ético-legal” corresponde às atividades motivadas pelos três domínios em simultâneo, isto é, ações que geram lucro respeitando os limites da lei, mantendo a sensibilidade a padrões éticos (Schwartz e Carroll 2003).

Contudo, as práticas de RSE não devem ser vistas como uma forma de melhorar o desempenho da empresa, mas sim fazer com que as empresas reconheçam o impacto dos seus atos na sociedade, aproveitando esse papel para contribuir para o bem-estar comum. Neste sentido Garriga, e Melé (2004) afirmam que as empresas não devem afetar negativamente a sociedade, pelo contrário, devem trabalhar em prol do seu bem-estar. O facto de as empresas contribuírem para a sociedade através da criação de riqueza e fornecimento de bens, não tem que descuidar a forma como o fazem, que deve ser justa e eficiente, considerando os direitos e a dignidade das pessoas (Melé, 2002). (Garriga e Melé (2004) destacam a compreensão de bem comum como o “conhecimento da natureza humana e a sua realização”, ainda que esta abordagem possa ter várias perspetivas. De entre os vários conceitos (Garriga e Melé (2004) salientam a proximidade desta abordagem com o conceito japonês de *Kyosei* (Goodpaster, 1999) que se resume a “viver e trabalhar em conjunto pelo bem comum”. O *kyosei* é uma prática que se baseia na relação entre as empresas e as pessoas que, em

conjunto, trabalham para o bem comum, permitindo simultaneamente que as empresas sobrevivam também em termos económicos.

Os anos 90 registam uma desaceleração no estudo e produção científica sobre o conceito de RSE. O conceito começa a servir de base para a exploração de temas alternativos como a performance social das empresas e a teoria dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders*, ou gestão de partes interessadas, inclui as partes interessadas da empresa no processo de tomada de decisões ao nível de gestão. A relação com as partes interessadas ajuda a interpretar sinais fornecidos pelo ambiente relativamente à capacidade de resposta das empresas.

De acordo com a teoria de Donaldson & Preston(1995), as partes interessadas têm um conjunto de regras fundamentadas em duas ideias principais: na primeira, afirma-se que as partes interessadas são pessoas ou grupos com interesses e práticas válidas relativas à empresa; a segunda ideia refere-se ao facto de os interesses de todas as partes interessadas serem específicas e cada grupo ter a sua característica, não sendo valorizado apenas por promover outro grupo de partes interessadas. Para além disso, os interesses das partes interessadas devem ser tidos em conta, uma vez que estas representam uma grande parte dos envolvidos nas operações das empresas e reúnem capacidades suficientes para afetar o desempenho da empresa (Rego et al., 2006).

Relativamente ao que a RSE deve significar para as empresas, (Wood, 1991) expôs uma abordagem relativa ao desempenho social das empresas onde realçou que dele fazem parte os princípios gerais da RSE, os processos de capacidade de resposta social das empresas e os resultados das ações das empresas. Os princípios gerais da RSE englobam todo o conteúdo que opera na criação do seu valor: o conceito de RSE relativo a empresas, indivíduos, capacidade de resposta social das empresas, questões administrativas e os resultados efetivos obtidos pelas empresas, dos quais fazem parte o impacto que as mesmas têm na sociedade e as suas práticas e políticas sociais (Garriga & Melé, 2004).

Também na década de 90, Mulligan (1993) sugere que as empresas têm uma *missão moral*, tendo uma visão estratégica da prática do bem social incluída na própria missão. Isto é, a integração da responsabilidade social nas empresas deve, de acordo com a perspectiva de Mulligan (1993), ter uma estratégia que vise contribuir para “melhorar o mundo”. Deste modo, Rego et al. (2006) realçam que “todos nós enquanto seres humanos, temos o poder de acrescentar valor ao mundo que nos rodeia”. Ou seja, todas as pessoas têm a capacidade de contribuir de forma positiva no meio em que se inserem, logo, as empresas tendo mais recursos ao seu dispor, podem desenvolver uma estratégia para dar o seu contributo de forma ainda mais impactante.

A relação entre as empresas e a sociedade continua a ser debatida e, neste contexto, Carroll (1991) redefine uma das suas definições anteriores e sugere que, para que a responsabilidade social das empresas seja aceite, a componente decisiva deve passar pela filantropia, desde que esta adote uma “Cidadania Corporativa”. O termo “cidadania corporativa” é relativo à relação entre empresas e a sociedade e começou por ser utilizado por profissionais da área. Segundo Matten et al. (2003), existem três perspectivas diferentes de cidadania corporativa: “a visão limitada”, uma “visão equivalente à da RSE” e uma “visão ampliada” de cidadania corporativa.

Relativamente à “visão limitada”, o termo é usado de uma forma semelhante à de filantropia corporativa, investimento social ou responsabilidades relativas à comunidade local. Na “visão equivalente à da RSE”, a expressão, segundo Carroll (1999), é um novo conceito relacionado com “o papel das empresas na sociedade, que depende da forma como é definido e é essa definição que se sobrepõe a outras teorias de RSE”. Quanto à “visão ampliada”, esta verifica-se quando existe uma falha por parte do governo e as empresas assumem a proteção da cidadania (Matten et al., 2003), surgindo do contexto em que algumas empresas começam a substituir instituições tradicionalmente poderosas, como o

governo. Wood e Logdson (2002) afirmam que o termo “cidadania empresarial” é referente ao facto de as empresas atuarem de forma a “cidadanizar” os valores da sociedade em determinado momento, através das suas funções. (Carroll, 1991) conclui que as funções éticas e filantrópicas começaram a ocupar um lugar significativo no conceito de RSE, embora apenas nos últimos anos da década de 90.

## 2. O conceito de Responsabilidade Social das Empresas: perspetivas atuais

A relação que existe entre a sociedade e as empresas é, desde cedo, reconhecida não só pelos autores que abordam o conceito, mas também pelos gestores e, mais recentemente, pelos próprios cidadãos. Embora, como foi dito anteriormente, as questões sobre a RSE tenham origem em meados do século XX, hoje é um tema que faz, cada vez mais, parte do meio empresarial.

No início do século XXI a Comissão Europeia começou a apoiar políticas e práticas relacionadas com a RSE, acreditando que estas práticas podem contribuir para restabelecer a confiança no mercado depois de um período de crise. Se, inicialmente, as empresas se preocupavam apenas em maximizar os lucros sendo este um dos seus principais objetivos, a partir dos anos 60 começou a ser visível a sua preocupação e o seu interesse pela sociedade, sobretudo, por parte das médias e grandes empresas. Desde a sua origem que o conceito tem sido revisto e debatido e, ainda assim, ainda não existe uma opinião unânime, sendo que o contexto em que se aplica também varia.

## 2.1 Diferentes dimensões atuais da RSE

Hoje em dia, tanto os cidadãos como os gestores das organizações estão a tornar-se cada vez mais conscientes relativamente às necessidades sociais, muito devido à pressão da rápida e crescente globalização, isto é, da interação dos mercados à escala global. O número de empresas europeias que apoiam e implementam estratégias de responsabilidade social está a aumentar, sendo um reflexo não só da pressão social, mas também económica e ambiental. É desta forma que as organizações transmitem às partes interessadas que estão preocupadas com o futuro e que investem nestas ações voluntárias, não esquecendo que mantêm o objetivo de continuarem a ser rentáveis (COM, 2001).

Neste sentido, o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) realça os vários tipos de práticas que os gestores das empresas podem adotar, tanto a nível interno, como externo. Internamente, as empresas podem investir mais nos recursos e capital humano, isto é, empregar mais pessoas e investir em atividades que favoreçam as capacidades dos trabalhadores, como formações para que estes adquiram novas competências. Para além disso, podem melhorar as condições de segurança e de saúde dos trabalhadores. Em termos ambientais, o Livro Verde (2001) destaca a gestão dos recursos naturais e do impacto ambiental, ações que podem englobar, por exemplo, os materiais usados na operacionalização das empresas. Relativamente às práticas externas, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) realça que as empresas podem contribuir para as comunidades locais, por exemplo, através da criação de empregos e remuneração em salários, pois contratar pessoas do meio em que a empresa se insere acaba por ser benéfico para todas as partes. Para além disso, as empresas podem ainda ter preocupações a nível ambiental como, por exemplo, a redução dos níveis de poluição.

Contudo, tanto as práticas de RSE como o conceito e as dimensões que este engloba continuam a não obter um consenso por parte dos teóricos. Segundo Alexander Dahlsrud (2006), existem trinta e sete definições diferentes de RSE, que podem ser imparciais, tendo em conta os interesses do contexto em que se inserem. O estudo “How CSR is defined: An analysis of 37 definitions” Alexander Dahlsrud (2006), da mesma autora, conclui que a definição do conceito é frequentemente refletida e associada a cinco temas que a autora agrupou e chamou de dimensões: Ambiental, Social, Económica, *Stakeholders* e Voluntariado.

É, assim, visível que não é só no que toca à dimensão social que se trata a Responsabilidade Social das Empresas. Garriga & Melé( 2004) salientam que a origem do termo foi dada a conhecer através da Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, em 1987. Esta Comissão definiu Desenvolvimento Sustentável como “a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Isto é, as ações que praticamos no presente que contribuem para o nosso bem-estar, não devem por em causa o bem-estar das próximas gerações.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável foi-se alargando e passou a incluir a dimensão social, sendo que esta é, desde então, inseparável da sua definição (Garriga & Melé, 2004). Ao analisarem o conteúdo das principais definições de Desenvolvimento Sustentável, os autores Gladwin et al. (1995) resumiram-no como “um processo que visa conseguir o desenvolvimento humano, de forma inclusiva, conectada, equiparável prudente e segura”. Todavia, as empresas devem ter cuidado na forma como adotam o Desenvolvimento Sustentável nas suas práticas, de forma a que as gerações futuras não fiquem prejudicadas.

Na perspetiva de Wheeler et al. (2003), para conseguirem sustentabilidade, as empresas e a sociedade podem unir esforços para criar valor, mas estes têm de

ser contínuos, de forma a conseguirem resultados consistentes, o que implica ser sustentável em termos socio ambientais e económicos. Segundo Garriga & Melé (2004), neste contexto, deveria adotar-se o conceito de “*Triple Bottom Line*”, incluindo as dimensões económicas, sociais e ambientais das empresas, em vez da abordagem clássica “*Bottom Line*”, que se restringe aos lucros líquidos a nível global. Por fim, os autores destacam a abordagem de Marrewijk & Werre (2003), que defende que cada organização deve poder escolher as suas abordagens e práticas relativas à sustentabilidade, reforçando que estas devem ir ao encontro do contexto em que a própria organização se insere.

Atualmente, as políticas de RSE são vistas também como ações que partem de um princípio voluntário, em que as empresas operam tendo em conta não só as leis governamentais, mas também as preocupações sociais, ambientais e éticas. Deste modo, o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) define a RSE como “essencialmente um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”. No mesmo livro, salienta-se que o recurso a práticas de RSE não pode ser visto como “um substituto” da legislação no que toca às condutas ambientais e sociais, pois a prática dessas atividades não concede imunidade ao cumprimento das leis inerentes às práticas empresariais. A relação com o voluntariado é, maioritariamente, refletida no sentido de ir além do obrigatório, isto é, a sociedade espera que as empresas façam os mínimos pela sociedade, que cumpram a lei. Contudo, as organizações entram no campo do voluntariado quando atuam fora dessas obrigatoriedades, agindo de livre vontade com o intuito de contribuir para o bem-estar do meio social (Dahlsrud, 2006).

Para além da associação à regulamentação ou do caráter voluntário que a RSE pode assumir, é também feita uma ligação do conceito às estratégias empresariais, bem como à lealdade que as empresas podem conseguir com os

seus *stakeholders*, devido à implementação de práticas de RSE. Tanto a procura como os padrões de consumo mudaram, existem cada vez mais soluções e inovações que satisfazem as necessidades das pessoas, os consumidores estão cada vez mais informados e, por isso, também mais exigentes.

Neste sentido, surge também a Tese de Moral Mínima, formulada por Rego et al. (2006). Esta tese defende que as empresas têm a obrigação de evitar causar prejuízo, tendo o dever de encontrar um equilíbrio na gestão dos recursos, preservando o bem-estar dos trabalhadores. Para além disso, Rego et al. (2006) acrescentam que uma empresa que siga as normas da Moral Mínima não se restringe ao cumprimento dos padrões morais mínimos. Segundo esta perspetiva, as empresas seguem “obrigações afirmativas” que providenciam o bem através de uma gestão que contribuiu positivamente para a sociedade.

No artigo de Garriga & Melé (2004) intitulado “*Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory*”, os atores destacam quatro grandes teorias da RSE: Instrumentais, Políticas, Integrativas e Éticas. Cada uma destas teorias subdivide-se em várias abordagens que distinguem os diversos motivos pelos quais as empresas abordam e utilizam as práticas de RSE. Garriga & Melé (2004) assumem a hipótese de que as abordagens mais relevantes da RSE serem a económica, política, integração social e ética. Os autores baseiam-se na perspetiva de Parsons (1961), citado por Garriga & Melé (2004), que defende que o sistema social pode ser observado através de várias formas: adaptação ao ambiente (recursos e economia), metas alcançadas (relacionadas com a política) e integração social (cultura e valores).

Estas hipóteses deram origem à identificação de quatro grupos gerais de teorias de RSE diferentes: Teorias Instrumentais, Teorias Políticas, Teorias Integrativas e Teorias Éticas (Garriga & Melé, 2004). Os autores defendem que estas teorias podem classificar a maioria das abordagens, uma vez que a interação das dimensões propostas por Parsons (1961) estão presentes em todos os

fenómenos sociais, o que para Garriga & Melé (2004) sugere que o conceito de RSE deve incluir estas dimensões, uma vez que estão correlacionadas.

A Teoria Instrumental é estratégica e tem como objetivo atingir metas económicas e criação de riqueza, realçando a perspetiva de Friedman (1970) em que “a única responsabilidade das empresas perante a sociedade é a maximização dos lucros”. O facto de o objetivo ser a geração de lucro, não deixa de parte a satisfação dos interesses das partes interessadas, de forma a melhorar o valor das suas ações (Garriga & Melé, 2004). Segundo os autores, vários estudos foram realizados para analisar a relação entre a RSE e o desempenho das empresas que adotam as suas práticas, nos quais ficou comprovada a relação entre os comportamentos socialmente responsáveis das empresas e a sua performance financeira, isto é, a adoção de práticas de RSE contribuiu de forma positiva para o lucro dessas empresas. Deste modo, Garriga & Melé (2004) destacam várias teorias instrumentais, entre as quais a Maximização do Valor do Acionista onde se inserem as seguintes teses: Investimentos Sociais em Contexto de Competição; Visão baseada nos recursos naturais e capacidades dinâmicas e Marketing Associado a Causas.

A Maximização do Valor do Acionista é, para os autores, um critério chave para analisar especificamente a atividade social da empresa, com lucros a curto prazo. Para tal, existem estratégias de distribuição de recursos de forma a alcançar os objetivos sociais a longo prazo e, assim, conseguir vantagens competitivas, onde para Garriga e Melé (2004) tem destaque a tese de Investimentos Sociais em Contexto de Competição. Porter & Kramer (2002) defendem que investir na filantropia é a única hipótese de melhorar as vantagens competitivas, uma vez que ao criar valor social consegue-se algo que nem o governo nem indivíduos particulares conseguem fornecer. Contrariamente à perspetiva de (Friedman, 1970), os autores afirmam que a empresa tem a capacidade de saber encontrar a solução para alguns problemas através da sua

missão. Porter & Kramer (2002) afirmam que investir na filantropia através da rede competitiva, quer a nível individual, quer coletivamente, pode ter consequências poderosas na competitividade e no desempenho das empresas da rede competitiva.

A tese da Visão baseada nos recursos naturais e capacidades dinâmicas também está dentro das teorias instrumentais de maximização do valor do acionista (Garriga & Melé, 2004). Esta perspetiva é assente na ideia de que o desempenho da empresa dependa da dinâmica da utilização dos seus recursos humanos e físicos ao longo do tempo. Os recursos devem ser, tradicionalmente, valiosos, raros e inimitáveis, ao mesmo tempo em que a empresa tem de saber gerir estes recursos com efetividade (Garriga & Melé, 2004). Esta visão apresenta a abordagem das “capacidades dinâmicas” relativas aos recursos da empresa, isto é, a capacidade que a empresa tem de criar, evoluir e combinar os seus recursos como fonte de vantagens competitivas (Teece et al. 1997). Segundo Garriga & Melé (2004), estas capacidades vão ao encontro às rotinas e estratégias em termos de gestão para a aquisição de recursos por meio da recombinação dos recursos que efetivamente possui, como forma de criar valor.

Ainda relativamente às Teorias Instrumentais relacionadas com a maximização do valor do acionista, Garriga & Melé (2004) destacam o Marketing Relacionado com Causas. Segundo Varadarajam e Menon (1988), citados por Garriga & Melé (2004), o marketing relacionado com causas é “o processo de implementação de atividades de marketing, numa empresa, caracterizadas por uma oferta da empresa a uma causa específica, quando os clientes estão envolvidos nas receitas, de forma a satisfazer os objetivos organizacionais e individuais”. A intenção passa por aumentar as receitas e melhorar as relações com os clientes através do recurso às dimensões ética e social. Esta estratégia diferencia o produto ou serviço através das ações socialmente responsáveis das empresas, tendo impacto na sua imagem.

As teorias políticas realçam a relação e interação entre os negócios e a sociedade e poder e posição das empresas e a sua responsabilidade em particular. As análises políticas são incluídas e tidas em conta no debate sobre a RSE (Garriga & Melé, 2004). Os autores salientam que a abordagem política pode estar relacionada, de entre outras, com a Cidadania Corporativa (descrita no ponto 1.1) ou com a Teoria Integrativa do Contrato Social, por exemplo.

A Teoria do Contrato Social é abordada por Donaldson (1982), citado por (Garriga & Melé, 2004), que defende que a relação entre as empresas e a sociedade é, tradicionalmente, um contrato social, que obriga a que as empresas tenham obrigações diretas e indiretas relativamente à sociedade. A Teoria Integrativa do Contrato Social dos autores (Donaldson & Dunfee, 1994) insere-se num contexto sociocultural que pretende ter em conta as normas e práticas da gestão. Os autores afirmam que as responsabilidades sociais surgem de um consentimento e esse consentimento tem dois níveis: um contrato teórico macrossocial (abrange uma grande parte da sociedade), que solicita que todos os contratos sejam racionais e, por outro lado, um contrato real micro social que abrange membros de comunidades locais.

Relativamente às teorias integrativas, destacam-se as empresas que dependem da sociedade para existirem e se desenvolverem. A interação entre as empresas e a sociedade está relacionada com a forma como a sociedade procura as empresas e, como resultado, a gestão das firmas deve ter em conta as necessidades e os valores sociais, integrando-os na sua administração (Garriga & Melé, 2004). Assim sendo, os motivos que estão na origem das responsabilidades das empresas são restritos em termos de tempo e espaço, variando conforme o contexto social. Isto é, não existe uma atividade específica pela qual a empresa esteja responsável, esta abordagem foca-se em procurar soluções e respostas às necessidades sociais que lhes conferem (às empresas) mais veracidade, consentimento e notoriedade (Donaldson & Preston, 1995).

Segundo Garriga & Melé (2004), o grupo de abordagens relativo às teorias éticas é assente na relação ente as empresas e a sociedade, que é baseada nos princípios éticos que expressam o que deve ser feito em prol de uma sociedade melhor. Destacando as partes interessadas, os Direitos Universais, o Desenvolvimento Sustentável e o Bem-Comum, como os principais tópicos relativos às abordagens éticas da RSE que as empresas adotam.

A RSE e a sua definição continuam a ser um tema sem um consenso, contudo, salienta-se que, atualmente, existem quatro grandes dimensões que se destacam na envolvente do conceito: dimensões económica, social, ética e ambiental. A dimensão económica é relativa ao desenvolvimento económico e à relação sócio económica da RSE; a dimensão social é referente ao impacto na sociedade, à integração da preocupação com o sistema social em que as empresas se inserem; a dimensão ambiental diz respeito aos recursos naturais, à relação da empresa e respetivas responsabilidades com o ambiente; por fim, a dimensão ética está relacionada com os valores e princípios pelos quais a empresa opera, tendo uma motivação moral na origem das suas atividades.

Para além disso, o facto de as práticas de RSE serem usadas de forma diferente, com motivos e fins muito distintos, realçam as ações de cariz voluntário, que visam contribuir para satisfazer as necessidades e preocupações da sociedade sem que a empresa obtenha resultados a favor do seu enriquecimento económico, ou a nível de imagem. Deste modo, pretende-se que as empresas se envolvam cada vez mais com a sociedade e participem na contribuição para o melhoramento da qualidade de vida dos cidadãos sempre conscientes de que é a sociedade quem tem de beneficiar, essencialmente, com o uso das práticas de RSE e não a própria empresa.

A RSE não devia ser um instrumento ou técnica que visa gerar lucro ou potenciar o desempenho da empresa, bem como sustentar a sua imagem junto da sociedade, mas sim um conjunto de políticas e práticas que permitem às empresas fazer parte de um sistema social justo, sustentável e no qual os cidadãos se sintam pessoas com direitos e deveres a serem cumpridos por todos os participantes desse mesmo sistema.

## 2.2 Recentes contributos da União Europeia na promoção das práticas de RSE

Desde o final do século XX, mas, principalmente, a partir do início do século XXI que a União Europeia tem vindo a impulsionar o crescimento e desenvolvimento das práticas de RSE, sendo um dos principais contribuintes para a implementação destas políticas. A publicação do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) é uma das grandes contribuições da União Europeia, tanto no desenvolvimento de práticas de RSE, como na sua aceitação e adoção pelas empresas. O mesmo livro revela a importância das dimensões ambiental, social e económica, salientando que “a longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental serão indissociáveis” (COM, 2001).

O Livro Verde divide a RSE em duas dimensões: interna e externa. A dimensão interna refere-se a recursos internos da empresa, nomeadamente, ao capital humano e o seu desenvolvimento, adaptação à mudança, segurança e saúde no trabalho, recrutamento de trabalhadores qualificados e, ainda, à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais das empresas. A dimensão externa engloba práticas relacionadas com as comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e preocupações ambientais e

globais. Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), os motivos que levam ao desenvolvimento da RSE, passam não só pelas grandes alterações das indústrias, pelo aumento da competitividade da empresa, mas também pelo facto de as empresas quererem ir além do cumprimento das suas obrigações comerciais e legais, investindo mais nos trabalhadores, na proteção ambiental e no reforço das relações com as partes interessadas e comunidades locais.

A Comissão Europeia (2011) definiu o conceito de RSE associando-o a várias dimensões, descrevendo-o como um processo que deve ser integrado nas estratégias das empresas constituído por preocupações sociais, ambientais, humanas e éticas, em estreita colaboração com as partes interessadas. Segundo a Comissão Europeia (2014) no relatório *CSR National Policies in the European Union*, as políticas de RSE podem contribuir para restaurar a confiança no mercado, após um contexto de período de crise. Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da RSE a nível individual dos países da União Europeia, os estados Membros foram desafiados pela Comissão Europeia a desenvolver os seus próprios planos ou listas de prioridades de forma a promover práticas de RSE e envolver as mesmas na Estratégia Europa 2020 (metas estabelecidas pela UE para melhorar a competitividade e produtividade), com referência aos princípios internacionais da RSE, respeitando também as diretrizes existentes, agindo em cooperação com as empresas e as respetivas partes interessadas.

Com o intuito de promover a RSE, algumas iniciativas começaram a ser postas em prática, entre as quais o evento *“Networking for better Corporate Social Responsibility (CSR) advice to Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)”*, em junho de 2012, que ocorreu em Berlim, organizado para estabelecer uma rede de consultoras para PMEs e, mais tarde, foi publicado um guia de RSE para dar apoio aos assessores das pequenas e médias empresas. Em 2013 foram lançados os Prémios Europeus de RSE (*“European CSR Awards”*) para incentivar parcerias entre empresas comerciais e organizações não comerciais, como por exemplo

organizações sem fins lucrativos. Neste mesmo contexto, em 2014, a Comissão Europeia lançou uma consulta pública sobre como as empresas devem implementar as suas práticas de RSE, sintetizando a informação num relatório denominado “*A Renewed EU Strategy 2011-2014 for CSR*”, de forma a definir uma estratégia que ajude e exponha os benefícios sociais que as empresas podem conseguir através das práticas de RSE.

Para estimular as organizações a serem proactivas devido ao impacto que as suas ações podem ter na sociedade, foi publicado, em 2013, um conjunto de Princípios para uma melhor regulação das empresas - *Principles for Better Self and Co-regulation*, sendo também criada uma plataforma online para simplificar a troca de conhecimento e práticas relacionadas com a RSE.

O conceito de RSE não se restringiu apenas a guias, eventos ou práticas estabelecidas pela União Europeia. Em termos legais, a Comissão Europeia adotou propostas legislativas em 2012 relativas ao investimento de produtos de retalho, de forma a recompensar o mercado pelo investimento socialmente responsável. O objetivo é realçar a exposição relativa à noção de RSE (COM, 2014). Para além disso, foi feito o convite aos gestores das empresas europeias para assinarem os Princípios para o Investimento Responsável (PRI) da ONU, um projeto que reúne uma parceria entre a Iniciativa Financeira do Programa da ONU para O Meio-Ambiente (UNEP FI) e o Pacto Global da ONU. O principal objetivo daquela carta de princípios é ser um apoio base para os aderentes, no que diz respeito à inclusão e envolvimento dos campos ambiental, social e governamental nas suas decisões e investimento.

Com o objetivo de fazer com que as práticas de RSE começassem a ser adotadas nos Estados Membro, a Comissão Europeia introduziu o conceito da RSE na educação e formação como, por exemplo, o apoio financeiro que deu ao Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida da UE (*EU Lifelong Learning Program*) e ao Programa Juventude em Ação (*Youth in Action Program*), onde a

importância do trabalho voluntário juvenil e a partilha de experiências que possam melhorar a entrada dos jovens no mercado de trabalho estiveram entre os focos principais da atividade. Ainda no contexto da divulgação de informação relativa à ser, de forma a apoiar a sua promoção, a Comissão Europeia financiou um estudo sobre a medição do impacto e análise da performance da RSE com o intuito de desenvolver ferramentas que ajudassem a verificar o impacto que a adoção de práticas de RSE têm na sociedade e nas empresas (COM, 2014).

Embora a Comissão Europeia tenha tido várias iniciativas de forma a promover a RSE na União Europeia, não se restringiu apenas aos seus Estados Membro. Segundo a Comissão, a promoção das práticas de RSE em países e regiões terceiras é de igual forma importante, uma vez que pode contribuir para o desenvolvimento dos negócios internacionais na Europa. Neste contexto, em 2012 foi feita uma Comunicação ao Parlamento Europeu, Conselho Europeu e Comité Económico e Social Europeu, intitulada de “Comércio, Crescimento e Desenvolvimento”, especificamente adaptada à “política de comércio e investimento nos países mais necessitados”, com o objetivo de estimular a utilização de ferramentas de RSE e assegurar que as empresas agem de forma responsável (COM, 2012). Nessa mesma comunicação, a Comissão defende que a RSE tem vindo a ganhar relevância em termos internacionais, uma vez que o contributo das empresas é importante no crescimento inclusivo e sustentável, criando, através das suas atividades, impacto em várias áreas, como a sociedade e o ambiente. Em conformidade com os objetivos do desenvolvimento pós-2015, em que a finalidade é colmatar as falhas dos Objetivos Do Milénio estipulados pelas Nações Unidas, as políticas de RSE foram promovidas no setor privado pela Comissão Europeia.

Desde o final do século XX têm vindo a ser disponibilizadas diretrizes por organizações internacionais, como a ONU, relativas às práticas e abordagens da RSE com o objetivo de guiar e apoiar governos e organizações nesta matéria

através do estabelecimento de padrões base para as instituições se orientarem na adoção das práticas de RSE. Este tipo de orientação é geral e igual para todos e cada país pode desenvolver a sua própria estratégia, tendo em conta os parâmetros internacionais, contudo, a forma como as práticas são abordadas varia de país para país.

Neste sentido, existem vários e diferentes fatores que definem as prioridades e influenciam a forma como cada país adota as práticas de, como é o caso da sua estrutura de sector económico, se predominam as PME's ou SME's, por exemplo, e o seu desenvolvimento; o nível de conhecimento relativo ao conceito e das práticas, bem como as suas vantagens; o quadro regulamentar, normas e leis que podem, ou não, limitar as ações das empresas e o nível de envolvimento das partes interessadas com as empresas (COM, 2014).

O Compendium de Políticas Nacionais da Responsabilidade Social das Empresas na União Europeia de 2014 da Comissão Europeia revela que, embora não exista um documento oficial que normalize e defina as políticas de RSE, os Estados Membro têm todas as atividades e projetos a decorrer nesse âmbito. Segundo a Comissão Europeia (2014) a ausência de um plano de ação definido não significa, necessariamente, que as empresas não estejam a trabalhar nesse sentido, nem que não estejam a ser adotadas práticas de RSE pelas mesmas.

### 3. Responsabilidade Social das Empresas em Portugal

A ligação entre Portugal e a ação social já é antiga. No século XV surgiram as Misericórdias, instituições que se dedicam à assistência social de caridade e assistência pública com fins filantrópicos. Esta entidade tem hoje como visão ser uma referência no que toca a soluções que fazem parte do campo da solidariedade social em Portugal. Embora os primeiros passos na área da

responsabilidade social tenham sido dados com a criação das Misericórdias, só após o Estado Novo, depois de 1974, é que começaram a existir mais contribuições para a fundação e nacionalização de uma economia mais social (Pinto, 2004).

### 3.1 O Estado da Arte sobre o conceito de Responsabilidade Social das Empresas em Portugal

Até ao ano 2000, o conceito de RSE não era muito conhecido pelos portugueses. Comparativamente com outros países industrializados, Portugal estava atrasado nesta matéria. Contudo, com o início do novo milénio o tema foi ganhando destaque e começou a ser mais abordado tanto nos órgãos de comunicação social, como nas universidades, sendo também adotado por algumas empresas (Rego et al., 2006). As áreas mais apoiadas eram a cultura e o desporto, e só mais tarde é que a saúde ganhou espaço. Apesar de no início do século XX a RSE não ser um tema que fazia parte das preocupações da ordem do dia, Portugal era recordista da União Europeia no que toca a apoios monetários associados a causas, mesmo que fossem momentâneos (Pinto, 2004). Ou seja, em Portugal, era comum as empresas oferecerem apoios financeiros a causas como comunidades carenciadas, ou até desastres naturais.

No início do século XX, com exceção de algumas empresas multinacionais, poucas eram as empresas que apresentavam através de um documento escrito ou de forma oficial um código de conduta, isto é, um conjunto de normas éticas e deontológicas pelas quais a empresa e todos os trabalhadores se orientam nas suas operacionalizações. Para além do código de conduta, também a missão, visão, valores ou os próprios objetivos comerciais da empresa, não eram apresentados, sendo que os gestores afirmavam agir conforme a cultura informal,

ou seja, segundo o que era comum fazer-se (Pinto, 2004). Relativamente ao relacionamento com as partes interessadas, é comum que os gestores em Portugal só estabeleçam contacto com as partes interessadas quando é necessário ou quando não existe outra alternativa (Pinto, 2004).

Em Portugal, os relatórios das empresas sobre práticas de RSE são escassos. Na perspetiva de Pinto (2004), a publicação dos dados relativos à performance social das empresas funciona mais como um instrumento de marketing do que propriamente por causa de algum tipo de compromisso que as empresas possam ter em termos sociais, sendo poucas as que publicam estes relatórios. Contudo, esta perspetiva não pode ser generalizada, uma vez que não são conhecidas as motivações de todas as empresas e tal como o próprio autor afirma, muitas delas não publicam relatórios no âmbito das práticas de RSE, o que não permite fazer essa análise.

Relativamente à atividade mais recente de Portugal, no que respeita à RSE, segundo o *Compendium* de 2014, realizado pela Comissão Europeia e intitulado de “Responsabilidade Social das Empresas – Políticas Públicas Nacionais na União Europeia, Portugal não tinha um plano de ação específico relativo à abordagem da responsabilidade social por parte das empresas. Contudo, a RSE em Portugal surgia como reflexo e impacto de algumas políticas e atividades que estavam a ser desenvolvidas, como um plano de ação para empresas e direitos humanos. Por outro lado, era já notória a urgência em fazer com que os gestores tivessem conhecimento do tema, bem como estabelecer algumas parcerias relacionadas com o mesmo (COM, 2014).

De acordo com o mesmo relatório, Portugal tem um grupo de trabalho interministerial que trabalha com o objetivo de promover “Os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos”, isto é, um conjunto de trinta e um princípios estabelecidos pelas Nações Unidas que têm o objetivo de fazer com que os Estados cumpram as suas obrigações de

“respeitar, proteger e reparar os direitos humanos e liberdades fundamentais”; realçar as funções especializadas das empresas relativamente ao papel que desempenham na sociedade, respeito pelos direitos humanos e cumprimento da lei; e salientar a necessidade das obrigações e direitos terem de ser combinados com as sanções aquando a sua violação (ONU, 2011).

Ainda dentro do campo dos direitos humanos, Portugal tem também a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (a Rede RSOPT), que tem como principal objetivo o apoio e a promoção da Responsabilidade Social nas suas diversas dimensões. Para além disso, esta rede pretende também “contribuir de forma significativa e real para a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão das organizações, independentemente da atividade, dimensão ou localização”([Rsopt.weebly.com](http://Rsopt.weebly.com), n.d.)<sup>1</sup>.

A Rede RSOPT surgiu do projeto experimental de inovação e dinamismo “Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL”, que fez parte da estratégia europeia de emprego e foi financiado, entre 2001 e 2009, pelo Fundo Social Europeu. Aquando da sua atuação, os principais objetivos da iniciativa consistiam em apoiar de forma prioritária as pessoas mais afetadas pela discriminação no mercado de trabalho, bem como dar resposta a problemas comunitários e pessoas desfavorecidas.

Os projetos financiados pelo “EQUAL” foram essenciais na origem da Rede RSOPT, cujo trabalho envolve parcerias com Empresas, Universidades, Associações, ONGs, entre outras instituições, que operem e desenvolvam não só ferramentas, mas também conceitos ligados à responsabilidade social nas organizações. Atualmente, a Rede conta com mais de 250 empresas e organizações, funcionando como plataforma de criação e desenvolvimento de práticas de RSE, sendo o resultado de parcerias e trabalho mútuo entre entidades de várias áreas envolvidas nesta área.

---

<sup>1</sup> Consultado a 25 de novembro de 2018.

Apesar de Portugal não ter um plano de ação direcionado especificamente para a RSE, segundo a Comissão Europeia (2014), o país não deixa de promover atividades relacionadas com as práticas de RSE, como é o caso das políticas sociais de emprego. Neste ramo, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego (CITE) atribui anualmente o “Prémio Igualdade é Qualidade”. Este reconhecimento é público e recompensa as empresas que não só cumprem as normas relativas à discriminação, igualdade entre homens e mulheres, mas também as entidades que mostram promover a igualdade de género no emprego e formação profissional. As metas passam também por “sensibilizar os parceiros sociais para, ao nível da contratação coletiva instituírem boas práticas”, “incorporar na cultura das empresas a ideia de que a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoa é um direito e um dever dos trabalhadores e trabalhadoras” (<http://cite.gov.pt>, n.d.)<sup>2</sup>

Para além disso, as empresas são avaliadas pelas iniciativas e práticas fora do contexto legal que demonstrem promover o combate das desigualdades de género e adotar medidas com o objetivo de prever a discriminação, como “criar exigência junto do público consumidor no sentido da preferência por bens e serviços produzidos com qualidade total” e ainda “divulgar casos e medidas exemplares que tenham sido desenvolvidas neste âmbito pelas empresas, informando os gestores/as e público em geral para a natureza e para a importância destes domínios” (<http://cite.gov.pt>, n.d.)<sup>3</sup>

O governo português também atribui prémios ligados à RSE para promover um ambiente organizacional mais responsável e consciencialização do consumidor relativamente tema esta problemática (<http://cite.gov.pt><sup>4</sup>, n.d.). Em 2014, Portugal aderiu à rede de Pontos de Contacto Nacionais, isto é, à estrutura principal que fornece orientações e apoio a todos os países que estão associados

---

<sup>2</sup> Consultado a 12 de dezembro de 2018

<sup>3</sup> Consultado a 12 de dezembro de 2018

<sup>4</sup> Consultado a 12 de dezembro de 2018

ao programa e metas estabelecidas para a Estratégia Europa em 2020. A rede é constituída pelos países da União Europeia e alguns países terceiros, sendo financiada pelos governos associados. Ao aderir às normas e orientações dadas pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), o governo português teve de estabelecer um Ponto de Contacto Nacional de forma a receber apoio personalizado, mas também para garantir a eficácia dos procedimentos orientados pela OCDE.

Em termos legais, segundo a publicação n.º 145/2017, Série I do dia 28 de julho de 2017 do Diário da República, a RSE é “demonstrada através da divulgação de informações não financeiras relativas às áreas sociais, ambientais e de governo societário”. Na mesma publicação afirma-se que a RSE tem um contributo fundamental no aumento da confiança dos consumidores e investidores, na análise da performance das empresas, bem como no impacto que as suas atividades têm na sociedade. Isto é, o facto de as empresas demonstrarem ser socialmente responsáveis acresce valor junto dos consumidores e investidores, que, desta forma, percebem que a empresa não está orientada apenas para a criação de lucro e para os seus objetivos, mostrando-se proactiva e com interesse em promover o bem-estar social.

Embora Portugal não tenha um plano específico relativo à RSE, como forma de incentivar ou regulamentar as práticas e políticas das empresas neste campo, existem projetos isolados que podem ser um princípio para o contínuo desenvolvimento destas práticas nas empresas. É importante que as iniciativas continuem, assim como a publicação n.º 145/2017, Série I do dia 28 de julho de 2018 do Diário da República revela, a utilização das práticas de RSE tem um contributo decisivo na análise dos riscos ambientais, mas também na avaliação da performance das empresas. É da mesma forma importante que sejam criados mais programas e normas sólidas que promovam a RSE e motivem as empresas a abordar as suas políticas, como forma de contribuir voluntariamente para uma

sociedade melhor e mais justa, uma vez que também fazem parte do próprio sistema social. É, ainda, fundamental salientar a importância que o governo tem na divulgação da RSE, não só em termos legislativos, mas também em termos de apoios às empresas que contribuem para o bem-estar dos cidadãos e das comunidades.

#### 4. *Startups* e a integração da RSE nas suas estratégias

Nos últimos anos, Portugal tem mostrado apoiar o setor empreendedor de forma crescente. Desde a promoção de atividades dinâmicas junto das empresas, até aos incentivos tecnológicos, a par do melhoramento das competências dos recursos humanos, o ecossistema nacional é um dos mais ativos a nível europeu. Para além da criação de oportunidades para que novas empresas se formem, Portugal pretende melhorar o financiamento de *startups* já existentes durante todo o seu desenvolvimento ([www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt) n.d.)<sup>5</sup>.

As empresas inovadoras estão cada vez mais a aumentar e a fazer parte de uma rede que vai além dos limites regionais, o que faz com que o apoio a estas empresas seja urgente. O termo *startup* começou por ser utilizado nos Estados Unidos e é, atualmente, a expressão global usada para definir uma empresa de pequena dimensão orientada para a criatividade e tecnologia. Embora não exista uma definição exata, nem tão pouco unanimidade relativamente ao seu significado, a Administração das Pequenas Empresas dos Estados Unidos (2016) defende que as principais características das *startups* são a orientação para a tecnologia e o elevado potencial de crescimento. Isto é, são, por norma, empresas

---

<sup>5</sup> Consultado a 4 de abril de 2019

em estado emergente, ligadas à inovação e desenvolvimento tecnológico, formadas por estudantes ou recém-formados.

Segundo Livi & Jeannerat (2014) as *startups* são empresas relativamente pequenas, que nascem do instinto empresarial seguido de uma educação superior do empreendedor, com fortes possibilidades de crescimento. Deste modo, este tipo de empresa dedica-se à criação de soluções inovadoras e novos produtos para serem explorados no mercado que permita com que se desenvolvam e se tornem PMEs. Neste sentido, as *startups* beneficiam com as redes locais para atrair recursos financeiros, necessários para desenvolver os seus produtos e interagir com os principais participantes do mercado e partes interessadas, como distribuidores e líderes de opinião (Livi & Jeannerat, 2014).

Uma vez que são empresas num contexto prematuro, isto é, criadas num contexto de inovação, podem ser uma mais valia no preenchimento e correção de possíveis falhas e faltas de serviços ou produtos que contribuam para melhorar o sistema social em que se inserem. Na perspetiva de Söderblom & Samuelsson (2014), as *startups* nascem de um impulso para o crescimento económico com um impacto positivo na sociedade e, ao analisar este tipo de empresas, a idade das *startups* não é o fator importante, mas sim as suas características como uma empresa. Assim sendo, o valor da empresa não é determinado apenas por fatores técnicos, mas também pelo seu valor simbólico, atribuído pelos intervenientes. Para que as *startups* atraiam a atenção de grandes grupos industriais é necessário obterem apoio de intermediários chave, os líderes de opinião. São estes que garantem legitimidade a este tipo de empresas ao atribuírem um nível de confiança, não só em torno destas empresas emergentes, mas também dos seus próprios produtos e serviços, o que lhes permite atrair os recursos necessários para fazer o negócio crescer (Livi & Jeannerat, 2014).

Em muitos países, incentivar e desenvolver “firmas inovadoras”, ou *startups*, está a tornar-se um objetivo a nível governamental em que os políticos se

começam a focar e a direcionar recursos, uma vez que este tipo de empresas é muito limitado em termos financeiros (Söderblom & Samuelsson, 2014). O facto destas dificuldades serem ou não reais é discutível na perspetiva de Parker (2002) e Cosh *et. al* (2009) citados por Livi & Jeannerat (2014), uma vez que não existem estudos académicos suficientes que o comprovem. Ainda assim, a maioria das pequenas empresas parece aguentar-se através dos seus próprios meios, ou através de ajuda financeira externa. Para académicos e políticos, a fundação de novas *startups* continua a ser um foco, contudo, existem alguns fatores que contribuem para a vulnerabilidade destas empresas. Em termos de capital, a vulnerabilidade surge como consequência do rápido crescimento, uma vez que empresas relacionadas com a inovação exigem um alto nível de R&D, o que traz custos elevados (Söderblom & Samuelsson, 2014). Neste contexto, as *startups* podem conseguir financiamento para conseguir suportar os gastos através de várias fontes como, por exemplo, bancos, particulares, *business angels*, ou através de financiamento próprio, amigos e familiares.

Assim sendo, é importante saber quais as motivações que estão por trás das estratégias de gestão das *startups*, nomeadamente, quando incluem práticas de responsabilidade social. Uma vez que os objetivos da RSE são, fundamentalmente, contribuir para uma sociedade melhor e mais justa de forma voluntária (COM, 2001) refletindo, ainda, preocupações ambientais e éticas, será de esperar que estas empresas adotem práticas de RSE neste sentido e não como uma forma de se aproveitarem para obterem ajudas externas, quer a nível financeiro, quer em termos de ascensão da imagem da empresa ou apoio social. Na perspetiva de Bocken (2015) o empreendedorismo está a ficar cada vez mais sustentável, tornando-se numa combinação de iniciativas sociais e ambientais.

Os empreendedores com preocupações orientadas para a sustentabilidade têm uma abordagem com objetivos que incluem mudanças em termos ambientais e sociais com benefícios para a sociedade. Ainda assim, a capacidade de realizar

atividades filantrópicas varia consoante o contexto de cada *startup*, uma vez que a filantropia exige muitos recursos, quer humanos ou financeiros, limitando o potencial das empresas que se encontram em fase inicial, o que exclui a filantropia dos estudos na dimensão social da RSE neste tipo de empresas (Henriques & Öberg, 2016). Neste contexto, para medir o impacto da RSE na tomada de decisão de um investidor numa *startup* é necessário que a RSE seja analisada tanto em contexto económico com elevado potencial, como com baixo potencial, de forma a que se consigam ver as diferenças (Henriques & Öberg, 2016).

A maioria das *startups* apresenta-se muito limitada, em termos de recursos financeiros, contudo, este fator não é impedimento para que sejam adotadas políticas de RSE, uma vez que estas práticas não se baseiam apenas em donativos monetários ou ações que envolvam custos financeiros. Em termos ambientais, sociais e éticos, as empresas podem sempre melhorar a forma como operam sem envolver grandes gastos, como por exemplo, ter em conta o bem-estar dos trabalhadores, reciclar o material utilizado, ou operacionalizar de forma mais sustentável ou, ainda, contribuir voluntariamente, através dos seus serviços, para com as comunidades locais que se mostrem mais carenciadas. Para além disso, sendo empresas orientadas para a criatividade e para o desenvolvimento tecnológico, podem sempre ajudar no apoio a serviços que visam satisfazer ou melhorar a qualidade de vida das pessoas da sociedade em que se inserem.

Neste capítulo abordamos não só várias perspetivas teóricas sobre a ser e práticas de RSE, num contexto histórico e atual, como também realçamos o contributo da União Europeia na promoção deste tipo de práticas. Além disso, consideramos também importante fazer uma análise do “estado da arte” em Portugal, assim como a relação entre as *startups* e a RSE, uma vez que o nosso objetivo é saber se estas têm ou não uma estratégia de RSE na sua gestão, da

mesma forma que consideramos importante perceber a origem das suas motivações, quer se encontrem, ou não, a recorrer a estas práticas.

De modo a alcançar estes objetivos, foi desenhado todo um quadro metodológico que damos a conhecer no próximo capítulo.

# Capítulo 2

## Metodologia

A teoria tem um papel fundamental num estudo, não só porque permite que tenhamos uma visão mais abrangente sobre o tema, como apoia na reflexão, análise e discussão dos resultados obtidos. A teoria representa, numa investigação, uma função de comando em todo o processo. Contudo, para a obtenção desses mesmos resultados é necessário ter objetivos e aliar a teoria à prática para conseguir alcançá-los. Os objetivos do estudo, assim como a questão, ou questões, de investigação, é que ditam qual a metodologia de investigação que deve ser utilizada. Deste modo, neste capítulo são apresentados os objetivos do estudo, as questões de investigação, e a metodologia utilizada, assim como o tipo de amostragem definido para este estudo.

### 1. Objetivos do Estudo

O objetivo principal deste estudo é compreender se as práticas de gestão das empresas refletem, ou não, preocupações relacionadas com a Responsabilidade Social das Empresas e, se tal se verificar, conhecer as motivações que estão na sua génese. Para tal, consideramos ser pertinente analisar os discursos dos representantes de *startups*, uma vez que relativo a relação entre RSE e este tipo de empresas em Portugal é, ainda, uma realidade desconhecida e pouco estudada. Neste contexto, pretendemos perceber se na base dos motivos que

levam as *startups* a adotar, ou não, práticas de RSE, estão razões de ordem económica, social, ambiental, ética ou outras.

Para concretizarmos os objetivos traçados para este estudo, optamos por recorrer a entrevistas semi-diretivas como método de investigação, que nos permitem analisar em detalhe se as *startups* em análise estão, ou não, a desempenhar práticas de RSE e em que contexto, seguindo-se de uma análise do conteúdo das mesmas. A combinação destes métodos permite-nos, por fim, fazer uma análise e uma reflexão crítica dos resultados obtidos, no que concerne às preocupações atuais das empresas, nomeadamente, perceber se os seus objetivos são apenas comerciais ou financeiros ou se, paralelamente, se verifica preocupação em termos sociais, uma vez que as empresas são parte da sociedade e contribuem para a satisfação das suas necessidades e bem-estar. Para além disso, permite-nos responder às nossas questões de investigação:

1. Estão os gestores das *startups* familiarizados com o conceito de RSE?
2. As *startups* estão, ou não, a refletir práticas de RSE na sua gestão?
3. Quais são as principais motivações das *startups* para a integração, ou não, de práticas de RSE nas suas estratégias de gestão?

## 2. Instrumentos de Recolha de Dados

### 2.1 A Entrevista

O processo da entrevista distingue-se pelo contacto direto entre o entrevistado e o entrevistador, no qual a interação e comunicação humana são fundamentais (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste estudo, o tipo de entrevista é semi-

estruturada, uma vez que as questões servem como guia, por parte do entrevistador, para o entrevistado desenvolver o tema no seu contexto (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste caso, pretende-se saber se as empresas estão a adotar, ou não, as práticas de RSE e analisar as motivações que estão na base dessas abordagens. O objetivo da utilização deste método é conseguir informação mais detalhada, tendo em conta a situação específica, experiências e dados de um determinado acontecimento, que facilite a interpretação e reflexão dos resultados de forma mais aprofundada (Quivy & Campenhoudt, 2005). Este método foi completado com uma análise de conteúdo, um método que permite a descrição objetiva e sistemática, bem como a interpretação de uma determinada mensagem.

As entrevistas foram realizadas com base num guião previamente elaborado, constituído por perguntas relacionadas com as questões que pretendíamos esclarecer. O guião está dividido em duas partes: a primeira parte divide-se em, primeiramente, aspetos gerais da empresa, os seus objetivos, princípios e, seguidamente, com perguntas relacionadas com os motivos que fazem com que a empresa desempenhe, ou não, práticas de RSE, iniciativas ou projetos que a empresa tem, ou possa ter, relacionadas com o tema e quais as suas projeções futuras relativamente ao mesmo. A segunda parte é constituída por questões relacionadas com os trabalhadores destas empresas, isto é, conhecer o seu nível de escolaridade, em que condições trabalham e se estão, ou não, envolvidos nas ações de RSE da empresa, caso existam.

Tal como já foi referido anteriormente, o contacto com os entrevistados foi feito, previamente, via *email*. Nesse primeiro contacto, solicitava-se a colaboração da empresa para a participação neste estudo através de uma entrevista presencial ou por chamada telefónica, consoante a disponibilidade do entrevistado. Nesta primeira abordagem foi explicado em que contexto se realiza este estudo, o seu tema, bem como os seus objetivos. A confidencialidade e autorização dos

entrevistados foi garantida através da assinatura de uma Declaração de Consentimento Informado, relativa aos procedimentos requeridos pelo estudo. Esta declaração informa o entrevistado de que o conteúdo da entrevista é confidencial, com fins somente académicos. Tanto o inquirido como o entrevistador assinaram o documento. Pode ler-se esta declaração nos anexos deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 4 e 12 de fevereiro de 2019 e o processo realizou-se sempre da mesma forma, ou seja, foi estabelecido um contacto prévio com a empresa expondo os objetivos do estudo e solicitando a sua colaboração. Posteriormente, foram agendadas as entrevistas, seguindo-se a sua realização com recurso a um gravador e, por fim, a sua transcrição. Salienta-se o facto de os nomes dos entrevistados serem fictícios e as empresas são tratadas por números, de forma a preservar a identidade e o anonimato dos envolvidos. As transcrições das entrevistas podem ser consultadas no Apêndice I deste trabalho.

### 3. Construção da Amostra

Após elaborado o guião de entrevista, orientado de modo a atingir os objetivos do estudo, foi selecionada a amostra, tendo em conta esses mesmos objetivos.

Para que a abordagem seja organizada e metódica em estudos qualitativos, é necessário que a investigação seja clara e as técnicas de recolha de dados junto da amostra sejam viáveis (Flick et al., 2004). Na base da análise deste estudo está uma amostra composta por representantes de oito *startups* portuguesas, cada uma com diferentes objetivos. A amostra não foi construída aleatoriamente, ou seja, foi selecionada previamente antes da recolha efetiva dos dados (Fulcher & Scott, 2007).

As entrevistas foram aplicadas a um conjunto de dez indivíduos, que aceitaram fazer parte do estudo tanto presencialmente como por chamada telefónica, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas e analisadas oito das dez entrevistas. Apesar de terem sido realizadas dez entrevistas, consideramos que apenas oito dessas entrevistas seriam válidas para este estudo, na medida em que um dos entrevistados é representante de um projeto que ainda não é oficialmente uma *startup* e ou outro entrevistado é representante de uma empresa com apenas dois trabalhadores, o que não é relevante para o nosso estudo.

Foi nosso propósito assegurar a heterogeneidade da amostra, de forma a podermos encontrar contrastes ou semelhanças entre os motivos que levam estas empresas a adotar, ou não, as políticas de RSE nas suas estratégias de gestão. Por este propósito, contactamos empresas que atuassem em setores de atividade variados, que tivessem também objetivos, práticas de negócio e *core business* diferenciados. Além disso, procuramos ainda que os próprios representantes das empresas tivessem idade, áreas de formação e cargo diferentes entre si, bem como em termos de género, embora neste caso, a amostra seja constituída apenas por indivíduos do sexo masculino, o que poderá ser indício de uma certa masculinização das *startups* no Norte do país, ou apenas o reflexo do ainda escasso número de mulheres que, no nosso país, ocupam cargos de gestão de topo.

O contacto com os entrevistados foi estabelecido, maioritariamente, por e-mail, através da solicitação de ajuda aos serviços de comunicação da UPTEC - Parque de Tecnologia e Ciência da Universidade do Porto, onde se encontra a maior concentração nacional de *startups*, que após um primeiro contacto, comunicou o nosso interesse em realizar a entrevista aos representantes das empresas que poderiam colaborar no estudo.. Após terem aceite o convite para participarem neste estudo, o seu contacto foi-nos enviado para procedermos à realização da entrevista. Para além disso, outros contactos foram sugeridos por

amigos e conhecidos. Assim sendo, a amostra deste estudo caracteriza-se por ser uma amostra não probabilística e foi selecionada por conveniência (Fulcher & Scott, 2007), o que nos permite obter resultados de uma forma mais rápida e com poucos custos, mas, uma vez que os indivíduos não foram selecionados aleatoriamente, nem toda a população tem a mesma hipótese de ser escolhida, não é possível generalizar as conclusões do estudo.

### 3.1 Análise de Conteúdo

Após a recolha de dados através da realização das entrevistas e respetiva transcrição, de forma a compreender e interpretar melhor as intenções e contexto das afirmações dos entrevistados, procedeu-se a uma análise dos dados recolhidos. A análise de dados deve começar pela organização da informação, seguida de uma divisão dos dados e análise de características que se repetem. Desta forma, pretende-se encontrar pontos importantes que ajudem a decidir o que será transmitido aos outros. Assim, foi realizada uma análise do conteúdo do discurso dos entrevistados, com o intuito de observar os resultados e cruzar a sua informação e características. Uma vez concluída a entrevista e a sua transcrição, recorreu-se à análise de conteúdo, como forma de codificar, agregar e categorizar (Bardin, 2009) o conteúdo mais relevante para o nosso estudo.

Segundo Amado (2013) a análise de conteúdo é uma técnica flexível, metódica e exigente, que pode ser usada em conjunto com outras técnicas de recolha de dados, que permite diversas orientações analíticas e interpretativas. O objetivo principal desta análise é descrever objetivamente e de forma sistemática os conteúdos de uma mensagem, focando-se no sentido denotativo do discurso

(Amado, 2013; Bardin, 2009). Este instrumento de análise permite acompanhar o crescimento quantitativo e a variação qualitativa de estudos experimentais que têm como suporte técnicas classificadas sob a descrição genérica da análise de conteúdo (Bardin, 2009). Deste modo, através da análise de conteúdo pretendemos conseguir não só descrever a mensagem, como também interpretá-la.

Uma vez que a análise de conteúdo é também composta por uma dimensão interpretativa, permite a observação e exploração criativas dos factos, especialmente quando em estudo se encontram perspetivas abstratas do mesmo, o que permite ao investigador expor o seu papel como ator e ver a realidade do seu ponto de vista (Amado, 2013). Ou seja, embora a análise de conteúdo tenha por fito a análise objetiva do conteúdo das entrevistas, permite-nos, ao mesmo tempo, fazer uma análise subjetiva dos dados, uma vez que faculta uma avaliação do contexto dos factos proferidos pelos entrevistados.

Assim sendo, realizamos a análise do conteúdo das oito entrevistas. Começamos por analisar o discurso dos entrevistados, no que concerne ao seu conhecimento relativamente ao conceito de RSE, comparando-o com a nossa definição, procurando perceber em que medida é que a representação dos entrevistados sobre o conceito de RSE se afasta ou se aproxima da sua definição académica. Quanto às categorias, de análise, definimos cinco categorias principais para classificar e tratar a informação recolhida: conhecimento sobre o conceito de RSE, motivações para práticas de RSE: (Económicas, Sociais, Ambientais e Éticas, pois para além de serem as dimensões mais abordadas pelos teóricos, como abordamos anteriormente no capítulo 1, são também as categorias que em que o discurso dos entrevistados se enquadra.

A análise de conteúdo exigiu uma leitura aprofundada das respostas dos entrevistados às perguntas feitas através das entrevistas. Através das respostas, as mensagens foram categorizadas de acordo com o conteúdo do discurso dos

indivíduos, tendo sempre em conta uma base teórica na realização desta análise. Podem consultar-se, no Apêndice III as tabelas de análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito deste estudo.

No capítulo seguinte, daremos a conhecer os resultados deste estudo, assim como a análise e discussão dos mesmos.

# Capítulo 3

## Análise e Discussão de Resultados

No capítulo anterior fizemos uma caracterização dos métodos utilizados para a realização deste estudo, ou seja, explicámos em que consiste a entrevista e a análise de conteúdo, assim como detalhámos todo o processo metodológico da sua aplicação. Além disso, explicámos ainda como construimos a amostra. Neste capítulo analisamos, discutimos e refletimos criticamente sobre os resultados obtidos através da realização das entrevistas. Os depoimentos reunidos permitiram-nos obter dados para caracterizar a amostra e conhecer as motivações dos entrevistados para a utilização, ou não utilização, das práticas de RSE nas empresas em análise.

Em primeiro lugar, fazemos uma análise do contexto e das motivações apresentadas pelos representantes de cada empresa, de forma a entender se a RSE é uma preocupação nestas empresas e verificar se estas se encontram, ou não, a utilizar práticas de RSE e, em caso afirmativo, de que forma o fazem.

Deste modo, ao longo deste capítulo, fazemos a caracterização da amostra, bem como a análise e a discussão crítica dos resultados que foram obtidos através das oito entrevistas realizadas.

### 1. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas

A amostra deste estudo é heterogénea e é constituída por 8 indivíduos de 8 empresas diferentes. De seguida, efetua-se uma caracterização sociodemográfica dos 8 entrevistados (idade, cargo e empresa que representam) e caracterizam-se, igualmente, as empresas que integram este estudo, no que concerne à área de operação, dimensão, média de idades dos trabalhadores e objetivos.

## 1.1 Caraterização da amostra

A amostra é composta por 8 entrevistados, todos do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, os entrevistados têm idades compreendidas entre os 23 e os 33 anos, sendo a média de idades de aproximadamente 29 anos. Quanto ao nível de escolaridade, os indivíduos apresentam um elevado capital escolar, sendo todos licenciados ou detentores de mestrado em diversas áreas, conforme se pode verificar na Tabela 1.

O cargo mais comum é o de CEO, isto é, diretor executivo, sendo que cinco dos oito entrevistados são gestores da empresa e também seus co-fundadores. Para além disso, um deles acumula funções ao ser também arquiteto. Entre os restantes entrevistados encontram-se um *growth*, responsável por delinear estratégias que potenciem o crescimento da empresa, um gestor de projetos e um engenheiro eletrotécnico (Tabela 1).

**Tabela 1:** Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Género	Empresa	Cargo
João	33	Masculino	1	Cofundador, CEO
Tiago	33	Masculino	2	<i>Growth</i>
Manuel	32	Masculino	3	Cofundador, Administrador

Jorge	23	Masculino	4	Cofundador, CEO
Simão	28	Masculino	5	Engenheiro Eletrotécnico
Pedro	28	Masculino	6	Cofundador, Gestor
Luís	30	Masculino	7	Arquiteto, Sócio gerente
António	26	Masculino	8	<i>Project Manager</i>

## 1.2 Caraterização das empresas

Na primeira parte da entrevista fizemos algumas questões genéricas para ficar a conhecer a empresa que o entrevistado representa e, na parte final da entrevista, foram também feitas algumas perguntas relativamente aos trabalhadores de cada empresa. Deste modo, ficamos a conhecer os objetivos, *core business*, missão e valores da empresa, assim como a média de idades dos trabalhadores de cada uma dessas empresas, nível de escolaridade e área de formação desses trabalhadores (Tabela 2).

**Tabela 2:** Caraterização das empresas

Empresa	Média de idades (anos) dos trabalhadores	Setor de Atividade	Dimensão	Código de Conduta	Nível de Escolaridade dos trabalhadores	Área de Formação dos trabalhadores
1	35	Serviços domésticos	Pequena ou Média	Não tem	Desde o 9º ano ao doutoramento	Várias

2	29	Tecnologia/Venda de <i>Software</i>	Pequena	Tem	Licenciatura/Mestrado	Engenharia; Gestão; Comunicação
3	28	Agricultura	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado	Engenharia
4	23	Marketing Digital	Microempresa	Não tem	Mestrado	Engenharia e Gestão Industrial
5	24	Setor automóvel/ Transportes	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado	Engenharia
6	30	Marketing Digital	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado/ Doutoramento	Tecnologia; Comunicação
7	28	Arquitetura	Pequena	Não tem	Mestrado	Arquitetura
8	26	Saúde	Pequena ou média	Não tem	Mestrado	Várias

A empresa 1 é representada por João, Cofundador e CEO, e é uma *startup* de dimensão média pequena que atua na área dos serviços domésticos. A média de idades dos trabalhadores desta empresa é de 35 anos, o grau de formação vai desde o 9.º ano de escolaridade até ao mestrado e existem trabalhadores formados em várias áreas. O objetivo da empresa é crescer e tornar-se sustentável nos primeiros 5 anos. Quanto à missão da empresa, João afirma que é “simplificar a vida das famílias na gestão do seu lar”, destacando como principais valores a simplicidade e inovação. A empresa 1 não possuiu código de conduta, contudo, tem uma estratégia de RSE com motivações económicas e sociais, demonstrando ainda que algumas ações são motivadas pela ética, como demonstraremos mais adiante neste trabalho.

A empresa 2 é representada por Tiago, que ocupa o cargo de *growth*. É uma *startup* de pequena dimensão que atua na área da tecnologia e venda de *software*. A média de idades dos trabalhadores desta empresa é de 29 anos, o seu grau de formação varia entre a licenciatura e mestrado nas áreas de Engenharia, Gestão

e Comunicação. O principal objetivo desta empresa é ajudar equipas de vendas a ter a informação que precisam no momento certo. A missão da empresa, segundo Tiago, é “moldar grandes quantidades de *data*, com o intuito de a informação ser o mais precisa possível para a pessoa no momento ideal”, através da moldagem de grandes quantidades de *data*. Os principais valores que o entrevistado evidencia são a precisão e a proatividade. A empresa possuiu um código de conduta legal e “um código de conduta mais *friendly* no *onboarding*”. Segundo Tiago, a empresa não tem uma estratégia de RSE implementada, mas a gestão da empresa “está sempre muito aberta a iniciativas” e por isso, pontualmente, costumam fazer ações de cariz social, consoante as oportunidades que surgem.

A empresa 3 é representada por Manuel, Cofundador e administrador da *startup*, que atua no setor da agricultura e tem uma dimensão média pequena. Os trabalhadores são maioritariamente mestres na área da Engenharia e a média de idades ronda os 28 anos. A empresa 3 tem como objetivo aumentar a rentabilidade dos negócios da comunidade agrícola de forma mais económica e ecológica, tendo como principais valores a sustentabilidade ambiental e financeira. Segundo Manuel, a empresa não tem código de conduta e a RSE “é um tema em que não se focam muito”, apesar de mostrar ter uma estratégia implementada com motivações económicas e ambientais, como demonstraremos mais adiante neste trabalho.

A empresa 4 é representada por Jorge, cofundador e CEO, e atua na área do Marketing Digital. É constituída apenas por quatro trabalhadores, por isso é considerada uma microempresa. Os quatro trabalhadores são ainda estudantes do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, tendo todos cerca de 23 anos de idade. As metas desta *startup* passam por adquirir parceiros para desenvolver uma comunidade de nano influenciadores, através de valores como a originalidade, genuinidade e criação de valor para os clientes. Tomás afirma que

a empresa começou porque os membros da empresa repararam que “o marketing das redes sociais não estava a resultar”. A empresa não possui código de conduta, nem tem uma estratégia de RSE incrementada, para além de não ter iniciativas de cariz social relevantes.

A empresa 5 é representada por Simão, Engenheiro eletrotécnico, e atua no setor automóvel e de transportes. É uma pequena média empresa, onde o grau de formação dos trabalhadores é o mestrado, essencialmente, na área da Engenharia. A média de idades dos seus trabalhadores é de cerca de 24 anos. Esta *startup* pretende promover uma mobilidade mais elétrica e sustentável através da transição da economia dos transportes baseada no *diesel* para a elétrica, sendo a sua missão agilizar este processo. Segundo Simão, os principais valores são a “transparência acima de tudo, resiliência e fiabilidade”. Esta *startup* não possui código de conduta, mas tem uma estratégia de RSE na sua gestão motivada por questões fundamentalmente económicas e ambientais, apesar de demonstrar que também tem motivações sociais e éticas na origem de algumas atividades, , como demonstraremos mais adiante neste trabalho.

A empresa 6 é representada por Pedro, cofundador e gestor da *startup* que atua em Marketing Digital. A empresa tem uma dimensão pequena e a média de idades dos trabalhadores ronda os 30 anos. O grau de formação varia entre mestrado e doutoramento na área da Comunicação. O objetivo da empresa é gerir a audiência através de portais na internet para venda de produtos e serviços. Segundo Pedro, o principal valor da empresa é “levar a informação às pessoas de maneira isenta”, focando-se na imparcialidade e liberdade de expressão na criação de conteúdo e produto. Apesar de Pedro afirmar que não está familiarizado com o conceito de RSE, a sua empresa tem uma estratégia de RSE na sua gestão, com origem em motivações económicas e sociais, como demonstraremos mais adiante neste trabalho.

A empresa 7 é representada por Luís, sócio gerente e arquiteto. É uma *startup* de pequena dimensão em que o setor de atividade é a Arquitetura. A média de idades dos trabalhadores desta empresa é de cerca de 28 anos, sendo os trabalhadores maioritariamente mestres em Arquitetura. A empresa foca-se em desenvolver construção modelar para a indústria e para o cliente final, tendo como missão, segundo Luís, “acelerar os processos construtivos e tentar fazer da construção um processo mais simples e rápido”. A empresa não possui código de conduta, mas tem uma estratégia de RSE incrementada na sua gestão, motivada por preocupações ambientais. Para além disso, participa regularmente em atividades com origem em motivações sociais e éticas.

A empresa 8 é representada por António, gestor de produto na *startup* de pequena média dimensão. O setor de atividade desta empresa é a saúde e o seu objetivo é maximizar o acesso das pessoas à sua reabilitação física. A média de idades, nesta empresa, é de cerca de 26 anos, sendo que os trabalhadores são formados em várias áreas e, na sua maioria, são detentores do grau de mestre. Apesar de não possuir código de conduta, esta empresa tem uma estratégia de RSE com motivações económicas e sociais pois, segundo António, “a própria missão tem uma forte componente social”, sendo esta a democratização do acesso aos cuidados de saúde. A empresa costuma realizar atividades de cariz social.

### 1.3 Conhecimento do tema RSE

Depois das questões mais genéricas realizadas com o intuito de ficarmos a conhecer a empresa que cada entrevistado representa, perguntamos aos inquiridos se estavam familiarizados com o conceito de RSE e o que sabiam sobre esse tema. A análise individual das respostas encontra-se em tabelas nos apêndices deste trabalho.

Tendo como propósito conhecer as representações dos entrevistados sobre as práticas de RSE e perceber se essas representações correspondem, ou não, à definição académica do conceito, comparámos o seu discurso com uma definição de RSE por nós formulada. A necessidade de criarmos uma definição adicional surgiu porque constatámos que nenhuma das definições apresentadas pelos autores que elencámos no capítulo dedicado à revisão de literatura aborda todas os pontos que consideramos importantes analisar neste estudo para alcançar os nossos objetivos. Esses pontos, que consideramos de extrema relevância, são os seguintes: dimensão social, económica, ambiental e ética, a importância das partes interessadas, a base voluntária da RSE e o facto das práticas de RSE irem além do cumprimento da legislação. Neste sentido e, principalmente, tendo por base o conteúdo e a definição do Livro Verde (COM, 2001), que aborda todas estas dimensões num formato mais alongado, consideramos que uma definição mais completa de RSE poderá ser a seguinte: uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.

As respostas que obtivemos foram variadas, sendo que dois dos oito entrevistados não apresentam qualquer tipo de definição ou referência ao que entendem por RSE ao longo de todo o discurso, respondendo apenas, num dos casos, que “é um tema em que não nos focamos muito” (Manuel, empresa 3). Relativamente aos restantes seis, quatro entrevistados apresentaram a sua definição e dois admitiram não estar familiarizados com o conceito, sendo que um dos entrevistados acrescentou “suponho que seja um bocado indicativo, as

empresas devem ter uma responsabilidade social”, o que revela pouco ou nenhum conhecimento do tema.

Entre os restantes representantes das *startups* que apresentaram a sua definição de RSE, a resposta de João, da empresa 1, foi uma das que consideramos aproximar-se da nossa definição :

“é como uma empresa funciona com todos os seus *stakeholders*, bem como estar consciente para o mercado (...) e no fundo assumir o seu papel nesse contexto, o papel de ajudar a resolver todos os problemas do contexto dessa sociedade. E ter consciência de que qualquer ato que faz está, no fundo, também a dar um exemplo, quer aos seus colaboradores, quer aos seus clientes, toda a gente que a rodeia.” (João, empresa 1, CEO, 33 anos)

Apesar de não evidenciar nenhuma das quatro dimensões (económica, social, ambiental e ética) como na definição que propomos ou salientar a base voluntária da RSE, a resposta de João aborda pontos fundamentais como as partes interessadas e a participação na resolução de problemas sociais.

Para além da definição apresentada pelo entrevistado João, destaca-se também a de Simão, da empresa 5, que revela conhecimento aprofundado sobre o tema, apresentando vários pontos em comum com a definição que elaborámos, nomeadamente, no que concerne à importância das partes interessadas, a preocupação com o bem-estar comum e o foco na dimensão ética:

“Manter as pessoas no trabalho de uma forma motivada, melhorar as condições de operação (...) Acima de tudo com os nossos colaboradores e parceiros, tentamos sempre dar oportunidades, que partilhem connosco partilhando-as com eles, para promover o conhecimento e a maior interação (...) tanto a nível interno como para os parceiros que connosco trabalham. (...). Nalguns casos a questão da RSE depende da ética e das pessoas que a estão a gerir.” (Simão, empresa 5, engenheiro eletrónico, 28 anos)

Destaca-se, ainda, a perspetiva de Luís, da empresa 7, sobre o conceito de RSE, que também se aproxima da definição do conceito:

“Não incluo naquilo que chamam de responsabilidade social o cumprimento das nossas obrigações, perante a segurança social, fiscais, perante os nossos funcionários. Não incluo este rol como compromisso social das empresas devem cumprir. O que podemos fazer enquanto empresários é que esta responsabilidade social parte um pouco daquele princípio de nós tentarmos perceber um pouco o que é que a sociedade inclui (...) de que forma é que podemos retribuir o que ela nos dá.” (Luís, empresa 7, arquiteto e gerente, 30 anos)

O entrevistado revela ter conhecimento do tema, embora não mencione, para além da dimensão social, nenhuma outra dimensão apresentada na definição do conceito. O entrevistado mostra-se consciente relativamente ao facto de as empresas estarem inseridas num sistema social e dependerem desse sistema, assim como o dever de as empresas retribuírem o que a sociedade lhes dá. Contudo, descarta os padrões mínimos de uma empresa como uma responsabilidade perante a sociedade: “o cumprimento das nossas obrigações, perante a segurança social, fiscais, perante os nossos funcionários”, estes fatores são, de facto, deveres que a empresa tem de cumprir, todavia, não deixam de ser responsabilidades que a empresa tem de assegurar, até porque são obrigações que a empresa tem para com a sociedade.

De uma forma geral, os entrevistados mostraram ter algum conhecimento relativo ao conceito de RSE, sendo também notório que a falta de total conhecimento da RSE leva a que os entrevistados pensem que certas ações, tais como o bem-estar dos trabalhadores e a preocupação ambiental, não fazem parte do comportamento de uma empresa socialmente responsável. A dimensão social é aquela que mais se destaca nas respostas, assim como as partes interessadas, nomeadamente, no que respeita à menção ao bem-estar dos trabalhadores.

Os entrevistados mostram-se conscientes no que diz respeito à posição favorável das empresas relativamente a poderem intervir no sistema social em que se inserem. É ainda importante realçar que os representantes das empresas que afirmaram não estar familiarizados com o significado do conceito, bem como

os que não revelaram o que entendem por RSE, abordaram todos, ao longo do seu discurso, questões relacionadas com o tema, ainda que não estivessem convictos disso.

## 1.4 Motivações para as práticas de RSE

Como já foi previamente referido, o objetivo do nosso estudo é compreender se as práticas de gestão das *startups* refletem preocupações relacionadas com a RSE e, se tal se verificar, conhecer as motivações que estão na sua génese. Deste modo, após termos perguntado aos entrevistados se estavam familiarizados com o conceito de RSE, tentamos perceber se as empresas onde trabalham têm uma estratégia de RSE na sua gestão, se estavam, ou estiveram, envolvidos em algum tipo de iniciativa e em que dimensão (económica, social, ambiental e ética) é que se refletiam as suas ações. Assim, de seguida, apresenta-se a análise dos principais motivos que levam as empresas a adotar, ou não, práticas de RSE.

As tabelas de análise individual do discurso dos entrevistados nas quatro categorias (económica, social, ambiental e ética) podem ser consultadas nos Apêndices deste trabalho.

### 1.4.1 Motivações Económicas

Assim, como já foi referenciado previamente neste capítulo, quase todos os representantes das empresas (à exceção da empresa 2) revelaram, indireta ou diretamente, ter motivações económicas na origem das suas práticas de responsabilidade social. Para além disso, outros representantes das empresas apontaram a falta de recursos financeiros como motivo para a escassa, ou inexistente, abordagem às práticas de RSE. É também importante reforçar que na maior parte das empresas que integram este estudo existe uma estratégia de

responsabilidade social incrementada na empresa, em alguns casos passando até pela própria missão e objetivos comerciais da empresa, ainda que, em certos casos, sem que o entrevistado tenha consciência de que a empresa tem uma estratégia de RSE.

A empresa 1 apresenta uma estratégia de responsabilidade social na sua gestão motivada por questões económicas, ainda que com uma componente social muito grande. Esta empresa recruta trabalhadores através de associações de apoio social, com as quais tem “uma relação estreita”. Segundo João, CEO da empresa, “a responsabilidade social pode ajudar o próprio negócio, neste caso concreto, nós precisamos de mão-de-obra e foram essas associações que nos ajudaram a juntar o útil ao agradável”. Ou seja, o discurso do entrevistado demonstra que a RSE é utilizada de forma instrumental, o que vai ao encontro das palavras de Garriga & Melé (2004), que nos dizem que esta é uma abordagem estratégica, onde o objetivo é a obtenção de lucro ou outro tipo de benefícios para a empresa.

Ainda que um dos objetivos passe por dar trabalho e melhores condições de vida a pessoas até então carenciadas, esta estratégia não deixa de funcionar como um meio para a obtenção de retorno financeiro, uma vez que as pessoas contratadas passaram a trabalhar para a empresa que cobrará pelos seus serviços. Neste caso, o investimento na filantropia é uma forma de criar valor e melhorar a competitividade da empresa, o que vai ao encontro da perspectiva de Porter & Kramer (2002) sobre os investimentos sociais em contexto de competição.

Na mesma linha de pensamento destaca-se a empresa 6, que também apresenta uma estratégia de RSE com motivações económicas. Embora um dos objetivos da empresa seja “identificar problemas numa sociedade”, o entrevistado afirma que apresenta “um projeto sobre o crédito” e que é a partir daí que trabalha com “as pessoas e os problemas delas”. Isto é, os motivos são, supostamente, querer ajudar pessoas em situações desfavorecidas, contudo, o

facto de fazer disso um negócio e aproveitar a situação vulnerável das pessoas para obter lucro direto revela uma instrumentalização de valores, na medida em que há um interesse económico por detrás de uma ação moral. A ação tem um fim económico e não moral, logo, podemos falar em instrumentalização de valores morais para alcançar fins que não são morais, mas sim económicos (Fevre, 2003) ( .

O entrevistado afirma ainda que “se o nosso conteúdo não for para o bem das pessoas não queremos ganhar dinheiro com ele, mas sim com conteúdos em que achamos que vamos de facto ajudar alguém e conseguimos ganhar bom dinheiro na mesma sem criar situações que sejam prejudiciais às pessoas.” Esta afirmação revela algum calculismo, uma vez que a empresa seleciona os melhores casos para lucrar, usando a RSE como um instrumento de criação de riqueza, tal como os autores Garriga & Melé (2004) abordam nas Teorias Instrumentais. Além disso, esta estratégia reflete ainda valor e vantagens competitivas através do investimento na filantropia de acordo com Porter & Kramer (2002).

Segundo a revista *The Economist* (2005), pode considerar-se que uma empresa tem “Boa Gestão” se conseguir a maximização de lucros ao mesmo tempo que aumenta o bem-estar social. Por outro lado, a abordagem da empresa 6 não é completamente ética, precisamente, por estudar os melhores casos de pessoas em situação socialmente desfavorável para “ganhar bom dinheiro”, tal como admite o entrevistado. Desta forma, segundo Schwartz & Carroll (2003), esta abordagem insere-se na dimensão Económica/Ética do modelo proposto por estes autores, uma vez que a atividade é baseada em motivações éticas, mas com benefícios económicos intencionais.

Seguindo a abordagem da “Boa Gestão”, destaca-se a empresa 5, que também tem uma estratégia de RSE, e apresenta uma solução em que o próprio objetivo comercial da empresa é a venda de um serviço relacionado com a sustentabilidade, que pretende contribuir para o ambiente e para a economia.

Segundo Simão, engenheiro eletrotécnico da empresa, o “principal objetivo é ajudar à transição de uma economia de transportes baseada no *diesel* para a elétrica”, o que demonstra também motivação ambiental.

Além das motivações económicas para o investimento em práticas de RSE, o discurso dos entrevistados evidencia que, nas suas empresas, existem motivações económicas para a parca, ou inexistente, utilização destas práticas. Por exemplo, o entrevistado António, da empresa 8, apesar de afirmar que a empresa realiza atividades de cariz social e tem uma estratégia de RSE, reconhece que:

“às vezes pode ser difícil, numa *startup* há sempre o objetivo de fazer as coisas com o mínimo de gastos considerados desnecessários, muitas vezes o investimento nesses assuntos tem pouco retorno, mas por princípio sim, que devem ter esse tipo de responsabilidade. (...) O tempo e os recursos que se investem nesse tipo de práticas são recursos que não são investidos noutras componentes da empresa. Provavelmente, ficaremos um pouco aquém na nossa proposta de valor porque distribuímos recursos para práticas sociais diferentes.” (António, empresa 8, gestor de projeto, 26 anos)

Assim sendo, o entrevistado apresenta uma justificação para a escassa ou inexistência de utilização de práticas de RSE, que se reflete na falta de recursos e no baixo grau de retorno financeiro. Neste caso, o entrevistado afirma que a empresa não investe mais em atividades socialmente responsáveis, essencialmente, na questão social, porque não tem recursos e, se o fizesse, estaria a por em causa a sobrevivência da própria empresa. Esta justificação é fundamentada pela Tese de Moral Mínima formulada por Rego et al. (2006), sendo que uma empresa tem a obrigação de evitar prejuízo e danos nos seus trabalhadores, ou seja, deve zelar pelo bem-estar deles e encontrar um equilíbrio na gestão dos recursos.

Por outro lado, Manuel, da empresa 3, não recomenda, sequer, as práticas de RSE em *startups*:

“com a falta de recursos, seja humanos, sejam financeiros, não recomendo olharem para essas práticas porque estão sempre associadas a um custo, na prática de horas de tempo a dinheiro e é uma fase muito prematura para estarem a olhar para esse tema (...) as *startups* estão muito preocupadas na captação de investimento.” (Manuel, empresa 3, *growth*, 33 anos)

Para além de uma abordagem instrumental do tema, o seu discurso foca-se apenas em motivações económicas, que se coadunam e com a noção de instrumentalização de valores enunciada por Fevre (2003), descartando algum tipo de motivação social ou ética. No seu discurso, o entrevistado revela ainda, e apoiando a nossa análise nas palavras de Teece et al. (1997) falta de “capacidade dinâmica”, bem como capacidade de adaptação na combinação de recursos, nomeadamente, no desenvolvimento de recursos éticos e sociais, uma vez que afirma também que “não sobra tempo para essas questões”, focando-se apenas no produto que apresenta neste momento.

Ainda dentro das motivações económicas e com um pensamento completamente diferente dos outros entrevistados, realça-se a perspetiva de Jorge, da empresa 4:

“Não vai a empresa por juntar, sei lá, os seus trabalhadores e plantar o Pinhal de Leiria, não vai fazer mais dinheiro a não ser que seja uma empresa produtora de papel (...) Às empresas fica-lhes sempre bem, pode trazer benefícios indiretos o facto de terem uma imagem associada para além do produto ou serviço (...) terem maior reconhecimento público e mais visibilidade da marca.” (Jorge, empresa 4, CEO, 23 anos)

Jorge revela um pensamento de motivação puramente económica, como diria Fevre (2003), pois recorre a uma comparação para insinuar que as práticas de RSE não trazem benefícios para a empresa se essa ação não maximizar os lucros ou reduzir os custos associados às suas operações. A sua perspetiva sobre a RSE é, portanto, instrumental.

## 1.4.2 Motivações Sociais

Assim como pudemos verificar anteriormente na análise de dados, 7 das 8 empresas integradas neste estudo estão, ou estiveram, envolvidas em atividades com origem em motivações sociais. Paralelamente às atividades inerentes à estratégia, as empresas realizam ainda atividades de cariz social de forma voluntária.

O discurso de Simão, Engenheiro Eletrotécnico na empresa 5, revela que a empresa que representa é motivada pela ideia de “melhorar o mundo” através da partilha de conhecimentos e valor, agindo, como analisaria Mulligan (1993), sob uma Missão Moral que, neste caso, é melhorar as condições e oportunidades a nível da educação:

“Fazemos responsabilidade social em várias vertentes. Uma das primeiras acaba por ser com os próprios estudantes (...) temos na nossa génese esta passagem do que é o conhecimento e a vontade e iniciativa dos jovens para o mundo real e implementação de indústrias. Fazemos estágios de verão e deixamos sempre as portas abertas para que estudantes e jovens colaborem e participem de forma a dar-lhes oportunidades e aproximação mais fácil com o mundo do trabalho.” (Simão, empresa 5, engenheiro eletrónico, 28 anos)

Deste modo, as práticas desta empresa mostram ainda Cidadania Corporativa numa “visão limitada”, segundo (Matten et al., 2003), uma vez que existe um investimento social numa determinada comunidade.

Dentro da perspetiva de Cidadania Corporativa de Matten *et al.* (2003) enquadra-se ainda o discurso do Luís, CEO e arquiteto e gerente da empresa 7:

“Temos feito um esforço para contribuir para com a comunidade científica e educacional, fazemos muitas vezes conferências (...) atividades que estão ligadas ao 2.º e 3.º ciclos, que são coisas que do ponto de vista comercial não tem interesse nenhum, mas fazemo-lo pelo reconhecimento

dessa missão social e da proximidade que também temos (...) sempre que nos pedem o contributo tentamos estar disponíveis.” (Luís, empresa 7, arquiteto e gerente, 30 anos)

Para além das motivações acima referidas, Simão apresenta perspetivas futuras relativamente às ações que envolvem a empresa e a sociedade:

“Gostava que a nossa empresa continuasse a manter a equipa recetiva a ter jovens a implementar as suas ideias (...) permitir que sonhem e vão em busca desses objetivos sem muitas barreiras. Outro ponto era, no fundo, quase que conseguíssemos criar um curso ou uma escola em que se desse oportunidade às pessoas de aprenderem e que possam participar nesta transição energética.” (Simão, empresa 5, engenheiro eletrónico, 28 anos)

Também as empresas que não têm nenhum tipo de prática de RSE na sua gestão afirmaram contribuir ativa ou pontualmente para o sistema social em que se inserem. É o caso da empresa 2, que não tem uma estratégia, mas realiza “algumas coisas pontuais que tentam que aconteça”. Segundo Tiago, *Growth* na empresa, no último Natal escolheram uma instituição de cariz social porque queriam “muito ajudar alguém”.

“A empresa juntou-se e toda a gente colaborou para darmos prendas a cada uma das crianças que estavam na instituição. E mesmo a empresa deu, enquanto empresa, a todos eles. (...) E dar essa oportunidade enquanto família, educar as crianças, e tanto dar-lhes algo que elas não podem ter, como a nós também.” (Tiago, empresa 2, *growth*, 29 anos)

O discurso do entrevistado revela que a empresa participa em ações de cariz social motivadas pela moral, isto é, para promover o bem, o que segundo Mulligan (1993) significa cumprir com as suas obrigações afirmativas, isto é, o encargo de ajudar a promover o bem relativamente à sociedade. O entrevistado revela estar consciente relativamente aos problemas sociais e ao meio em que se

insere. Neste caso, o investimento não é apenas da empresa, mas também dos trabalhadores que colaboram voluntariamente nas ações socialmente responsáveis. Ao longo da entrevista, Tiago acrescenta que “nós fazemos porque achamos que é bom para as pessoas, não para aparecer nas notícias (...) teoricamente, ninguém irá saber que nós estamos a fazer isso”. O pensamento de Tiago aparenta ir, assim, ao encontro do pensamento de Rego et al. (2006), que citou Mulligan (1993), para sublinhar que “todos nós, enquanto seres humanos, temos o poder de acrescentar valor ao mundo que nos rodeia”.

Na mesma linha de pensamento, Luís realça que a empresa 7 esforça-se para contribuir para a comunidade científica e educacional sem ganhar, objetivamente, nada com esse tipo de ações, ainda que a boa imagem que se deixa acaba por ter sempre o seu retorno, pois as pessoas sabem sempre distinguir o bem e o mal e quando têm que escolher vão fazê-lo a favor de quem o merece em detrimento de quem nada faz. Segundo Luís:

“fazemos muitas vezes conferências (...) atividades que estão ligadas ao 2.º e 3.º ciclos, que são coisas que do ponto de vista comercial não tem interesse nenhum, mas fazemo-lo pelo reconhecimento dessa missão social e da proximidade que também temos (...) sempre que nos pedem o contributo tentamos estar disponíveis.” (Luís, empresa 7, arquiteto, 30 anos)

O discurso revela que a RSE é utilizada de forma política, existindo uma interação entre a empresa e a sociedade, na qual a empresa usa o seu poder e posição em prol do sistema social, tal como afirmam Garriga & Melé (2004). O discurso do entrevistado realça ainda, segundo Mulligan (1993), uma Missão Moral, tendo uma visão estratégica da prática do bem social. As motivações desta empresa passam por dar o seu contributo para a sociedade sem lucros associados ou divulgação da imagem da empresa, tal como Luís acrescenta que outras ações de cariz social que realizaram “traduziram-se num apoio financeiro para uma

causa social (...) quando esse apoio foi conseguido, uma das exigências foi que ele se mantivesse sob algum anonimato”.

Relativamente a estratégias de RSE motivadas pela dimensão social, salienta-se a estratégia da empresa 1 na qual, segundo João, “o grande foco em termos de responsabilidade social é um bocadinho dignificar algumas profissões (...) os trabalhadores não têm quaisquer direitos nem contrato de trabalho”. Analisando o discurso de João, podemos afirmar que a sua empresa ultrapassa as questões da tese da Moral Mínima, de acordo com Rego et al. (2006), ou seja, não se limita apenas a cumprir os padrões morais mínimos, seguindo “obrigações afirmativas” que promovem o bem através de uma gestão que implica ajudar na resolução de questões sociais, principalmente, dos próprios funcionários.

João acrescenta que a empresa também tem “um papel de ajudar a legalizar, dar-lhes contrato de trabalho, registá-los na segurança social. Algumas das nossas funcionárias foram recrutadas através de associações de apoio, daí a importância da responsabilidade social. Há problemas que não são estruturais e não têm a ver com a empresa, têm a ver com a sociedade e nós temos que prestar o nosso apoio.” Assim sendo, o facto de a empresa integrar na sua estratégia um plano de responsabilidade social, no qual a empresa cumpre mais do que as suas obrigações como instituição e a sua própria missão passa por contribuir para o bem da sociedade, estamos perante uma Missão Moral, que segundo Mulligan (1993) ajuda a “melhorar o mundo”.

### 1.4.3 Motivações Ambientais

Relativamente a motivações ambientais, na maior parte destas empresas há cuidados com a escolha dos produtos e materiais que utilizam nas suas operações. Através das respostas fornecidas pelos entrevistados, podemos concluir que nas empresas que integraram este estudo existem três tipos de

comportamento relativamente às motivações ambientais: nenhuma motivação, motivação moderada e motivação ambiental elevada. Esta escala é baseada no tipo de ações com origem em motivações ambientais, ou seja, consideramos que uma empresa não tem motivação quando não demonstra nenhum tipo de ação com motivação ambiental; uma empresa demonstra motivação moderada quando mostra realizar atividades consideradas mais básicas, como reciclar e cuidados com gastos de eletricidade e água; uma empresa demonstra uma motivação ambiental elevada quando realiza ações com elevado impacto positivo no ambiente ou quando engloba na sua gestão ações com motivações ambientais.

Das oito empresas, é visível que em três delas (empresas 4, 6 e 8) não existem motivações ambientais, até porque as empresas utilizam praticamente apenas meios digitais na sua operacionalização. Apesar de um dos entrevistados ter afirmado que a empresa não tem infraestrutura física, nem utilizar papel ou outro material nas campanhas além do computador e acrescentar que têm “essa responsabilidade porque é a forma como gostam de trabalhar”, não revela que a motivação seja objetivamente ambiental. Neste caso, o facto de a empresa não utilizar qualquer tipo de papel ou outro material tem a ver com o próprio contexto em que opera. Assim como, no caso da empresa 8, o seu representante afirma que quando “envolve muitas quantidades de papel, por exemplo, acabamos por optar pelo digital porque é mais prático para nós” também não revela motivações ambientais objetivas, a escolha do digital é feita por conveniência para a empresa.

No que concerne a motivações ambientais de forma moderada encontram-se as empresas 1 e 2. No caso da empresa 1, João afirma que procuram usar “produtos que não sejam agressivos para o ambiente”, o que demonstra preocupação com o impacto ambiental e contribuição para manter o ambiente mais limpo, ainda que a empresa possa melhorar o seu desempenho a nível

ambiental, como por exemplo, na redução de água utilizada nos serviços domésticos e reutilização de embalagens.

Segundo Tiago, na sua empresa é importante reciclar e existem cuidados com o aquecimento e com o tipo de luzes que utilizam. O discurso do entrevistado revela preocupação ao nível da sustentabilidade e impacto ambiental, bem como na gestão dos seus recursos naturais (COM, 2001). Contudo, a reciclagem pode ser considerada uma prática de RSE ilusória (Rego et al., 2006; *The Economist*, 2005), uma vez que a empresa pode limitar-se a usar esta prática como seguidora da “moda” e não tanto por atribuir valor social ou ambiental a essa causa.

As restantes empresas - 3, 5 e 7 - revelam, segundo os representantes que entrevistamos, motivações ambientais, sendo que o próprio objetivo comercial passa pela venda de produtos ou serviços que contribuem para reduzir o impacto ambiental de substâncias prejudiciais e ainda gestão de recursos naturais.

A empresa 3 oferece uma solução que pretende “gerar para os clientes impacto positivo no ambiente”. Segundo Manuel, administrador e cofundador:

“no fundo, é a parte ligada aos nossos produtos, ou seja, fora a não utilização de papel, desde o uso eficiente de água nos negócios dos nossos clientes, a redução da utilização de pesticidas aplicados nos solos e aplicações excessivas de produtos na produção agrícola são as nossas principais preocupações.” (Manuel, empresa 3, administrador, 33 anos)

Para além da Boa Gestão (*The Economist*, 2005) segundo a qual a empresa contribui beneficentemente para a sociedade, ao mesmo tempo em que aumenta os seus lucros, o discurso revela que é orientada, na perspetiva de Wheeler et al. (2003), para o Desenvolvimento Sustentável, por unir esforços e criar valor a longo prazo quer a nível social, económico e ambiental. Estas empresas, aparentemente, vivem preocupadas com a preservação dos recursos naturais como forma de sustentabilidade ambiental.

Também com orientação para a sustentabilidade ambiental se encontra, segundo Simão, se encontra a empresa 5. O próprio objetivo da *startup* é promover uma sustentabilidade “*mais elétrica e sustentável*”. Para além disso, Simão afirma que:

“uma das maiores motivações da criação desta empresa foi de precisamente... porque sabemos que é possível eliminar já 500 litros de diesel mensais em cada camião de frio (...) é uma grande motivação de fazer uma transição imediata para reduzir as emissões de CO2 e de ruído que afetem o ambiente. (...) estamos a ajudar esse grupo (cliente) a cumprir as metas de redução de CO2 e de impacto do transporte dentro das cidades. Se não fosse dessa forma não conseguíamos trabalhar come ele.” (Simão, empresa 5, engenheiro eletrónico, 28 anos)

Desta forma, para além de o discurso mostrar que a empresa é orientada para a sustentabilidade social, económica e ambiental, em que o valor criado é contínuo ao longo do tempo, tal como defendem Wheeler et al. (2003), mostra, simultaneamente, operar sob a prática de *Kyosei* (Goodpaster, 1999), trabalhando para o bem comum. Assim, a empresa consegue, seguindo o pensamento de Rego et al. (2006), sobreviver economicamente e ainda poder vir a conseguir ser ativa a uma escala global, uma vez que o seu serviço atua nos meios de transporte e na redução de CO2.

Ainda que a principal motivação seja económica, uma vez que a empresa obtém lucro com as suas ações, estamos perante uma situação em que a ação principal acaba por conseguir benefícios não só a nível geral, neste caso, benefício ambiental, mas também afeta outras partes em particular. Desde logo, para a empresa que criou um produto rentável, para quem beneficia desse produto porque reduz substancialmente os custos que se multiplicam por vários dígitos em casos de frotas de viaturas e ainda para o meio ambiente, que vê reduzida em

escala considerável a poluição do ar e sonora, num benefício que acaba por abraçar toda a sociedade.

Com um comprovativo da sua elevada motivação ambiental, a empresa 7 foi, segundo Luís, “recentemente integrada no grupo de parceiros Classe +, da Associação Portuguesa de Energia”, que se trata de um “conjunto de parceiros com trabalho comprovado relativamente à suficiência energética”. Assim sendo, o discurso do entrevistado mostra que a empresa tem um elevado nível de preocupação ambiental. É orientada para o desenvolvimento sustentável (Wheeler et al., 2003), conseguindo um equilíbrio entre as dimensões social, económica e ambiental, criando valor a longo prazo.

A empresa 7 não só realiza as suas operações gerindo os recursos naturais e com o foco em reduzir o impacto ambiental, como também, segundo o arquiteto e sócio gerente, o próprio negócio da empresa é focado na sustentabilidade e contributo ecológico:

“Poupar água ou eletricidade no nosso ateliê tem uma escala muito reduzida e sem impacto visível. O que tentamos fazer é passar isso para os nossos projetos e isso está não só na parte tecnológica, como por exemplo no tipo de vidro que escolhemos no sentido de ter construções com maior eficiência energética, no tipo de sistema que escolhemos para o aquecimento das água para obter também uma menor despesa de energia (...) por si só, por trabalhar a construção modular e pré-fabricada dá algum contributo do ponto de vista ecológico porque a indústria da construção é das mais poluentes que existe.” (Luís, empresa 7, arquiteto e gerente, 30 anos)

Segundo o discurso do entrevistado, a empresa mostra ainda capacidade de sobrevivência económica aliada à prática do bem comum, o que pode ser associado à prática de *Kyosei* (Goodpaster, 1999). Este tipo de empresas contribuiu de forma indelével para a redução do impacto ambiental, principalmente no local onde o produto é aplicado, uma vez que tenta otimizar a utilização de recursos naturais e a redução de desperdício.

O tipo de construções modulares ou pré-fabricadas têm muitas vantagens, desde logo, porque na origem são basicamente feitas através de maquinaria que

minimiza singularmente os desperdícios e fazem o máximo aproveitamento das matérias-primas. Depois, estamos perante um tipo de construções muito similares àquelas que são feitas nos legos, em que o encaixe é praticamente a base de todo o processo, colocando-se apenas, com alguns ajustes, cada peça no lugar devidamente pré-estabelecido, o que no local de destino tem um impacto ambiental praticamente inexistente.

#### 1.4.4 Motivações Éticas

Relativamente às motivações éticas e valores que dão origem a algumas ações das empresas, segundo as respostas dos entrevistados, de entre os oito representantes de oito empresas, dois (empresas 3 e 6) não mostraram qualquer tipo de motivação ética ao longo dos seus discursos. Nas restantes empresas, as motivações éticas tiveram destaque, segundo os discursos dos entrevistados, principalmente no que diz respeito aos trabalhadores, aos seus direitos e à forma como a empresa gere as suas necessidades. Para além disso, a motivação de algumas ações e valores da empresa parte, essencialmente, da ética e moral de quem gere a empresa.

Em termos de igualdade de oportunidade, a empresa 2, de acordo com o entrevistado, no processo de recrutamento, não faz a seleção de um novo trabalhador pelo género ou faixa etária, mas sim, segundo Tiago, por “ser o melhor”, ou seja, nesta empresa, aparentemente, avalia-se o mérito dos candidatos sem se atender a atributos específicos.

Relativamente à mobilização da ética e moral como forma de diferenciar e criar valor para o negócio, o discurso do entrevistado da empresa 4 demonstra que a forma como a empresa opera se baseia num critério moral de originalidade e de verdade perante o serviço que apresenta aos clientes. Segundo Jorge, cofundador e CEO, a empresa propõe uma estratégia de marketing de redes sociais que considera ser “mais original, nativa e é mais verdadeira.” Assim sendo, a

empresa tem uma Missão Moral (Mulligan, 1993), onde alia a ética a uma visão estratégica que pode trazer vantagens competitivas.

No que concerne ao impacto do bem-estar dos trabalhadores no próprio desempenho da empresa, as motivações éticas são destacadas pelos representantes das empresas 1 e 8. João, da empresa 1, acredita que se as pessoas da empresa trabalharem “com a cabeça livre e satisfeitas e motivadas é o meio caminho andado para fazer um bom serviço, fazendo um bom serviço a qualidade vai passar boca a boca e o negócio vai crescer com isso.” O gestor da empresa 1 realça, ainda, a promoção de espírito de comunidade da empresa, acrescentando que “os objetivos da empresa são os objetivos de cada um e isso torna as coisas mais fáceis de trabalhar em equipa e de encontrarmos soluções também neste campo de responsabilidade social. (...) criar aqui um espírito de comunidade e as pessoas sentirem que tem uma família.”

Neste sentido, o discurso do entrevistado apresenta motivações éticas, nomeadamente, relativas ao bem-estar dos trabalhadores, que se inserem nas práticas associadas à Abordagem dos *Stakeholders* proposta por Freeman (1984), segundo a qual a relação de confiança entre os gestores e as partes interessadas é destacada, sendo que as oportunidades profissionais e ganhos de alguns indivíduos surgem sequencialmente à sua atividade base. A empresa demonstra, ainda, uma abordagem do Bem Comum, uma vez que está implícito o “conhecimento da natureza humana e a sua realização” (Garriga & Melé, 2004). Destaca-se, ainda, a prática de *Kyosei* (Goodpaster, 1999), uma vez que a empresa consegue sobreviver economicamente, ao mesmo tempo em que coopera para o bem-estar social.

Também António, da empresa 8, salienta a importância do bem-estar dos trabalhadores, mostrando-se consciente do impacto que os trabalhadores têm no desempenho da empresa, admitindo que “as pessoas se estão felizes desenvolvem um melhor trabalho.” Esta afirmação reflete, porém, uma

instrumentalização de valores (Fevre, 2003), uma vez que a felicidade das pessoas é aqui referenciada como uma forma de obter bons resultados para a empresa.

Assim sendo, o discurso dos dois entrevistados mostra que as empresas contribuem para a realização pessoal dos trabalhadores, revelando uma abordagem de Bem Comum, em que o facto de uma empresa querer corresponder aos seus objetivos (comerciais e económicos) e criar riqueza, não impede que o faça de forma justa, tendo em conta os direitos e a dignidade das pessoas (Melé, 2002).

A questão da RSE também se prende, segundo o entrevistado Luís, da empresa 5, com a ética e honestidade dos próprios gestores. Ao longo do seu discurso, Luís salienta a importância da estabilidade interna e externa dos trabalhadores, ou seja, o seu bem-estar na empresa, mas também a nível familiar. Simão realça, ainda, a preocupação da empresa com a carreira e crescimento dos seus trabalhadores, reforçando a ideia de que “numa *startup*, o maior ativo são as pessoas da equipa que tem que fazer tudo para que a equipa e os parceiros que colaboram com a *startup* estejam bem em todos os níveis”. O discurso de Simão demonstra que a empresa se preocupa com o bem-estar das partes interessadas, estando consciente de que os trabalhadores têm poder sob as operações da empresa. Assim sendo, mantendo os seus interesses, consegue uma gestão benéfica e equilibrada da própria empresa baseada em princípios éticos (Donaldson & Preston, 1995), sendo estas práticas associadas à Teoria dos *Stakeholders* abordada por Freeman (1984).

As motivações éticas também se revelam na origem de algumas ações para a comunidade, salientando-se a moral, a partilha de conhecimento e cultura da própria empresa. É o caso da empresa 7, que contribuiu para a sociedade acrescentando valor à comunidade que a rodeia, ou seja, tem uma Missão Moral e contribui para “melhorar o mundo” (Mulligan, 1993). Segundo Luís, “quando

temos oportunidade de falar para a plateia que nos ouve e a quem estamos a ensinar, estamos simultaneamente a aprender”.

A análise dos discursos permite-nos concluir que os valores da empresa são essenciais, não só na forma como a empresa realiza as suas operações, mas também na forma como envolve as partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores, que são o seu motor principal. Além disso, muitas vezes, a forma como toda a dinâmica da empresa se dá está ligada com os valores dos próprios gestores, uma vez que são eles quem coordena todas as atividades e pessoas que a empresa apresenta.

## 1.5 Discussão dos resultados

A análise dos discursos revela que alguns dos entrevistados não estão familiarizados com o conceito de RSE, o que se reflete no facto de afirmarem não ter práticas de RSE na gestão da empresa, quando na verdade têm, como é o caso da empresa 3 e da empresa 6. Por outro lado, destacam-se os entrevistados das empresas 1, 5 e 7 que se mostram conscientes de que as suas estratégias refletem práticas de RSE com um impacto na sociedade. A empresa 2 não tem uma estratégia de RSE, mas o seu representante afirma que, ainda que pontualmente, a empresa costuma realizar ações de cariz social.

A análise de cada entrevista permite-nos perceber que todas as *startups* que integramos neste estudo têm, ou já tiveram, práticas de RSE interna e externamente, ainda que algumas das empresas o façam apenas de forma pontual. Para além disso, os representantes das oito empresas mostram-se motivados pelas dimensões económica, social, ambiental e ética, mas nem todos apresentam, simultaneamente, estas preocupações nos seus discursos.

Deste modo, os dados obtidos permitem-nos agrupar as motivações práticas que se mostraram mais predominantes. Assim sendo, as empresas mostraram motivações económicas e ambientais, económicas e sociais e ainda outras com preocupações sociais, ambientais e éticas em simultâneo. Ainda assim, a motivação mais referenciada ao longo de todos os discursos foi a dimensão social. Esta demonstração comprava a ligação e importância destas dimensões apresentada pela Comissão das Comunidades Europeias (2001) no Livro Verde. Deste modo, a acção destas *startups* parece suportar a teoria de Bocken (2015), que defende que o empreendedorismo está a tornar-se cada vez mais sustentável, aliando as preocupações sociais e ambientais.

Apesar destas *startups* serem, na sua grande maioria, empresas limitadas a nível económico, por terem poucos recursos financeiros e, em alguns casos, também em termos de recursos humanos, por serem empresas de pequena dimensão, constituídas por poucas pessoas, mostram-se motivadas não só pelo crescimento económico, inovação e desenvolvimento tecnológico, mas também por poder contribuir para a sociedade com um impacto das suas ações, o que vai ao encontro da perspectiva de Söderblom & Samuelsson (2014). Para além disso, uma vez que estas empresas têm poucos anos de “vida”, o que se torna mais importante na sua avaliação são as próprias características da empresa e não a idade, sendo que o valor das *startups* não parte apenas da técnica e inovação, mas também do seu valor simbólico (Söderblom & Samuelsson, 2014). Assim sendo, o recurso a práticas de RSE acrescenta valor às próprias *startups*.

Os resultados desta investigação permitem-nos também concluir que, de uma forma ou de outra, quase todas elas têm preocupações de RSE, mais que não seja quando zelam pelo bem-estar dos seus trabalhadores, por osmose, dos seus familiares. No caso de algumas empresas, a própria atividade que desenvolvem obriga, por inerência, a incluir a RSE, sendo o seu contributo para o sistema social uma parte da sua missão (Mulligan, 1993; Rego et al., 2006). Há, no entanto,

outras que vão um pouco além das suas obrigações e procuram ajudar a comunidade em que se inserem ou contribuir para uma melhoria da qualidade de vida dos membros de uma sociedade, quer disponibilizando os meios que dispõem, quer contribuindo com os seus recursos humanos.

Ainda que nem todos os responsáveis das *startups* admitam que têm preocupações de RSE, veem com bons olhos a sua prática, até porque, segundo o discurso dos entrevistados, quando os trabalhadores destas empresas estão a ajudar alguém, eles próprios se sentem melhor. Todas os entrevistados salientaram a importância dos trabalhadores, não só em ações que refletem políticas de RSE, como também na operacionalização da empresa, sendo que o seu bem-estar é uma preocupação constante:

“Se há meios para apoiar em termos sociais causas que estão fora da empresa antes disso é preciso olharem para dentro da empresa e perceber se não há possibilidade de melhorar as condições internas dos seus funcionários, em termos salariais, mas não só, pois há condições de trabalho diárias como o conforto, apoio na alimentação, transporte e educação dos filhos dos funcionários.” (Luís, empresa 7, Arquiteto e sócio gerente, 30 anos).

Assim sendo, a preocupação com os trabalhadores e restantes partes interessadas não é um fator que prejudique os objetivos comerciais da empresa, tal como afirmam (Garriga & Melé, 2004). Ainda assim, regra geral, a débil capacidade económica das *startups* não lhes permite criar grandes projetos de RSE, o que vai ao encontro da tese de Söderblom & Samuelsson (2014), que defendem que estas empresas estão numa situação economicamente vulnerável, o que não lhes permite investir em práticas que exijam recursos, tanto financeiros como humanos.

É importante salientar o destaque que os entrevistados deram à geração de gestores e trabalhadores das *startups*. O facto de estes CEO's serem pessoas jovens e com elevado capital escolar pode estar relacionado com um maior

envolvimento nas práticas de RSE. Neste caso, salienta-se a perspetiva do entrevistado João, da empresa 1:

“Eu acho que as novas gerações são assim. Considero que, por exemplo, o ambiente era um problema que a minha geração tomou muita atenção, em termos de agenda das empresas, os direitos, a parte da alimentação, a parte do LGBT são problemas que estão na agenda dessas pessoas mais novas e ligadas a criatividade que eu penso que sim, nessas empresas ligadas a inovação e criatividade, sobretudo, defender a diferença... e a discriminação... são problemas que estão em cima da mesa.” (João, empresa 1, CEO, 33 anos)

Por fim, à exceção da empresa 4, todas as outras empresas realizam, ou já realizaram, ações com impacto social numa base voluntária, comprovando a tese de Dahlsrud (2006) que defende que as empresas devem contribuir para o bem-estar da sociedade de livre vontade, agindo além das suas obrigações como empresa. Além disso, os representantes das oito empresas estão também de acordo relativamente à dimensão das *startups* ser um ponto a favor da comunicação de ideias entre os trabalhadores e a administração das empresas, o que, segundo a maioria dos entrevistados, é também positivo, no que concerne às iniciativas de RSE, uma vez que é mais fácil fazer com que as ideias sejam aceites e praticadas.

# Capítulo 4

## Conclusões

A controvérsia e a discussão relativas ao conceito de RSE e respetivas práticas está longe de acabar. Não existe, ainda, unanimidade e linearidade sobre o tipo de responsabilidade que as empresas têm, ou devem ter, para com a sociedade da qual fazem parte. Os motivos para as empresas concretizarem práticas de RSE são dispersos e variam consoante o contexto de cada empresa. Ainda assim, este estudo, ainda que exploratório e que, nessa medida, não produz resultados que possam ser generalizados, revela que, na maioria dos casos aqui analisados, as *startups* estão a rentabilizar a sua responsabilidade com a sociedade, isto é, a verem nas práticas de RSE uma oportunidade de negócio, tentando preencher as falhas no sistema social em troca de lucro, o que vai está de acordo com a perspetiva de Drucker (1984) citado por (Carroll, 2008).

Para além disso, se as empresas perspetivam a RSE como uma oportunidade de negócio, então, a RSE não é mais do que mais um instrumento que lhes permite obter lucro. Ou seja, as empresas não estão propriamente interessadas em contribuir para uma sociedade melhor, mais justa, ou mais equilibrada, mas sim em aumentar o seu lucro. De acordo com Fevre (2003), estamos perante uma evidência de instrumentalização dos valores morais, neste caso, as práticas de RSE, para atingir fins económicos, como criar oportunidades de negócio para obter lucros, o que se sobrepõe ao valor moral de contribuir para o melhor funcionamento da sociedade.

A importância que os entrevistados dão aos trabalhadores nestas *startups* é constante em todos os discursos. Para além de, segundo as respostas dos entrevistados, os trabalhadores estarem envolvidos nas práticas de ser destas empresas, têm abertura para dar ideias, o que pode ser um sinal de aproximação entre a gestão de topo e os trabalhadores das *startups*.

Se analisarmos estes resultados à luz do pensamento de Friedman (1970) que, além de defender que das empresas é apenas esperada uma gestão lucrativa ainda que dentro dos limites das normas éticas e sociais básicas, descarta a importância dos trabalhadores no processo de tomada de decisão das práticas da empresa, concluímos que o discurso do entrevistados se afasta deste pensamento, na medida em que todos os representantes salientaram a importância que os trabalhadores têm nas ações da empresa, bem como nas decisões relativas a práticas de RSE. Deste modo, a tese de Mulligan (1986), que é também uma crítica à perspectiva de Friedman (1970), na medida em que considera as parte interessadas também devem participar nas decisões da empresa, é válida no contexto destas empresas, onde se confirma que existe democratização no que concerne, pelo menos às práticas de RSE, isto é, que todos os intervenientes estejam de acordo com as práticas da empresa.

É ainda neste contexto das partes interessadas, ainda que com mais enfoque nos trabalhadores da empresa e não tanto com distribuidores, fornecedores ou outros, que as empresas em Portugal revelam estar preocupadas, o que na perspectiva de Pinto (2004) não se confirma. O autor afirma que, a nível nacional, a relação entre os gestores e as partes interessadas é superficial, sendo que o contacto existe apenas quando há essa necessidade. Ainda assim, todas as empresas que participaram neste estudo, à exceção da empresa 2, continuam sem possuir um código de conduta formal, agindo consoante a cultura informal, tal como Pinto (2004) defende. Ou seja, os gestores das empresas continuam a partir do princípio que todas as pessoas que trabalham na empresa estão cientes dos

seus diretos e deveres, o que pode não ser linear e justo para todos, uma vez que os critérios podem variar consoante o contexto e o indivíduo envolvido.

No que diz respeito aos interesses das empresas, as motivações que estão na génese das ações socialmente responsáveis das empresas são, essencialmente, focadas no crescimento económico. É certo que os benefícios financeiros que uma estratégia de RSE pode trazer são um isco para que as empresas adiram mais facilmente a estas políticas, sobretudo as *startups*, que, tal como os entrevistados reforçaram várias vezes ao longo das entrevistas, são empresas com pouco tempo de existência, instáveis e com poucos recursos.

Os dados obtidos através das entrevistas comprovam a vulnerabilidade deste tipo de empresas que Söderblom & Samuelsson (2014) afirmam existir, ainda que não existam estudos suficientes que sustentem a tese de que a RSE pode ser uma forma de as *startups* conseguirem não só maximizar os lucros, como também captar a atenção dos consumidores e de possíveis investidores. Ainda assim, é notório que os gestores estão a tornar-se mais conscientes relativamente ao impacto que as práticas da sua empresa têm na sociedade em que se inserem, apresentando interesses sociais, éticos e ambientais e não só económicos, tal como Davis & Blomstrom (1966) afirmam. Ao contrário da tese apresentada por Henriques & Öberg (2016), este estudo mostrou que algumas *startups* realizam ações filantrópicas, uma vez que alguns representantes das empresas afirmaram realizar, voluntariamente, atividades deste cariz.

Tendo em conta estes resultados, as limitações de recursos quer financeiros, quer humanos, não aparentam ser, no contexto destas empresas, um motivo para o não envolvimento destas *startups* na realização de ações de cariz social. Ainda que não exista um consenso por parte dos entrevistados, o facto de existirem empresas que conseguem conciliar os seus objetivos comerciais e económicos com ações filantrópicas já se mostra contraditório relativamente à tese de Henriques & Öberg (2016), que descartam a filantropia dos estudos das *startups*,

por considerarem que estas não têm meios para tal. Assim sendo, a existência de atividades filantrópicas pode variar consoante o contexto empresarial.

Relativamente à Missão Moral das empresas defendida por Mulligan (1993), salienta-se que a maioria das *startups* que integraram este estudo exploratório mostrou ter uma missão que, por si só, já tem um contributo inerente para o bem-estar social, o que vai ao encontro desta abordagem. De um modo geral, os representantes destas *startups* mostram estar preocupados em não causar prejuízo à empresa, da mesma forma que trabalham para promover o bem, o que parece ir ao encontro da Tese de Rego et al. (2006), que postula que as empresas devem trabalhar de forma a obter lucro, mas têm a obrigação moral de evitar danos.

No que diz respeito a limitações deste estudo, o tempo disponível permitiu-nos ter apenas uma amostra de oito representantes de empresas, não sendo suficiente para representar a população. Contudo, sendo este um estudo exploratório sobre um assunto pouco estudado no nosso país, a nossa intenção não seria a de generalizar resultados, mas sim conhecer, de forma aprofundada – daí a nossa escolha pela entrevista enquanto método de recolha de dados - as representações dos CEO's destas *startups* sobre o tema em estudo.

Deste modo, em investigações futuras sobre o mesmo tema, seria interessante incluir um maior número de *startups*, de diferentes regiões (o nosso estudo centrou-se apenas em *startups* da cidade do Porto) de forma a serem conseguidas conclusões consistentes que possam ser generalizadas. Para além disso, é importante salientar que a realização das entrevistas, sugeriu-nos uma nova temática que consideramos ser relevante estudar futuramente: a relação entre as gerações mais jovens e a RSE pode ter interesse para investigações futuras. Uma vez que neste estudo abordamos as *startups*, que são empresas formadas por pessoas jovens, recém-formadas, o discurso dos entrevistados, no geral, mostrou que a geração dos entrevistados tem uma mentalidade diferente das gerações

mais antigas, o que pode estar relacionado com o facto de estarem mais conscientes para os problemas sociais e não propriamente por estarem ligados a uma empresa orientada para a tecnologia e inovação.

Em suma, podemos afirmar que a RSE está a conquistar cada vez mais adeptos, ainda que motivada pela obtenção de lucro, e espera-se que as suas práticas estejam cada vez mais inerentes às estratégias das empresas, principalmente das *startups*. Embora a motivação económica seja a mais comum, a motivação ambiental também se destaca, assim como as motivações social e ética que começam a ganhar espaço ao refletirem-se nas ações das empresas. Consideramos ter, deste modo, atingido os objetivos que nos propusemos alcançar com este estudo e encontramos respostas para as três questões de investigação formuladas. Os dados recolhidos permitiram aferir do conhecimento da amostra sobre o conceito de SER, , possibilitaram descobrir que as ações das *startups* refletem práticas de RSE na sua gestão e, ainda, revelaram quais as motivações principais para práticas de RSE nestas empresas, . Assim, conseguimos dar resposta a todas as questões de investigação.

Concluimos, com este estudo, que ainda que as práticas de RSE sejam mencionadas pelos entrevistados como atividades mobilizadas por um interesse em contribuir para um melhor funcionamento da sociedade, a motivação económica acaba por ser predominante. Nesta medida, é possível concluir que, nas *startups* incluídas neste estudo, as práticas de RSE têm na sua base, predominantemente, um interesse económico. A racionalidade económica aparenta, deste modo, ocupar uma posição de primazia face aos valores morais, na medida em que as práticas de RSE são mais um instrumento utilizado por empresas para atingirem fins económicos.

# Bibliografia

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação\_2.pdf*. (Imprensa da Universidade de Coimbra, Ed.).
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (L. Edições 70, Ed.). Lisboa.
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–648.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct Evolution of a Definitional Construct. *BUSINESS & SOCIETY*, 38(September 1999), 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices, (January 2008). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Clark, J. M. (1926). *vn The Social Control of Business*. University of Chicago.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde*. Bruxelas.
- Commission, E. (2014). Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union. ICF International.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Davis, K. (1960). 'Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?' *California Management Review*, 2, 70–6.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45–50.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory'. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). THEORY THE STAKEHOLDER OF THE CONCEPTS , EVIDENCE , CORPORATION : AND IMPLICATIONS, 20(1), 65–91.
- EUROPEAN COMMISSION. (2012). COMMUNICATION FROM THE

COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL AND THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE - Trade, growth and development. Brussels: Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Fevre, R. (2003). *The New Sociology Of Economic Behaviour*. (U. of G. Bridget Fowler, Ed.). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.2781/34879>
- Flick, Uwe Kardorff, E. von, & Steinke, I. (2004). *A Companion to QUALITATIVE RESEARCH*. London: SAGE Publications Ltd.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54–61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Pitman, Boston).
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits 1.
- Fulcher, J., & Scott, J. (2007). *Methods and research. Sociology (Third ed.)*. Oxford: Oxford University Press. Oxford.
- Garcia, E., & Lopes, E. L. (2013). Responsabilidade Social Corporativa na Visão do Consumidor: Proposição e Validação de uma Escala de Mensuração, 1–16.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory, 51–71.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Goodpaster, K. E. (1999). 'Bridging East and West in Management Ethics: Kyosei and the Moral Point of View.' In University of Notre Dame Press (Ed.), *International Business Ethics* (pp. 150–159). Notre Dame.
- Henriques, N., & Öberg, M. (2016). CSR as a tool for startups to gain external financing : Sweden: Umeå School of Business and Economics.
- <http://cite.gov.pt>. (n.d.). No Title.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. (Calif Wadsworth Pub. Co, Ed.). Belmont.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59–67.
- Livi, C., & Jeannerat, H. (2014). Born to be Sold : Start-ups as Products and New Territorial Life Cycles of Industrialization. *European Planning Studies* 23, (10), 1953–1974. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.960180>
- Marrewijk, M. Van, & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3)(May), 107–119. <https://doi.org/10.1023/A>
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask : Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics* 53, 45 (1/2), 109–

- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: : McGraw-Hill.
- Melé, D. (2002). Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits.' *Journal of Business Ethics*, 5, 265–269.
- Mulligan, T. (1993). Obeying the law is not enough. In T. B. and N. Bowie (Ed.), *Ethical Theory and Business* (4th ed.). Pearson.
- Nations, U. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights Guiding Principles on Business and Human Rights.
- Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal - 2004*. (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA), Ed.) (Maio 2004). Lisboa.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. In *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed., pp. 1–34). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Rego, A., Costa, N. G. da, Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., & Antunes, C. A. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. (Editora RH, Ed.). Lisboa.
- Rsopt.weebly.com. (n.d.). No Title.
- Schwartz, M. s., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, (January). <https://doi.org/10.2307/3857969>
- Söderblom, A., & Samuelsson, M. (2014). SOURCES OF CAPITAL FOR INNOVATIVE STARTUP FIRMS - AN EMPIRICAL STUDY OF THE SWEDISH SITUATION. Stockholm: Entreprenörskapsforum.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- The good - A survey of orporate social responsibility. (2005). *The Economist*, January 22.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibility*. (Wadsworth, Ed.). Belmont, CA.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility , Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World by. *Journal of General Management*, 28(3), 1–29.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited Author ( s ): Donna J . Wood Source : The Academy of Management Review , Vol . 16 , No . 4 ( Oct ., 1991 ), pp . 691-718 Published by : Academy of Management Stable

URL : <https://www.jstor.org/stable/258977> REFERENCE, 16(4), 691–718.  
[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt). (n.d.).

# Apêndices

## Apêndice I – Guião para as entrevistas

A presente entrevista é realizada no âmbito do estudo “Responsabilidade Social das Empresas – Uma Análise Crítica”, realizado como Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado em Marketing da Católica Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa do Porto. O nosso objetivo principal é compreender se as práticas de gestão das *startups* refletem preocupações relacionadas com a Responsabilidade Social das Empresas e, se tal se verificar, conhecer as motivações que estão na sua génese.

Relativamente à empresa:

- 1- Em que área é que esta empresa opera?
- 2- Quais são os seus principais objetivos?
- 3- Qual é o *core business* desta empresa?
- 4- Qual é a missão desta empresa? Quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?
- 5- Esta empresa possui um código de conduta?

- 6- O que entende por Responsabilidade Social das Empresas (RSE)? Está familiarizado com o conceito?
- 7- Considera que as empresas, neste caso, as *startups*, devem incluir práticas de Responsabilidade Social na sua gestão, ou não? Porquê?
- 8- Esta *startup* tem uma estratégia de RSE integrada na sua gestão?
- 9- Se sim, como é que a empresa coloca em prática essas estratégias?
- 10- Quais são os principais motivos que fazem com que a empresa integre as práticas de RSE na sua gestão?
- 11- Se a sua empresa não integra práticas de RSE, quais são as razões que subjazem a essa decisão?
- 12- Pode falar-nos sobre algumas das iniciativas que já levaram a cabo?
- 13- Porque é que a empresa decidiu fazer parte dessas iniciativas?
- 14- Considera que as práticas empresariais, no âmbito da RSE, são benéficas para a empresa? Em que medida?
- 15- Considera que levar a cabo práticas de RSE pode comportar desvantagens para a empresa? Se sim, quais?
- 16- A empresa tem preocupações ao nível da proteção ambiental? Se sim, que ações concretizam, relativamente à forma em que a empresa realiza as suas

operações?

17- Se não tem, pode indicar-nos as razões pelas quais a empresa não tem iniciativas de proteção ambiental?

18- Esta empresa está envolvida (ou já esteve) em alguma iniciativa ou projeto de cariz social? Se sim, qual? Pode explicar em que consiste?

19- Considera que as *startups*, estando associadas a áreas de atividade predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica, estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais, ou não? Se sim, em que dimensão (ambiental, social, económica, ética) a *startup* em que se insere poderia atuar/ atua de forma a conseguir fazer parte da solução para esses problemas?

20- Considera que as práticas de RSE que a sua empresa utiliza melhoram o desempenho da própria empresa, ou não? Nessa(s) dimensão(ões) (ambiental, social, económica, ética)? Se sim, pode especificar em que dimensões (proteção ambiental, ética, responsabilidade social, desempenho económico)? Porquê? Pode indicar-nos as razões que o levam a considerar que sim? Se não, porquê?

21- De que forma é que perspetiva, no futuro, o papel da sua empresa no que concerne a práticas de RSE?

22- Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com a RSE?

Relativamente aos trabalhadores da empresa:

- 1- Qual é a média de idades dos trabalhadores?
- 2- Qual é o grau de formação dos trabalhadores? E a área de formação?
- 3- Na sua empresa, os trabalhadores têm contrato de trabalho, ou trabalham com recibo verde?
- 4- Havendo contratos, são maioritariamente a termo incerto ou incerto?
- 5- A empresa realiza ações de formação para os trabalhadores?
- 6- Os trabalhadores da empresa estão incluídos nas estratégias de RSE? Se sim, de que forma?
- 7- Em caso de resposta negativa, porque é que não estão incluídos?
- 8- Os trabalhadores participam nas iniciativas de RSE em que a empresa se envolve ou é uma questão que engloba, apenas a administração da empresa?
- 9- Se sim, os trabalhadores participam de forma voluntária ou existe algum tipo de obrigação relativamente à adesão a essas iniciativas?
- 10- Considera que os trabalhadores são importantes no desenvolvimento e adoção das práticas de RSE na sua empresa? Em que medida?

11- De que forma, no futuro, perspectiva o papel dos trabalhadores relativamente às práticas de RSE na empresa?

## Apêndice II – Transcrição das entrevistas

### Entrevista ao representante da Empresa 1

**Nome:** João

**Idade:** 33 anos

**Empresa:** 1

**Cargo:** Cofundador, CEO

**Duração:** 21 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: Na venda de serviços *online*.

**E: Quais são os principais objetivos da empresa?**

No fundo é crescer muito e ganhar uma escala considerável nos primeiros cinco anos e depois estabilizar e fazer um caminho para ser uma empresa rentável.

**E: Qual é o *core business* da empresa?**

e: É e-commerce.

**E: Qual é a missão da vossa empresa, ou seja, quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: Quanto à missão da empresa, nós costumamos dizer que é simplificar a vida das famílias na gestão do seu lar, a maior parte dos nossos serviços tem a ver com

o lar e com a família. Pronto, é um bocadinho isso, simplicidade e inovação são os dois principais valores que norteiam essa missão.

**E: A empresa possui um código de conduta?**

e: É assim, neste momento, como qualquer *startup*, uma empresa quando nasce, nasce de uma grande entropia, ou seja, não há processo de pedidos, no fundo é preciso criar uma organização. A palavra organização diz muito. Quando uma empresa nasce, não nasce automaticamente organizada, ou seja, há um conjunto de processos que muitas vezes não estão escritos com formalidade, ou seja, toda a gente sabe um pouquinho da cultura que a empresa hoje tem e como é que atua.

**E: O que entende por RSE? Está familiarizado com o conceito?**

e: É como a empresa funciona com todos os seus *stakeholders*, bem como estar consciente para o mercado, para a sociedade onde atua, para os problemas que ela tem e no fundo assumir o seu papel nesse contexto, o papel de ajudar a resolver todos os problemas do contexto dessa sociedade. E ter consciência de que qualquer ato que faz está no fundo também a dar um exemplo, quer aos seus colaboradores, quer aos seus clientes, toda a gente que a rodeia.

**E: Considera que as empresas, neste caso, as *startups*, devem incluir práticas de RSE na sua gestão?**

e: Eu, ao contrário de muitos fundadores de outras *startups*, fui gestor durante muito tempo e acredito que quer na essência da empresa, quer na cultura empresarial está alguma da diferenciação e alguma da grande parte do sucesso que uma empresa possa vir a ter, ou seja, eu acho que muita gente nas *startups* descara essa parte cultural, mas é importante desde o início, esteja escrito ou não que a empresa crie a sua própria cultura, a sua forma de agir perante um problema e as suas sucessões e que seja claramente identificado com o ADN daquela empresa e a forma como ela atua e a responsabilidade social está um pouco inerente a isso.

**E: A vossa *startup* tem uma estratégia de RSE integrada na gestão?**

e: É assim, nós, essencialmente neste momento, temos. O grande foco em termos de responsabilidade social é um bocadinho dignificar algumas profissões com a gestão da marginalidade. Nós somos uma empresa de combate à informalidade e assumimos publicamente, ou seja, o que eu quero dizer com isto, nós temos serviços como a limpeza, manutenção e reparação, que habitualmente são serviços que muitas vezes nem faturados são, ou seja, o estado não arrecada qualquer imposto, por outro lado os trabalhadores não têm quaisquer direitos e nem contrato de trabalho tem. Nos aqui assumimos um papel que também faz parte da missão da empresa, não só por um lado para os clientes simplificar a vida deles, mas, por outro lado para estas profissões, dignifica-las e garantir que elas estão de acordo com a legalidade.

**E: Já participaram em alguma atividade ou iniciativa de cariz social?**

e: Até ao momento não.

**E: Mas pensam em participar, ter algum projeto relacionado com a empresa?**

e: Claro. Sim, acho que o nosso caso é um bocado específico. Nós temos os nossos quadros com muitas funcionárias de limpeza. Estamos a falar de muitos quadros que ganham o salário mínimo nacional. Nós pensamos por dentro, ou seja, é evidente que, só para se ter noção, muitos dos nossos funcionários, muitas dessas pessoas que ganham o salário mínimo, têm os salários penhorados, têm muitos problemas sociais gravíssimos e nós primeiramente começamos por dentro, nós temos pessoas constantemente a prestar apoio aos nossos funcionários, que estão mais próximas para essa situação. Paralelamente, nós também temos muitos funcionários que são emigrantes, que chegaram ao nosso país. Por vezes muitas empresas aproveitam-se disso, das pessoas, não é. Nós aí também temos um papel de ajudar a legalizar, ajudar no serviço de gabinete, dar-lhes contrato de trabalho, regista-los na segurança social. Eu diria que neste

momento estamos numa fase de cuidar das nossas próprias pessoas e isso já ocupa muito, não quer dizer que não nos venhamos a envolver noutros projetos.

**E: Considera que as práticas empresarias relativamente à RSE são benéficas para a empresa, ou seja, trazem benefícios?**

e: Sim. Neste caso concreto deste serviço que nos temos na limpeza, nos na verdade até temos uma relação estreita com algumas associações de apoio social. Ainda nem me tinha focado nesse ponto. Algumas das nossas funcionárias foram recrutadas através dessas associações de apoio, ou seja, daí a importância da responsabilidade social, ou seja, não só a importância de cada papel, de cada pessoa que a empresa tem que ter, mas também a responsabilidade social pode ajudar o próprio negócio. Neste caso em concreto, nós precisamos de mão-de-obra e foram essas associações que nos ajudam a juntar o útil ao agradável.

**E: E desvantagens, considera que este tipo de práticas pode trazer algum tipo de desvantagens para a empresa?**

e: Não. é assim, eu acho que à primeira vista não podemos e evidentemente numa empresa toda a gente sabe, quais são os objetivos pelo qual se norteia, temos só que ter cuidado para não cair no desfoco, mas não vejo grandes desvantagens à partida, só vejo vantagens até. As principais vantagens da responsabilidade, muitas das empresas estão mais preocupadas com a marca, como é que a marca pode ser credibilizada por apoiar ou não estas causas, mas sobretudo acho que é uma obrigação de todos nós das empresas e das pessoas, participar e assumirem o seu papel na sociedade, ajudar a combater esses problemas.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: É assim, nós, essencialmente, procuramos usar nesta fase produtos que não sejam muito agressivos ao ambiente, embora também não seja ainda algo estruturado. É uma questão da *startup*, nós até chegarmos a esses problemas ainda estamos a lutar pela nossa própria sobrevivência. Uma *startup* precisa de

atingir muitos objetivos a curto prazo e de se tornar sustentável nesse mesmo curto prazo, então antes de chegarmos a esses problemas todos, provavelmente na escala de prioridade existem outros, mas não quer dizer que não sejam importantes, evidentemente.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Eu acho que as novas gerações são assim. Considero que por exemplo um ambiente era um problema que a minha geração tomou muita atenção em termos de agenda das empresa, os direitos, a parte da alimentação, a parte do LGBT são problemas que estão na agenda dessas pessoas mais novas e ligadas a criatividade que eu penso que sim, nessas empresa ligadas a inovação e criatividade sobretudo defender a diferença e a discriminação são problemas que estão em cima da mesa. Não sei se, mais ou menos, que noutros setores de atividade, mas neste caso em concreto parece que é algo que está em cima da mesa que estas novas gerações ligadas à inovação e tecnologia tem essa preocupação.

**E: Considera que as práticas de RSE que a vossa empresa utiliza melhoram o desempenho da própria empresa?**

e: Eu tenho total certeza. Sobretudo somos uma empresa digital, mas são os nossos colaboradores, ou prestadores que estão registados na nossa plataforma, são a nossa imagem junto do cliente. Para eles poderem trabalhar motivados e satisfeitos, nós temos de ajuda-los muitas vezes, com o tipo de profissões que se trata, na satisfação de algumas necessidades mais básicas. Por exemplo, no caso da nossa empresa, nós muitas vezes fazemos empréstimos sem juros, porque são pessoas que já acumularam algumas dívidas daqui e dali e nós muitas vezes fazemos isso, empréstimos sem juros para no fundo ajudar a que elas se equilibrem e possam trabalhar em paz. Trabalhar com a cabeça livre e satisfeitas

e motivadas é meio caminho andado para fazer um bom serviço. Fazendo um bom serviço a qualidade vai passar boca a boca e o negócio crescerá com isso.

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de RSE?**

e: Eu acho que, no fundo uma empresa como qualquer outro agente na sociedade, tem de trazer para si algumas causas e, consoante a importância da empresa e da pessoa, essa responsabilidade aumenta pela exposição que ela tem. Portanto, acho que cada vez mais o tipo de problemas pode mudar em termos sociais e da RSE, mas cada vez mais é um caminho que não há volta e tem de haver essa preocupação até porque qualquer marca que não haja dessa forma está condenada.

**E: Pensa que é possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com as práticas de RSE?**

e: Eu acho que sim e não vejo porque não. Quem tem mais poder económico se calhar consegue alocar uma parte do orçamento, quem não tiver esse poder há muitas ações que podem fazer e, é como eu digo, às vezes começar por dentro, temos mesmo de olhar para dentro. No caso das *startups* nós temos de começar por dentro e há problemas que não são estruturais e não tem a ver com a empresa, têm a ver com a sociedade e temos que prestar o nosso apoio. E depois há muitas ações que podem fazer que não custam dinheiro, a própria estratégia de comunicação e tudo pode ajudar a resolver algumas coisas e não fica tão cara quanto isso.

**E: Relativamente aos trabalhadores da empresa, qual é a média de idades?**

e: Calculo que possa andar á volta dos 35 anos.

**E: Qual é o grau de formação dos trabalhadores e a área?**

e: Nós como plataforma temos no fundo pessoas que são licenciadas, com mestrado etc., cerca de 20%, 30. Depois, temos muitos serviços e depende do serviço que é. Na limpeza nós temos equipas próprias e aí a formação será a

mínima. A escolaridade até ao 9.º ano deve ser a média. Temos ainda noutros serviços, como *personal trainer*, manutenção e reparação que são parceiros externos, não são colaboradores da empresa. Portanto, temos duas realidades completamente distintas, gente muito qualificada até. Depois nas áreas operacionais temos gente com a escolaridade mínima.

**E: Enquanto plataforma, os trabalhadores que trabalham para a mesma têm contrato de trabalho?**

e: Na área da limpeza todos têm contrato de trabalho, na manutenção e reparação são empresas associadas, acordos de parceria e de *personal trainer*, não são colaboradores da empresa. Normalmente são *freelancers*, trabalham para vários ginásios e também trabalham para nós.

**E: A empresa realiza ações de formação para os trabalhadores?**

e: Sim, isso é constante. Quer em termos comportamentais, quer em termos técnicos, são duas vertentes que nos interessam muito.

**E: De que forma é que os trabalhadores da empresa estão incluídos nas estratégias de RSE?**

e: Como disse anteriormente, a nossa empresa atua em termos internos, ou seja, mais focada no bem-estar social dos trabalhadores e mesmo em termos de emprego, como é que os trabalhadores estão incluídos, ou seja, como é que essa estratégia funciona. Nós temos, no fundo, a equipa de gestão, a equipa mais qualificada que depara com este tipo de problemas, seja um salário penhorado seja uma dívida de um colaborador onde nós, no fundo, criamos um conjunto de ferramentas para ajudar e é um trabalho de equipa, sobretudo das pessoas mais qualificadas. Também, no fundo, ferramentas mais tecnológicas, seja um chat ou uma rede social interna, para as pessoas terem algum um espírito de comunidade, sentirem que têm ali um apoio, uma família. Portanto, isso é um trabalho de facto em conjunto do *marketing* e recursos humanos, da equipa de gestão. E depois criar esse espírito de comunidade e de colaboração faz com que

mesmo os trabalhadores menos qualificados operem entre si como o suporte uns dos outros.

**E: Nessa estratégia que vocês utilizam, os trabalhadores desses departamentos participam de forma voluntária ou existe algum tipo de obrigação relativamente ao facto de terem de ajudar as outras pessoas?**

e: A parte boa de uma *startup* é que apesar das nossas áreas de especialização operarem mais no *marketing* ou mais nos RH os problemas da empresa são problemas de todos. Toda a gente participa ativamente, não é como uma empresa maior onde isto é um problema do departamento "X". Numa *startup* toda a gente vive intensamente as metas que temos de atingir, sente vivamente a empresa e os problemas dela. Toda a gente propõe soluções e acções para melhorar.

**E: Considera que os trabalhadores são importantes na adoção deste tipo de práticas?**

e: No fundo a minha resposta à pergunta anterior é um pouco parecida com esta. Acho crucial, mais difícil numa empresa maior, também já trabalhei em empresas muito grandes. Numa *startup* acho mais fácil o quadro de envolvimento, ou seja, os objetivos da empresa são os mesmos de cada um e isso simplifica o trabalho em equipa e facilita encontramos soluções também neste campo da responsabilidade social.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: Como é que perspectiva no futuro?

**E: Sim, que tipo de atividades pensam fazer ou se podem melhorar alguma coisa relativamente ao papel dos trabalhadores, se vão estar mais ativos ou não?**

e: Não, isto é uma preocupação desde a origem que passa por criar aqui um espírito de comunidade e as pessoas sentirem que têm uma família. Isso é algo

que vamos investir constantemente ao longo do nosso crescimento e depois, paralelamente, queremos avançar para o exterior da empresa e assumirmos o nosso papel.

## Entrevista ao representante da Empresa 2

**Nome:** Tiago

**Idade:** 33 anos

**Empresa:** 2

**Cargo:** Growth

**Duração:** 18 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: Assistente de vendas, produtos de *software*.

**E: Quais são os principais objetivos da empresa?**

e: O principal objetivo é ajudar equipas de vendas a ter toda a informação que precisa no momento certo de a ter

**Qual é o *core business* desta empresa?**

e: B2B

**E: Qual é a missão da empresa, ou seja, quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: Os principais valores e missão são tentar fazer com que toda a informação que exista esteja disponível no momento certo para a pessoa certa. Ou seja, nós tentamos moldar grandes quantidades de *data* para dar, com o intuito de a informação ser o mais precisa possível para a pessoa no momento ideal e ter também um *software*. Tudo aquilo que nós fazemos de forma proactiva, ou seja, a pessoa não ter que ir buscar, por exemplo, quando tu vais ao Google e

pesquisas, mas sim quando nós temos a noção de que estás a precisar daquela informação e dá-la nesse momento, onde quer que uses email.

**E: A vossa empresa possuiu um código de conduta?**

e: Sim.

**E: É formalizado, redigido?**

e: Sim. Está escrito nós temos um código de conduta legal, digamos assim, e depois temos um código de conduta mais *friendly*, mais *easy friendly* que até temos no *onboarding*, embora o legal esteja acessível a toda a gente na empresa.

**E: O que é que entende por RSE? Está familiarizado com o conceito?**

e: Sim, eu estudei também isso na Universidade Católica, por isso, sim. Nós o que tentamos fazer em termos de Responsabilidade Social é não estarmos no cimo, percebermos que temos uma comunidade à volta e tentar ajudar da forma como conseguirmos. Admito que é muito pouca porque o tempo é escasso. Nós estamos muito mais focados em produzir agora o novo produto, mas sempre com a noção que estamos numa zona, num ambiente que precisa de nós e temos todo o gosto em ajudar.

**E: Consideras que as empresas, nomeadamente as *startups*, devem incluir práticas de RSE na sua gestão?**

e: Sim, neste momento é muito difícil para *startups* que isso seja uma estratégia, digamos assim, mas deve estar no ADN da empresa, tanto na gestão como, depois, passar isso para toda a gente.

**E: Esta *startup* tem uma estratégia de RSE integrada na sua gestão?**

e: Nós não temos uma estratégia, apenas temos, não digo campanhas porque no fundo não são campanhas, mas temos algumas coisas pontuais que tentamos que aconteçam. Mas não se pode chamar uma estratégia porque não é uma coisa que pensamos no início do ano em que vamos fazer diversas actividades, mas sim coisas que vão acontecendo, oportunidades que vão surgindo, que vão chegando até nós. Contudo, tentamos sempre que haja esse *mindset* sim.

**E: Ou seja, a vossa empresa participa em iniciativas ou projetos pontuais relacionados com responsabilidade social?**

e: Sim.

**E: Pode falar de alguma iniciativa em que já participaram?**

e: Sim, nós por exemplo, no último natal, arranjamus uma instituição de cariz social porque queríamos mesmo ajudar alguém e termos responsabilidade. Alguém que estivesse na nossa zona geográfica, digamos assim, que é Braga. E a empresa juntou-se e toda a gente, colaborou para darmos prendas a cada uma das crianças que estavam na instituição. E mesmo, enquanto empresa, demos a todos eles. Depois tivemos uma tarde de convívio com eles, sim.

**E: Consideras que este tipo de práticas de RSE tem benefícios para a empresa?**

e: Sim, claro que sim. Considero que, por exemplo, é uma realidade que nós não conhecemos, que a empresa não conhece, o ter de estar numa instituição por variadíssimas razões e dar essa oportunidade às pessoas de ver uma realidade diferente. E, por exemplo, eu por acaso não pude levar a minha filha, mas houve colegas que levaram. E dar essa oportunidade enquanto família, educar as crianças, e tanto dar-lhes algo que elas não podem ter, como a nós também. Nós muitas vezes estamos no nosso meio e não temos essa realidade presente e custa-me saber que há pessoas que precisam da nossa ajuda para ter as mesmas oportunidades que nós tivemos.

**E: E desvantagens, achas que estas práticas podem trazer algum tipo de desvantagem para a empresa?**

e: Não, não vejo porque poderá ter. Às vezes se for demasiado, ou seja, se o foco da empresa deixar de ser essa, porque são coisas que exigem tempo da nossa parte, às vezes é difícil sim, mas havendo já esse ADN na empresa não, não há qualquer desvantagem.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Sim. Tipo, nós reciclamos e isso é obrigatório dentro da empresa. Mas também não temos assim mais nada que possamos fazer. Temos cuidado com os aquecimentos, só aquecemos as zonas que estamos a usar do escritório, temos cuidado com o tipo de luzes que usamos, mas também não produzimos nada, ou seja, em termos físicos. Também não temos muito por onde o fazer, mas tentamos sempre que o que usamos e o que compramos não seja. Ou seja, temos esse *mindset* na escolha

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Eu acho que não é. Em termos da área em que atuamos, porque as *startups* atuam nas mais variadas áreas, mas sim pelas pessoas que lá trabalham que têm mais essa consciência. Porque são mais novas, porque mesmo na faculdade já houve essa abertura para falar disso, mas sim. A minha experiência sim.

**E: Talvez na parte da dimensão mais social, ou seja, ...?**

e: Depois também vai de cada um, mas enquanto empresa, normalmente, quem está a gerir as empresas *startups* geralmente são muito mais novas do que uma empresa tradicional, por isso, acho que sim e há mais abertura porque a diferença geracional entre a gestão e os trabalhadores é menor e dá para falar destas coisas e não há logo o não. Por isso acho que por aí sim, pelo lado da área não.

**E: Consideras que as práticas de RSE que a vossa empresa utiliza melhoram o desempenho da própria empresa?**

e: Não.

**E: Nem na dimensão ambiental, social, económica ou ética, por exemplo?**

e: Se me disseres que por exemplo a nível ético de darmos uma oportunidade e não olharmos a faixas e géneros para escolhermos as pessoas e escolhermos só

por ser o melhor sim, mas num longo prazo estamos a incluir pessoas melhores, no meu entender, por isso a longo prazo poderá haver. No curto não penso que isso seja uma melhoria de valor enorme.

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de RSE?**

e: Das empresas ou no nosso meio?

**E: Da responsabilidade social das empresas mesmo, ou seja, como é que a vossa empresa se pode posicionar no futuro em relação a este tipo de práticas, se estão a pensar em inserir na gestão, se estão a pensar em participar em mais iniciativas?**

e: A gestão da nossa empresa está sempre muito aberta a iniciativas, mas uma das coisas que nós não queremos fazer é tirar proveitos em termos de *press* ou esse tipo de coisas. Nós fazemos porque achamos que é bom para as pessoas e não para aparecer em notícias a dizer que ajudamos. Por isso, teoricamente ninguém irá saber que estamos a fazer isso nem vamos afetar outras empresas a fazer o mesmo. Agora, com o nosso crescimento vamos poder atuar em mais realidades. Mas apenas porque ou temos mais *revenue* e conseguimos ter uma estratégia mesmo, ou ter uma pessoa mesmo dedicada a isso, o que nós neste momento não temos. É algo pontual em que as pessoas vão dizendo ideias e estão abertas a dar ou fazer projetos. Nós nas *startups* não pensamos. Um ano para nós é imenso tempo, ou seja, eu não posso dizer agora o que vamos fazer daqui a dois ou três anos. Claro que todos temos ideias, mas é muito difícil para nos dizer “ok, para o ano vamos fazer o mesmo”. Nem sabemos se para o ano cá estamos, por isso é um bocado difícil, entendes?

**E: Pensa que é possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com as práticas de RSE?**

e: Sim, é sempre algo que podemos articular, mas lá está, para isso é preciso ter uma estratégia, não é? Ter uma estratégia articulada. Não podemos ter uma estratégia que vá além, tanto a nível de recursos financeiros como de recursos em termos de horas de trabalho, mas é como te digo, para isso é preciso ter uma estratégia e nós não temos. Uma estratégia a longo prazo.

**E: Relativamente aos trabalhadores da empresa, qual é a média de idades dos trabalhadores?**

e: É de 29 anos.

**E: E o grau e área de formação?**

e: O grau é licenciatura/ mestrado, não há ninguém com menos do que licenciatura. Nós dividimo-nos, pelo menos metade são *developers*, por isso são de engenharia, mas sim, é mais na parte de *development* e depois a maioria é gestão, mas também temos um *designer* e um *copywriter*. É entre gestão e comunicação social e design.

**E: Qual é a dimensão da empresa?**

e: Empregamos 16 pessoas.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Todos têm contrato de trabalho sem termo, a não ser os estagiários da católica porque é ao abrigo do estágio curricular.

**E: A empresa realiza ações de formação para os trabalhadores?**

e: Sim.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de responsabilidade social das empresas?**

e: Sim, sempre.

**E: Os trabalhadores participam voluntariamente ou existe alguma obrigação?**

e: A sua participação é voluntária.

**E: Essas iniciativas, então, envolvem tanto os trabalhadores como a administração da empresa?**

e: Sim.

**E: De que forma é que os trabalhadores contribuem quando realizam iniciativas de cariz social?**

e: Da mesma forma que a gestão, que a administração. Não há diferença no que for preciso ser feito e ajudar. Nós, normalmente, arranjos um *owner* do projeto, que pode ser da administração ou não. A partir daí, essa pessoa é que gere os recursos como melhor entender.

**E: Considera que os trabalhadores são importantes no desenvolvimento e na adoção deste tipo de práticas?**

e: Sim, são essenciais.

**E: Em que medida?**

e: Tanto a nível de ideias, como de colocá-las em prática. Como eu disse, não vem sempre da mesma pessoa, não é sempre a mesma pessoa que lidera esse tipo de projetos, ou seja, nós não diferenciamos entre administração e o resto do pessoal.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: Da mesma forma.

Entrevista ao representante da Empresa 3

**Nome:** Manuel

**Idade:** 32 anos

**Empresa:** 3

**Cargo:** Cofundador e administrador

**Duração:** 16 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: Está focada no desenvolvimento da tecnologia de informação para o setor agrícola.

**E: Quais são os principais objetivos da empresa?**

e: O principal objetivo da empresa é permitir que toda a comunidade agrícola possa produzir alimentos de uma forma mais eficiente do ponto de vista económico e ecológico e que na prática do dia a dia possam aumentar a rentabilidade dos seus negócios nomeadamente para quem é agricultor profissional.

**E: Qual é o *core business* desta empresa?**

e: Subscrição e venda de *software*.

**E: Qual é a missão da empresa, ou seja, quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: No fundo é a sustentabilidade ambiental e financeira.

**E: A vossa empresa possuiu um código de conduta?**

e: Neste momento não.

**E: O que é que entende por RSE? Está familiarizado com o conceito?**

e: Estamos em parte, mas é um tema que não nos focamos muito, nomeadamente numa fase de *startup* em que o nosso consumo no dia a dia é criação de produto e construção de equipa.

**E: Considera que as empresas, nomeadamente as *startups*, devem incluir práticas de RSE na sua gestão?**

e: Politicamente falando sim, mas na prática e olhando de uma forma muito prática que é criar uma *startup*, fazer nascer uma *startup*, fazendo crescer um negócio e conhecendo a realidade como é no dia a dia, com a falta de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, não recomendo olharem para essas práticas

porque estão sempre associadas a um custo de horas, tempo e dinheiro e é uma fase muito prematura para estarem a olhar para esse tema.

**E: Esta *startup* tem uma estratégia de RSE integrada na sua gestão?**

e: Sim, o principal é a questão do ambiente e redução de papel, o foco é a digitalização, é o nosso foco principal.

**E: Esta empresa está envolvida, ou já esteve, em alguma iniciativa ou projeto de cariz social?**

e: Não.

**E: Considera que este tipo de práticas de RSE tem benefícios para a empresa?**

e: Sim, numa fase madura do negócio e quando estamos a falar já a um nível de escalabilidade sem dúvida que essa componente social tem um impacto significativo na interação com os clientes na comunidade em que está inserida.

**E: Considera que estas práticas podem trazer algum tipo de desvantagem para a empresa?**

e: Só me ocorre nesta fase que referi, na fase embrionária da empresa em que tudo é muito instável e não é seguro, sim poderá reportar uma desvantagem, na prática poderá consumir tempo e recursos que a própria empresa não tem.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Sim tem. No fundo é a parte ligada aos nossos produtos, ou seja, fora a não utilização de papel, desde o uso eficiente de água nos negócios dos nossos clientes, a redução da utilização de pesticidas aplicados nos solos e aplicações excessivas de produtos na produção agrícola, são as nossas principais preocupações que transmitimos e fazemos questão de passar aos nossos clientes. Elas estão presentes nos nossos negócios.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Não! Porque as *startups* estão muito preocupadas no desenvolvimento do produto na captação de investimento e dinheiro e ao mesmo tempo a questão da gestão da própria equipa numa fase muito embrionária do negócio consome todos os recursos que uma *startup* pode ter e não sobra tempo para essas questões.

**E: Considera que as práticas de RSE que a vossa empresa utiliza melhoram o desempenho da própria empresa?**

e: Esse retorno não é imediato. Obviamente que depende de cada caso, mas como resposta diria que não é fácil de medir

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de RSE?**

e: Muito grande, essencialmente será uma das chaves de venda e contributo porque a nossa solução, o nosso produto gera para os nossos clientes que é a questão do impacto positivo no ambiente

**E: Pensa que é possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com as práticas de RSE?**

e: Não. Não é uma prática muito fácil e imediata de conseguir na gestão comercial do dia a dia, os objetivos comerciais estarem interligados com a componente social. Tudo depende, é muito difícil, no nosso caso e nesta fase isso estar presente.

**E: Relativamente aos trabalhadores, qual é a dimensão da empresa?**

e: Temos 9 pessoas.

**E: Qual é a média de idades dos trabalhadores?**

e: é de 28 anos.

**E: Qual é o grau e área de formação?**

e: Mestrado na área da engenharia.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Todos têm contrato.

**E: A empresa realiza ações de formação para os trabalhadores?**

e: Sim.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de responsabilidade social das empresas?**

e: Não. Estão apenas de uma forma indireta. Só a nível da administração, nesta fase.

**E: Porque é que não estão incluídos?**

e: Por falta de recursos.

**E: Considera que os trabalhadores são importantes no desenvolvimento e adoção deste tipo de práticas?**

e: Sim, claro.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: É uma realidade que nós já temos identificada como uma necessidade. Os trabalhadores ainda não foram incluídos por falta de recursos para colocar isso em prática.

## Entrevista ao representante da Empresa 4

**Nome:** Jorge

**Idade:** 23 anos

**Empresa:** 4

**Cargo:** Cofundador, CEO

**Duração:** 14 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: *Marketing* digital, *marketing* das redes sociais.

**E: Quais são os principais objetivos comerciais da empresa?**

e: Os objetivos neste momento são adquirir parceiros que queiram crescer e nos queiram ajudar a desenvolver e crescer numa comunidade de nano influenciadores que vai participar nas campanhas que realizamos. Portanto, neste momento nós somos como quase um Marketplace, estamos a criar valor tanto para nano influenciadores como para as empresas. O objetivo passa por ter os dois lados satisfeitos. Portanto, oferecer bons resultados de campanhas aos nossos clientes, boas ofertas e compensações por publicações aos nossos nano influenciadores.

**E: Qual é a missão da vossa empresa, ou seja, quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: Originalidade. Nós começamos a nossa empresa porque reparamos que o *marketing*, principalmente o *marketing* das redes sociais não estava a resultar, acho que é um problema com o qual tu te identificas. Agora abres o Instagram e é só *post sponser*, *posts* pagos, *posts* de influenciadores em que tu sabes perfeitamente que o influenciador está a ser pago para fazer aquele *post*, portanto não é uma recomendação, ou não é uma publicidade genuína, é um *marketing* intrusivo que a empresa está a usar para promover os seus produtos ou serviços. O que nós pretendemos com a nossa *startup* foi dar a possibilidade às empresas de criarem campanhas de *marketing* originais, com conteúdo criado pelos seus próprios consumidores e ter esses consumidores a partilhar a sua mensagem. A mensagem da sua marca nas redes sociais em troca de uma compensação a usar na própria marca. Ou seja, com isto garantimos que o nosso *marketing* é mais original, é nativo e é mais verdadeiro, uma vez que são os próprios clientes que utilizam os produtos que estão a recomendar aquela marca aos seus amigos, conhecidos e familiares.

**E: A vossa empresa possuiu um código de conduta?**

e: Não. Somos só *co-founders*, somos 4, portanto, não temos tido problemas, não temos nada desenvolvido nesse sentido, uma vez que só eu é que estou dedicado a 100% na ideia e os outros 3 estão ainda a estudar e dedicam-se em part-time e a maior parte das reuniões são *online*, por isso não há grandes burocracias a esse respeito.

**E: O que é que entende por Responsabilidade Social das Empresas? Está familiarizado com o conceito?**

e: Não estou familiarizado, mas pelo próprio nome suponho que seja um bocado indicativo, as empresas devem ter uma responsabilidade social.

**E: Considera que as empresas, neste caso as *startups*, devem incluir práticas de RSE na sua gestão ou não?**

e: Eu diria que depende da *startup* e depende de que forma é que essas atividades de responsabilidade social vão enquadrar nos objetivos da empresa. É sempre bom ter uma boa responsabilidade social. No nosso caso já realizamos inclusive campanhas pro-bono para uma agência de *marketing* de Lisboa para promover uma campanha que tem como objetivo incentivar a permanência do Reino Unido na União Europeia. No nosso caso acho que até nem foi muito o facto de estarmos a aliar a nossa *startup*, neste caso o movimento tinha uma forte posição política, portanto na altura depois até nos arrependemos, uma vez que estávamos a ter a nossa *startup* associada. Uma empresa não deve estar associada a uma opinião política, também achamos que depois não foi a melhor opção a tomar, mas acho que é sempre bom e saudável as *startups*, como qualquer outra empresa, contribuírem para a comunidade em que estão inseridas.

**E: A vossa *startup* tem outro tipo de RSE integradas na gestão ou estiveram ligados apenas a esse movimento?**

e: Estivemos ligados apenas a este movimento, porque nos nas nossas campanhas tentamos sempre ir para produtos ou serviços que sejam interessantes para esta *millennial generation*. Acabamos por nos focar em marcas

e não tanto em movimentos ou organizações associativas, não nos costumamos focar muito nisso, portanto foi só nessa campanha do Reino Unido.

**E: Considera que as práticas empresariais no âmbito da RSE, são benéficas para a empresa?**

e: Eu diria que não traz benefícios diretos à empresa. Não vai a empresa, por fazer uma atividade, por juntar, sei lá, os seus trabalhadores e plantar o Pinhal de Leiria, fazer mais dinheiro a não ser que seja uma empresa produtora de papel. Acho que às empresas fica-lhes sempre bem, pode trazer benefícios indiretos o facto de terem uma imagem associada, ou uma imagem de uma empresa que contribui para além daquilo do produto ou serviço que apresenta contribui para a sociedade organizando outro tipo de atividades para o bem social, acho que fica sempre bem e acredito que indiretamente poderá trazer benefícios à empresa nem que seja só para os trabalhadores estarem mais felizes e satisfeitos com o que estão a fazer, ou terem maior reconhecimento público e maior visibilidade de marca. Acredito que tenha benefícios nesse sentido, mas não acredito que seja isso que os mova, portanto, quando uma empresa cria uma destas atividades de responsabilidade social que o objetivo deles não é criar benefícios para a empresa, mas sim para o meio em que estão envolvidos.

**E: Considera que levar a cabo este tipo de práticas pode comportar desvantagens para a empresa?**

e: Eu diria que não, mas não sei. Desvantagens para a empresa? Eu diria que não. Acho que uma atividade destas muito dificilmente, considero mesmo que não.

**E: A vossa empresa tem preocupações ao nível da proteção ambiental?**

e: Não propositadamente, mas sim. Nós basicamente somos uma empresa que não está em contacto físico todos os dias uns com os outros, portanto tudo o que trabalhamos é *online*. Todo o nosso *site* foi desenvolvido *online*. Basicamente, não temos nenhuma infraestrutura física, não usamos qualquer tipo de papel, ou

material para fazer as nossas campanhas e para trabalhar que não seja o nosso computador. É a única coisa que precisamos para trabalhar. Nesse sentido somos uma empresa que se preocupa e que tem essa consciência ambiental. Como somos só 4 também não havia muito lixo para ser criado. E é uma empresa tecnológica. Temos essa responsabilidade mais porque é a maneira como gostamos de trabalhar, nenhum dos 4 gosta de trabalhar com papéis ou blocos de nota, é tudo com computador, *Google Drive*.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividade ligadas à criatividade e ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para os problemas sociais?**

e: Não diria que estão diretamente. Só o facto de uma *startup* estar a tentar a criar um novo modelo de negócio e implementá-lo no mercado. A percentagem das *startups* bem-sucedidas é muito reduzida. Eu diria que o facto de estar envolvidas no desenvolvimento tecnológico apenas está a levar-nos a todos para a frente, para soluções e alternativas. Se está uma equipa de pessoas focada em trabalhar para desenvolver soluções e alternativas, focadas em desenvolver, vão ser melhores, mais económicas e sustentáveis do que as alternativas até aí existentes no mercado. Eu diria que o facto de as *startups* serem muito avançadas tecnologicamente acabam por ser bem-sucedidas, proporcionando uma melhor qualidade de vida. Portanto diria que não a essa pergunta.

**E: Considera que as práticas de RSE que a vossa empresa utiliza melhoram o desempenho da vossa empresa? Numa dimensão social, ambiental económica ou ética por exemplo.**

e: No caso pro-bono que mencionei, nós fizemos em parceria com uma grande agência de *marketing* de Lisboa, e que na altura nós também aceitamos fazer a campanha porque nos estava a ser pedida por uma grande agência de *marketing* e era do nosso interesse mostrar os nossos resultados e serviços a um potencial parceiro. Diria que até agora ainda não teve impactos diretos, mas o objetivo com

que foi realizado foi para melhorar, neste caso, o *networking* da empresa, os contactos da empresa e parcerias futuras. A campanha foi recente, ainda não apresentou esses resultados, mas foi realizada nesse sentido.

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da empresa no que concerne a práticas de RSE?**

e: Eu diria que o nosso objetivo é criar uma plataforma atraente e onde os *millennials* vão ver que campanhas temos. O nosso objectivo, desenvolvendo esta plataforma, acaba por não ter uma intervenção tão direta da nossa parte no que acontece nas campanhas, mas quase que transferimos toda essa gestão para a plataforma para que tudo seja feito de forma mais analítica e automática. Uma vez que somos uma *startup* ainda em fase inicial de desenvolvimento não temos nada pensado em específico relativo ao tipo de atividades podemos fazer para melhorar o nosso impacto social. Para já o nosso objetivo será criar este impacto através da nossa plataforma e depois de termos a atração que desejamos será mais fácil de criar várias actividades. Uma vez que tenhamos o acesso a toda a comunidade de nano influenciadores será mais fácil de criar e promover esse tipo de atividades. Agora ainda não pensamos em específico o quê, nem quando, porque não é altura para estarmos a analisar isso.

**E: Nesse sentido, pensa que é possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com a RSE?**

e: Sim, eu penso que este tipo de práticas principalmente em empresas que já estão estabelecidas e que já estão operacionais no mercado, contribuirão para o bem da sociedade fica-lhes sempre bem.

**E: Relativamente aos trabalhadores da empresa, qual é a média de idades dos trabalhadores?**

e: É de 23 anos.

**E: Qual é o grau e área de formação?**

e: Mestrado Integrado em Engenharia e Industrial e Gestão.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Dois estão com contrato em part-time, um trabalha a tempo inteiro.

**E: A empresa realiza ações de formação para os trabalhadores?**

e: Não, para já não, somos só nós os 4. Ao nível em que estamos, cada um faz o que lhe compete, cada um tem as suas tarefas, não há aqui muita necessidade de andar a transferir conhecimento, andar a ensinar outras pessoas.

**E: Quando participaram na iniciativa todos os trabalhadores estavam incluídos?**

e: Dois principalmente, foi mais feita por mim, mas eles tinham conhecimento que estávamos a fazer a campanha.

**E: Considera que os trabalhadores são importantes para desenvolver este tipo de práticas na empresa, caso queiram adotar estas práticas futuramente?**

e: Sim, o que quer que seja implementado será em conjunto com eles.

## Entrevista ao representante da Empresa 5

**Nome:** Simão

**Idade:** 28 anos

**Empresa:** 5

**Cargo:** Engenheiro Eletrotécnico

**Duração:** 17 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: Operamos na área do sector automóvel, transportes e energia, principalmente focados na área dos transportes, sistemas para componentes automóveis.

**E: Quais são os principais objetivos?**

e: O nosso principal objetivo é ajudar à transição de uma economia de transportes baseada no diesel para a elétrica, promover uma mobilidade mais elétrica e sustentável. Desenvolvemos o primeiro sistema mundial que eletrifica os camiões de frio evitando o consumo de quinhentos litros de diesel, para usar só o modo elétrico na parte de refrigeração.

**E: Qual é a missão desta empresa, ou seja, os principais valores pelos quais se regem?**

e: A nossa missão e objetivo é acelerar a transição para um sector dos transportes mais sustentável com energia elétrica e renovável. O principal valor que defendemos acaba por ser a alta tecnologia. Somos muito focados na transparência acima de tudo, resiliência e fiabilidade.

**E: A empresa possui um código de conduta?**

e: Não de uma forma muito explícita, mas temos um código de conduta que é agir de forma honesta, transparente, com todos os parceiros e clientes.

**E: O que é que entendem por RSE, estão familiarizados com o conceito?**

e: Sim. Fazemos responsabilidade social em várias vertentes. Uma das primeiras acaba por ser com os próprios estudantes. A nossa empresa nasceu da matéria do mestrado e temos na nossa génese esta passagem do que é o conhecimento e a vontade e iniciativa de jovens para o mundo real e de implementação de indústria. Fazemos estágios de verão e deixamos sempre as portas abertas para deixar que estudantes e jovens colaborem e participem de forma a dar-lhes oportunidades e uma aproximação mais fácil com o mundo do trabalho. Acho que é nossa responsabilidade social nesse sentido de manter as pessoas no trabalho de uma forma motivada. A outra acaba por não passar

apenas por substituição de diesel e custos, mas sim também por melhorar as condições de operação do motorista, nomeadamente em condições de trabalho não tão boas como gostaríamos porque estão a transportar com imenso ruído e desconforto pois conduzem horas e horas sem descanso, portanto a nossa terminologia foca-se em dar melhores condições ao motorista. Acima de tudo, com os nossos colaboradores e parceiros, tentamos sempre dar as oportunidades que partilham connosco, partilhando-as com eles para promover o conhecimento e a maior interação, seja desde o conhecimento de tecnologias, oportunidades, formação, oferecendo oportunidades de crescimento tanto a nível interno como para os parceiros que connosco trabalham. Preocupamo-nos muito com a carreira, crescimento e bem-estar dos trabalhadores não só dentro da empresa, mas também a nível de estabilidade familiar.

**E: Considera que as empresas, nomeadamente as *startup*, devem incluir práticas de RSE na sua gestão?**

e: Sem dúvida, principalmente numa *startup* em que o maior ativo são as pessoas da equipa que tem que fazer tudo para que juntamente com os parceiros que colaboram com a *startup* estejam bem em todos os níveis.

**E: Considera que as práticas de RSE trazem benefícios para a empresa?**

e: Considero que sim. Muitas vezes tem a ver com a consciência com que está a ser feita. Dou um exemplo de que na minha terra tem um senhor que tem uma empresa com quatro mil funcionários e todos os Natais, desde há muito, organiza uma entrega de presentes aos filhos dos colaboradores e o engraçado é que os filhos dos colaboradores já são funcionários dessa empresa, portanto acabam por ter orgulho e dar valor ao trabalho da empresa e acabam por retribuir, porque desde pequenos a empresa é que ajudava a família e agora essa nova geração é quem está a trabalhar e a retribuir essa ajuda, acho que é um gesto bonito e as empresas só têm a ganhar.

**E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa?**

e: Nalguns casos a questão da RSE depende da ética e das pessoas que a estão a gerir. Se for feito de uma forma genuína e com o intuito de que não seja de *marketing* acho que é positivo. Caso contrário, os colaboradores vão acabar por perceber e os parceiros também e isso origina um contrapoder na empresa. Tem que haver honestidade.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Claro que sim. Essa foi uma das maiores motivações da criação da empresa, precisamente por sabermos que é possível eliminar já 500 litros de diesel mensais em cada camião de frio, melhorando as condições ao motorista e essa é uma grande motivação de fazer uma transição imediata para reduzir as emissões de CO2 e de ruído que afetam o ambiente, bem como a vida nas cidades e a própria operação das empresas. Esse é até o nosso maior princípio.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Por estarem associadas às tecnologias acabam por estar mais no meio digital e ter acesso a mais informação que outras empresas mais tradicionais não têm. De certa forma são mais atualizadas e acabam por pensar mais à frente o que é uma das vantagens. Uma empresa que está envolvida no meio tecnológico acaba por estar a trabalhar com a vanguarda das inovações e por serem pessoas mais positivas, empresas mais positivas, que irão pensar sempre no desenvolvimento e não no olhar para trás e para o passado. Isso dá muitas vantagens às *startups*.

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de responsabilidade social das empresas?**

e: Gostaria que a AddVolt continuasse sempre a ser uma empresa que mantém a equipa recetiva a ter jovens a implementar as suas ideias e a pô-las em prática

mesmo enquanto estudam, o que acho que é o mais importante, permitir que sonhem e vão em busca desses objetivos sem muitas barreiras. Outro ponto era, no fundo, quase que conseguíssemos criar um curso ou uma escola em que se desse oportunidade às pessoas de aprenderem e que possam participar nesta transição energética.

**E: Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com responsabilidade social das empresas?**

e: Acho que até é obrigatório fazer isso. As grandes empresas têm uma responsabilidade social muito grande. As multinacionais cada vez mais percebem que as pessoas dão muito valor ao que vai acontecer às gerações futuras. Inconscientemente na compra acabam por reconhecer isso. Se nós quisermos trabalhar com essas multinacionais teremos que alinhar nesses objetivos. Se essas empresas perceberem também que os seus fornecedores ou parceiros estiverem alinhados na mesma estratégia é mais fácil falares a mesma “língua” e comercialmente mais fácil vender pelo que só tem vantagem também no ponto comercial. Trabalhamos com um cliente, que é um grande transportador para um grupo multinacional e só podemos trabalhar com ele porque estamos a ajudar esse grupo a cumprir as metas de redução Co2 e de impacto do transporte dentro das cidades. Se não fosse dessa forma não conseguíamos trabalhar com ele.

**E: Qual a média de idade dos trabalhadores?**

e: É de 24 anos.

**E: Qual o grau de formação dos trabalhadores e a área?**

e: Principalmente mestrado em engenharia.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Só temos contratos de trabalho, não trabalhamos com recibos verdes.

**E: Costumam realizar ações de formação para os trabalhadores?**

e: Sim. Cumprimos com as 35 horas de formação obrigatórias anuais. Além disso fomentamos sempre a participação dos trabalhadores, em feiras, seminários e conferências internacionais para que possam estar actualizados.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de responsabilidade social das empresas?**

e: Estão. Porque fazem parte e partilham a nossa atividade. Por exemplo, cada trabalhador é responsável por acompanhar e integrar um estudante.

**E: Os trabalhadores participam de forma voluntária ou existe alguma obrigação?**

e: De forma voluntária, mas as pessoas acabam por reconhecer valor também para elas ao desenvolverem essa ação. Não é uma exigência, pois deixamos que seja uma intenção e que as pessoas estejam felizes e realizadas ao fazer isso, conseguimos implementar esta cultura na empresa e por isso temos tido bastante sucesso.

**E: Os trabalhadores são importantes no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: Sem dúvida. Se as pessoas não quiserem não é por as obrigarem que vai correr bem. Tem que haver esta cultura de perceber que ao ajudar ou contribuir para a sociedade, qualquer que seja o modo, que vais ganhar também com isso. Se as pessoas perceberem que têm mais a ganhar que a perder, automaticamente o farão e tem que haver esta cultura dentro da empresa. Doutra forma não resulta. É quase como o *marketing* forçado.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: No fundo, o objetivo é que os trabalhadores tenham a própria iniciativa além da empresa para sugerir e implementar também as suas atividades. Imaginamos

que, de forma extralaboral, haja trabalhadores que possam colaborar com uma associação e identificar alguma necessidade junto da sua área de residência que seja necessário intervir. Um exemplo muito prático é que a empresa tem meios e recursos como uma carrinha e até ferramentas, se for necessário algum dos colaboradores dar uma ajuda a um vizinho com esses recursos eles estão ao dispor dos colaboradores para o fazerem, desde que os usem de forma responsável. A empresa deixa esta abertura aos trabalhadores. Como por exemplo se um familiar dos trabalhadores quiser usar os recursos da empresa, com a devida autorização o colaborador pode fazê-lo. São coisas muito pequenas que mostram o sentimento que a empresa tem para com os colaboradores e quem os rodeia.

## Entrevista ao representante da Empresa 6

**Nome:** Pedro

**Idade:** 28 anos

**Empresa:** 6

**Cargo:** Sócio fundador, gestor

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: *Marketing* digital.

**E: Quais são os principais objetivos?**

São ter portais na internet que gerem audiência e a partir daí conseguir vender produtos e serviços dos nossos clientes para essas audiências.

**E: Qual é o *core business* da empresa?**

e: Gerar audiências e segmentar essas audiências.

**E: Quais são os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: Um dos principais é a imparcialidade, porque estamos a falar de marcas e produtos, entre outros. A nossa empresa de verdade chama-se *Wcontent*, conteúdo de valor. O nosso principal valor é levar a informação às pessoas de maneira isenta. Há muitos portais, mas a partir do momento que o cliente paga, todo o conteúdo é importante para aquele cliente. Por isso damos-nos ao luxo de falar mal dos nossos clientes se for necessário porque nós somos patrocinados para falar o que nós quisermos. A ideia é ser imparcial mesmo e dar um produto de qualidade, ou seja, responder às perguntas das pessoas de forma imparcial sobre os temas em que actuamos e que são vários. Desde crédito pessoal, religião, turismo. Temos portais de muitas áreas.

**E: A empresa possui um código de conduta?**

e: Não.

**E: O que é que entendem por RSE, estão familiarizados com o conceito?**

e: Não estou muito familiarizado.

**E: Considera que as empresas, nomeadamente as *Startup*, devem incluir práticas de responsabilidade social na sua gestão?**

e: Acredito que sim, apesar de a gente não ter.

**E: Porque considera importante?**

e: Se for exatamente o que penso, a nossa responsabilidade para com a sociedade é fundamental, principalmente para garantir que estamos a pensar na sociedade como um todo e fazer as coisas de forma mais justa. A questão é que quando se começa uma startup, poucos devem estar preocupadas com outras

coisas que não seja fazer dinheiro, ou seja o negócio em si, e as outras coisas acaba por as perder e por as fazer acontecer. As grandes empresas já têm corpo para parar e pensar como isso se reflete para a sociedade. Quando se começa uma *startup* é um pouco difícil porque nos dois primeiros anos só pensamos em sobreviver.

**E: A vossa empresa já participou em algum projeto de cariz social, que tem a ver com a gestão da empresa?**

e: Não. O máximo que fizemos até hoje foi reunirmo-nos todos para dar sangue.

**E: Porque decidiram fazer isso?**

e: O outro sócio, Filipe, costuma fazer pessoalmente esse tipo de acção e está a tentar que mais pessoas na empresa o façam. Para unir mais o grupo e para termos a sensação que fizemos algo pelos outros, além da empresa. Na altura foi por isso.

**E: Pensam envolver-se em mais algum tipo de atividades de RSE?**

e: Já procuramos uma vez, porque um *site* que temos é relacionado com a emigração. Eu próprio sou emigrante, sou brasileiro. A emigração é um momento muito sensível na vida das pessoas, pois elas quando emigram nem todas as coisas acontecem da melhor maneira e depois ficam noutra país que não o seu numa situação vulnerável. Procuramos uma associação que ajuda emigrantes, mas eles nem nos responderam. No âmbito desse projeto que se chama Euro Dicas há 1,5 milhões de acessos por mês de brasileiros que querem emigrar para a Europa e nós achamos ser importante pensar nisso. Convidamo-los a vir se desse errado gostaríamos de ter alguém que os ajudasse, mas na altura não obtivemos resposta da associação. A instituição chamava-se “*Árvore*”, supostamente ajuda pessoas que estão em situação ilegal ou querem regressar ao país de origem, mas não nos respondeu.

**E: Considera que as práticas de responsabilidade social trazem benefícios para a empresa?**

e: Acho que sim. Mais que não seja para as pessoas que trabalham nas empresas sentirem que fazem alguma coisa para o bem da sociedade. Isso reforça a ideia de união.

**E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa?**

e: Que esteja a ver não.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Somos completamente digitais e nunca pensamos sobre isso. Acho que *startup* que tenha a ver com coisas que mexam como ambiente é que se devem preocupar. Nós praticamente somos sete pessoas com um computador à frente.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Sem dúvida alguma. Do nosso lado vemos mais o lado social porque a nossa ideia é criar comunidades. Um dos primeiros pontos para se pensar em ter um projeto digital para nós é identificar problemas de um determinado público e a partir deles começarmos a traçar o perfil. Apresentamos um projeto sobre o crédito e nele tomamos muito cuidado, exatamente porque são pessoas que estão já numa situação complicada. Nesse sentido é muito mais fácil identificarmos problemas numa sociedade, preocupamo-nos com eles e tratamo-los de uma maneira que seja justa. É muito fácil identificarmos isso na sociedade porque trabalhamos com pessoas e com os problemas delas.

**E: Esse tipo de práticas melhora o desempenho da própria empresa?**

e: Sem dúvida. Na nossa empresa as pessoas têm muito gosto em trabalhar com algo que solucione problemas e que ajude as pessoas.

**E: De que forma é que perspectiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de responsabilidade social das empresas?**

e: Temos vontade ajudar, mas temos que crescer um pouco mais e ter alguém que possa olhar para isso. Nesse momento ainda é cedo.

**E: Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com responsabilidade social das empresas?**

e: Sem qualquer dúvida. No nosso caso vimos claramente isso. Se o nosso conteúdo não for para o bem das pessoas não queremos ganhar dinheiro com ele mas sim com conteúdos em que achamos que vamos de facto ajudar alguém e consigamos ganhar bom dinheiro na mesma sem criar situações que sejam prejudiciais às pessoas.

**E: Qual a média de idade dos trabalhadores?**

e: É de 30 anos de idade.

**E: Qual o grau de formação dos trabalhadores e a área?**

e: Todos com ensino superior, alguns com mestrado e doutoramento na área de tecnologia ou comunicação.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contrato de trabalho?**

e: Todos os trabalhadores têm contrato de trabalho.

**E: Trabalham a tempo certo ou incerto?**

e: A maior parte incerto.

**E: Costumam realizar ações de formação para os trabalhadores?**

e: Sim. Não internamente, mas no início do ano todos escolhem uma formação que queiram fazer, normalmente internacional.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de RSE?**

e: Não temos essas práticas.

**E: Os trabalhadores participam de forma voluntária ou existe alguma obrigação?**

e: Participam de forma voluntária. Na verdade, são eles que trazem a maior parte das preocupações.

**E: Os trabalhadores são importantes no desenvolvimento das práticas de RSE nesta empresa?**

e: Sem dúvida. Só a gestão por muito que se queira se as pessoas não a adotarem não funciona. Aliás na maior parte das vezes tem que partir deles.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas nesta empresa?**

e: Penso que se tivermos um código de conduta ou algo do género talvez faça com que sejam mais ativos nessa área.

**E: Pensa adotar algum tipo de estratégia que englobe os vossos trabalhadores relativamente à RSE?**

e: No futuro sim, sem dúvida.

## Entrevista ao representante da Empresa 7

**Nome:** Luís

**Idade:** 30 anos

**Empresa:** 7

**Cargo:** Arquitecto e sócio gerente

**Duração:** 22 minutos

**E: Em que área é que esta empresa opera?**

e: Arquitectura.

**E: Quais são os principais objectivos?**

e: O nosso objectivo é desenvolver a construção modular. Tentamos trabalhar de forma muito próxima com a indústria e não só com o cliente final, ou seja, além de fazermos projectos para o cliente final também os fazemos para a indústria. Desenvolvemos sistemas construtivos que essa indústria vai materializar, efectivamente construí-los e comercializá-los.

**E: Qual é a missão desta empresa, ou seja, os principais valores pelos quais se rege?**

e: Há uma missão mais global, o desenvolvimento de sistemas construtivos pré-fabricados e modulares que tem a jusante uma missão maior que é a de acelerar os processos construtivos. Essa é a nossa função e a nossa maior missão, tentar fazer da construção um processo cada vez mais simples e mais rápido. Além disso, temos todos os mandamentos laterais que é a forma como organizamos diariamente o trabalho e tentamos que essa rapidez não esteja só nos projectos que executamos mas também na nossa orientação interna de trabalho, pois tentamos trabalhar de forma rápida e eficaz e fazer o trabalho o mais transparente possível.

**E: A empresa possui um código de conduta?**

e: Não temos.

**E: O que é que entendem por RSE, estão familiarizados com o conceito?**

e: Eu acho que isso tem muito a ver com a dimensão. Não quero dizer com isto que sendo uma empresa pequena devo assumir que não tenho nenhuma responsabilidade. O que quero dizer é que sendo uma empresa pequena o nosso impacto em termos de responsabilidade social à partida será sempre menor que uma empresa de maior dimensão. Não incluo naquilo que chamam de responsabilidade social o cumprimento das nossas obrigações, perante a

segurança social, fiscais, perante os nossos funcionários. Não incluo este rol como compromisso social das empresas porque considero que isso é o mínimo que todas as empresas devem cumprir. O que podemos fazer enquanto empresários é que esta responsabilidade social parte daquele princípio de nós tentarmos perceber um pouco o que é que a Sociedade que inclui as faculdades onde nos formamos e as instituições de que fazemos parte, o UPTEC onde estamos integrados, a cidade os vizinhos, etc. De que forma é que podemos retribuir o que ela nos dá. Temos feito isso à nossa escala. Temos feito um esforço para contribuir para com a comunidade científica e educacional, fazemos muitas vezes conferências, designadamente na Faculdade de Arquitectura do Porto, tentamos participar em todos os eventos sempre que nos é possível, organizados pelo UPTEC. Temos muitas vezes actividades que estão ligadas a escolas do 2.º e 3.º ciclo que são coisas que do ponto de vista comercial não tem interesse nenhum, mas fazemo-lo pelo reconhecimento dessa missão social e da proximidade que também temos, sobretudo em termos territoriais, pois trabalhamos muito na região de Arouca, Vale de Cambra, S. João da Madeira, apesar de estarmos instalados no Porto. Sobretudo nessas cidades tentamos ter uma grande proximidade com o sistema educacional. Sempre que nos convidam para alguns eventos, alguns mais relacionados com a área formativa, com pessoal jovem, que não são de todo o nosso público-alvo, sempre que nos pedem o contributo tentamos estar disponíveis. À nossa escala é isto que podemos ir fazendo. Seguramente que daqui a dez anos podemos oferecer mais nesta responsabilidade social do que agora.

**E: Considera que as empresas, nomeadamente as *Startup*, devem incluir práticas de responsabilidade social na sua gestão?**

e: Considero que é muito importante as empresas conseguirem posicionar-se e nessa parte da responsabilidade social perceberem até onde podem e devem ir. Acho que as empresas não devem substituir outras instituições que trabalham do

ponto de vista do apoio social, sobretudo em meios mais pequenos, até por uma missão muito simples, quando falamos de uma missão social que custa dinheiro à empresa e ela se começa a substituir ao organismo que devia cumprir essa obrigação, vejo um duplo problema: por um lado está a enfraquecer o organismo social que iria dar resposta a esse problema o que a médio prazo pode ter consequências quando a empresa decidir ou retirar da sua estratégia este apoio específico, não dando resposta ao problema; por outro lado, estas mesmas empresas têm que ter a capacidade de perceber, sobretudo quando têm uma dimensão maior que a nossa, que são um organismo vivo e social. Essa responsabilidade social não pode, nem deve funcionar só para fora, deve também funcionar para dentro. Se há meios para apoiar em termos sociais causas que estão fora da empresa antes disso é preciso olharem para dentro da empresa e perceber se não há possibilidade de melhorar as condições internas dos seus funcionários, em termos salariais, mas não só, pois há condições de trabalho diárias como o conforto, apoio na alimentação, transporte e educação dos filhos dos funcionários.

**E: Esta empresa tem alguma estratégia de RSE integrada na gestão?**

e: Não.

**E: Quais os principais motivos porque não têm essas estratégias?**

e: Sobretudo pela dimensão. A nossa missão social tem que ser adaptada à circunstância praticamente de cada mês. Não temos a possibilidade de delinear uma estratégia de responsabilidade social a longo prazo. Somos uma empresa muito jovem, com um crescimento até acelerado, mas não sabemos como é que vamos estar daqui a seis meses ou um ano.

**E: Já fizeram alguma actividade de cariz social?**

e: Já tivemos alguns momentos em que isso aconteceu, dois mais directos que se traduziram num apoio financeiro para uma causa social que nos chegou através de uma associação empresarial na qual estamos envolvidos. Quando esse

apoio foi conseguido uma das exigências foi que ele se mantivesse sob algum anonimato. Além disso, temos outras, mais públicas que têm a ver com o sistema de ensino e educacional que poderemos não as considerar de cariz social porque também há um interesse para nós de mostrar o nosso trabalho àquelas pessoas. Contudo, quando falamos com estudantes do 2.º ciclo ou secundário aí será uma iniciativa meramente social porque o nosso interesse estratégico não existe.

**E: Considera que as práticas de RSE trazem benefícios para a empresa?**

e: Penso que não deve ser esse o intuito. Eventualmente algumas conseguem tirar vantagem directa disso, outras não. Porém, não deve ser esse o propósito dessas iniciativas. Penso que o benefício dever ser tirado pela sociedade não pelas empresas porque nesse caso não estaríamos a ajudar. Não podemos utilizar a sociedade como um meio para atingirmos um fim que não corresponde ao que estamos a apresentar. Quando falamos de intervenção social das empresas estamos a falar de dar e não de investir, ou seja de dar para receber algo em troca.

**E: Este tipo de práticas pode trazer desvantagens para a empresa?**

e: Não se for feito de forma, obviamente, responsável e compatível com a capacidade de cada empresa. Não posso delinear uma estratégia de intervenção social para a minha empresa, com a dimensão que ela tem, a dois anos, que custe 50 mil euros. Se o fizesse estaria a prejudicar a empresa. Não só não teria, embora não fosse isso que se pretendia, como não conseguiria suportar essa estratégia. A partir do momento que se se faz com responsabilidade e compatível com a capacidade da empresa não traz qualquer desvantagem.

**E: A vossa empresa tem preocupações a nível de protecção ambiental?**

e: Nós fomos recentemente integrados no grupo de parceiros Classe Mais, da Associação Portuguesa de Energia. Trata-se de um conjunto de parceiros com trabalho comprovado relativamente à suficiência energética. Diria que esse “selo” acaba por comprovar que temos essa preocupação. Sendo uma empresa de serviços, em termos de gastos energéticos, de criação de resíduos e tudo o mais

não somos uma empresa muito nociva, nem temos de ter cuidados especiais. Poupar água ou electricidade no nosso ateliê tem uma escala muito reduzida e sem impacto visível. O que tentamos fazer é passar isso para os nossos projectos e isso está não só na parte tecnológica, como por exemplo no tipo de vidro que escolhemos no sentido de ter construções com maior eficiência energética, no tipo de sistema que escolhemos para o aquecimento das água para obter também uma menor despesa de energia. Não se pretende só com a parte tecnológica mas também com uma questão de princípio. O nosso é que a construção modelar e pré-fabricada, por natureza, acaba por exigir menos tempo, menos transportes de material, menos responsabilidade social menos os desperdícios, entre outros. Por si só por trabalhar a construção modelar e pré-fabricada dá algum contributo do ponto de vista ecológico porque a indústria da construção é das mais poluentes que existe.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Não necessariamente. A resposta que vou dar agora não tem nenhum fundamento estatístico. Mas no fundo penso que o que se pretende é darmos a nossa opinião deslocada do que é a realidade. Se calhar, três empresários que eu conheço com uma responsabilidade social maior, não estão de todo ligadas a áreas criativas e não são *startups*.

**E: Considera que a prática da RSE que a sua empresa utiliza, melhora o desempenho da própria empresa ou não?**

e: Não necessariamente.

**E: De que forma é que perspectiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de RSE?**

e: Há uma linha de acção que nós temos tido e vamos continuar a ter que é esta ligação à rede educacional, de ensino. É algo que nos dá algum prazer, temos alguma facilidade de o fazer e não envolve directamente grandes custos em termos financeiros. Também quando temos a oportunidade de falar para a plateia que nos ouve e a quem estamos a ensinar estamos simultaneamente a aprender. Todas as estratégias que estão para além disso já podem envolver algum investimento financeiro. Contudo, só o tempo vai responder a essa questão, pois não sabemos quais são as possibilidades e dimensão da empresa no futuro.

**E: Pensa ser possível articular os objectivos comerciais e económicos da empresa com responsabilidade social das empresas?**

e: Se for feito de forma compatível e dentro das nossas possibilidades, claro que sim.

**E: Qual a média de idade dos trabalhadores?**

e: É de 28 anos.

**E: Qual o grau de formação dos trabalhadores e a área?**

e: Todos têm mestrado integrado em arquitectura.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Ou têm contrato de trabalho ou estão com estágios do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Não temos ninguém a recibos verdes.

**E: Costumam realizar ações de formação para os trabalhadores?**

e: Promovemos a presença dos trabalhadores em acções de formação externas.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de RSE?**

e: Estão e participam nas tais actividades de carácter mais educacional. Todo o trabalho que é feito nesse âmbito é dividido e não feito exclusivamente por mim. É um trabalho colectivo.

**E: Os trabalhadores participam de forma voluntária ou existe alguma obrigação?**

e: Participa de forma voluntária.

**E: Os trabalhadores são importantes no desenvolvimento das práticas de RSE nesta empresa?**

e: Tanto nas práticas de carácter social como em qualquer outra. Sem trabalhadores não se faz nada, nem se desenvolve nenhuma actividade seja ela de que carácter for. As empresas são as pessoas.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores no desenvolvimento das práticas de RSE nesta empresa?**

e: Eu diria que a intervenção do grupo de trabalhadores desta empresa poderá vir a ser no futuro mais activo se, em termos financeiros, for possível termos uma intervenção maior que aquela que temos agora. Estou certo que esta disponibilidade que todos temos, sobretudo do ponto de vista mais educacional e cultural que tem sido o nosso maior enfoque se vai manter em crescendo

## Entrevista ao representante da Empresa 8

**Nome:** António

**Idade:** 26 anos

**Empresa:** 8

**Cargo:** Project Manager

**Duração:** 13 minutos

**E: Qual é a dimensão da empresa?**

e: Trata-se de uma empresa com mais de quarenta pessoas.

**E: Em que área operam?**

e: Na área de tecnologia e saúde.

**E: Quais os principais objectivos?**

e: Do ponto de vista de missão é democratizar o acesso à reabilitação física. Do ponto de vista mais prático desenvolvemos um sistema tecnológico que permite maximizar o acesso à reabilitação.

**E: Quais os principais valores pelos quais a empresa se rege?**

e: É democratizar o acesso à reabilitação física.

**E: Esta empresa possui código de conduta?**

e: Explicitamente e que tenha conhecimento não.

**E: Estão familiarizados com o conceito de responsabilidade social das empresas?**

e: A própria missão da nossa empresa tem uma forte componente social. O nosso principal objectivo é dar acesso a cuidados de saúde a quem não os tem. Implicitamente é uma componente forte da mobilidade da empresa.

**E: Considera que as empresas, neste caso as *startups* devem incluir responsabilidade social na sua gestão?**

e: Sim considero que devem. Reconheço que às vezes pode ser difícil para uma *startup* porque há sempre o objetivo fazer as coisas com o mínimo de gastos considerados desnecessários, muitas vezes o investimento nesses assuntos tem pouco retorno, mas por princípio considero que sim, que devem ter esse tipo de responsabilidade.

**E: Esta *startup* tem alguma estratégia específica de responsabilidade social das empresas integrada na gestão?**

e: Há iniciativas e estou-me a lembrar por exemplo no Natal, já tivemos várias vezes recolhas de ajudas para instituições de apoio social.

**E: Porque é que decidiram ter essas iniciativas?**

e: Não tenho a certeza, provavelmente alguém sugeriu. Isto é uma empresa pequena, a comunicação é muito fluída e foi uma questão que foram otimizando considerando que era uma excelente ideia e avançamos com a iniciativa.

**E: Considera que as práticas empresariais no âmbito da RSE são benéficas para a empresa?**

e: Sim. Considero que tem um impacto muito positivo, principalmente no bem-estar dos trabalhadores. As pessoas sentem-se bem ao fazer isso e indiretamente acaba por ter um impacto positivo em todas as vertentes da empresa. Se as pessoas estão felizes desenvolvem um melhor trabalho e acaba por ser positivo.

**E: Considera que levar a cabo práticas da responsabilidade social das empresas pode comportar desvantagens para a empresa?**

e: Haverá desvantagens também. O tempo e os recursos que se investem nesse tipo de práticas são recursos que não são investidos noutras componentes da empresa. Provavelmente ficaremos um pouco aquém na nossa proposta de valor porque distribuímos recursos para práticas sociais diferentes. Mas não acho que tenha um impacto que faça com que no geral seja uma má ideia este tipo de iniciativas.

**E: A empresa tem preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Que eu tenha conhecimento não.

**E: Conhece algum motivo para não haver preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Penso que nunca surgiu esse assunto propriamente. Contudo, quando envolve muitas quantidades de papel por exemplo acabamos por optar pelo digital porque é mais prático para nós.

**E: Considera que as *startups* estando associadas a áreas de atividades predominantemente criativas e ligadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica estão mais sensibilizadas para a existência de problemas sociais?**

e: Sim, sem dúvida, muitas *startups* estão a tentar resolver problemas sociais.

**E: Em que dimensão Social, económica ou ética é que considera que as startups podem atuar de forma a conseguir fazer parte da solução para problemas sociais?**

e: Na ética talvez menos que nas outras. Penso que nas outras haverá *startups* com mais foco em iguais partes.

**E: Considera que as práticas da RSE utilizadas na sua empresa, melhoram o desempenho da própria empresa ou não?**

e: Sim, as pessoas sentem-se felizes e realizadas por fazer parte desse tipo de ações e isso dá um impacto positivo.

**E: De que forma é que perspetiva no futuro o papel da sua empresa no que concerne às práticas de RSE?**

e: Bem, conseguindo concretizar a missão da nossa empresa, é um passo muito importante no mundo inteiro, dar acesso a cuidados de saúde

**E: Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com a RSE?**

e: Sim, o nosso modelo de negócio já foi provado e o nosso crescimento reflete-se nisso. Mostra que ao ter uma ação de cariz social dá para fazer um negócio perfeitamente sustentável.

**E: Relativamente aos trabalhadores da empresa, qual a média de idade dos trabalhadores?**

e: Varia entre os 25/26 anos.

**E: Qual o grau de formação dos trabalhadores e a área?**

e: Maioritariamente pessoas com mestrados e licenciaturas e muitas áreas.

**E: Na vossa empresa os trabalhadores têm contratos de trabalho?**

e: Penso que toda a gente tem contrato de trabalho, uns com e outros sem termo certo.

**E: São maioritariamente a termo certo ou incerto?**

e: Não tenho a certeza.

**E: Costumam realizar ações de formação para os trabalhadores?**

e: Damos formação inicial quando uma pessoa entra e anualmente há sempre formação para todos.

**E: Os trabalhadores estão incluídos na estratégia de responsabilidade social das empresas?**

e: A iniciativa que falei do Natal é para toda a gente incluindo a administração.

**E: Os trabalhadores participam de forma voluntária ou existe alguma obrigação relativamente à forma de adesão às iniciativas?**

e: Todos trabalhadores participam de forma voluntária e a adesão é de cem por cento.

**E: Considera que os trabalhadores são importantes no desenvolvimento da adoção das preocupações a nível de proteção ambiental?**

e: Se não houvesse essa taxa de cem por cento e voluntariado a iniciativa certamente não se realizaria.

**E: De que forma é que no futuro perspectiva o papel dos trabalhadores relativamente às práticas de RSE?**

e: Da mesma forma que surgiu esta iniciativa, há sempre abertura para que as pessoas possam propor uma nova iniciativa e que, enquadrando-se no geral da empresa, que é relacionado com este tipo de coisas, é perfeitamente possível que tome novas iniciativas, sim.

## Apêndice III – Tabelas relativas à análise das entrevistas

### 1. Caracterização da amostra

Entrevistado	Idade (anos)	Género	Empresa	Cargo
João	33	Masculino	1	Cofundador, CEO
Tiago	33	Masculino	2	<i>Growth</i>
Manuel	32	Masculino	3	Cofundador, Administrador
Jorge	23	Masculino	4	Cofundador, CEO
Simão	28	Masculino	5	Engenheiro Eletrónico
Pedro	28	Masculino	6	Cofundador, Gestor
Luís	30	Masculino	7	Arquiteto, Sócio gerente
António	26	Masculino	8	<i>Project Manager</i>

**Tabela 1:** Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Empresa	Média de idades (anos)	Setor de Atividade	Dimensão	Código de Conduta	Nível de Escolaridade	Área de Formação
1	35	Serviços domésticos	Pequena ou Média	~ Não tem	Desde o 9º ano ao doutoramento	Várias
2	29	Tecnologia/Venda de <i>Software</i>	Pequena	Tem	Licenciatura/Mestrado	Engenharia; Gestão; Comunicação

3	28	Agricultura	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado	Engenharia
4	23	Marketing Digital	Microempresa	Não tem	Mestrado	Engenharia e Gestão Industrial
5	24	Setor automóvel/ Transportes	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado	Engenharia
6	30	Marketing Digital	Pequena ou Média	Não tem	Mestrado/ Doutoramento	Tecnologia; Comunicação
7	28	Arquitetura	Pequena	Não tem	Mestrado	Arquitetura
8	26	Saúde	Pequena ou média	Não tem	Mestrado	Várias

**Tabela 2:** Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

<b>EMPRESA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MISSÃO/VALORES</b>
<b>1</b>	Crescer e tornar-se sustentável nos primeiros 5 anos	Simplificar a vida familiar na gestão doméstica; simplicidade e inovação
<b>2</b>	Ajudar equipas de vendas a ter a informação que precisam no momento certo	Moldar grandes quantidades de data de forma precisa e proactiva
<b>3</b>	Aumentar a rentabilidade dos negócios da comunidade agrícola de forma mais económica e ecológica	Sustentabilidade ambiental e financeira
<b>4</b>	Adquirir parceiros para desenvolver uma comunidade de nano influenciadores	Originalidade, genuinidade e criação de valor para os clientes

5	Promover uma mobilidade mais elétrica e sustentável através da transição da economia dos transportes baseada no diesel para a elétrica	Agilizar o processo de transição do setor automóvel de forma a torna-lo mais sustentável, com recurso a energia elétrica e renovável; transparência, resiliência e fiabilidade
6	Gerir a audiência através de portais na internet para a venda de produtos e serviços	Imparcialidade e liberdade de expressão na criação de conteúdo e produto
7	Desenvolver a construção modular para a indústria e para o cliente final	Aceleração de processos de construção, transparência, simplicidade e rapidez
8	Maximizar o acesso à reabilitação	Democratização do acesso aos cuidados de saúde

**Tabela 3:** caracterização das empresas - objetivos e missão/valores

## Tabelas de Análise de Conteúdo Entrevista

### 1.1 Conhecimento sobre a RSE

DEFINIÇÃO DO CONCEITO	DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as</b></p>	<p>“É como uma empresa funciona com todos os seus <i>stakeholders</i>, bem como estar consciente para o mercado (...) e no fundo assumir o seu papel nesse contexto, o papel de ajudar a resolver todos os problemas do contexto dessa sociedade. E ter consciência de que qualquer ato que faz está, no fundo, também a dar um exemplo, quer aos seus colaboradores, quer aos seus clientes, toda a gente que a rodeia.”</p>	<p>O entrevistado revela conhecimento do conceito de RSE, abordando pontos fundamentais, como as partes interessadas e a participação na resolução de problemas sociais, estando consciente de que uma vez que as empresas fazem parte de um sistema social, as suas ações podem afetar a sociedade, assim como a própria empresa depende da sociedade.</p> <p>Apesar de não evidenciar nenhuma das quatro dimensões diretamente, ou salientar a base voluntária das práticas de RSE, o discurso é claro e revela</p>

<b>suas partes interessadas.</b>		conhecimento sobre o tema.
----------------------------------	--	----------------------------

**Tabela 1:** análise da definição de RSE dada pela representante da empresa 1

<b>DEFINIÇÃO DO CONCEITO</b>	<b>DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades</b></p>	<p>“É não estarmos no cimo, percebermos que temos uma comunidade à volta e tentar ajudar da forma como conseguimos”.</p>	<p>O discurso do entrevistado, analisado apenas na resposta a esta questão, revela um conhecimento superficial relativamente ao conceito e práticas de RSE. Contudo, o conteúdo desta resposta não é suficiente para concluir se o inquirido tem ou não conhecimento aprofundado sobre o tema.</p> <p>Não apresenta uma definição concreta, não aborda nenhuma dimensão em que a RSE pode atuar, nem faz menção às partes que</p>

<p><b>que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>		<p>podem estar envolvidas na aplicação destas práticas. Contudo, revela estar consciente relativamente ao facto de as empresas fazerem parte de um sistema social e de assumirem o seu papel de ajudar a comunidade em que se inserem.</p>
---	--	--

**Tabela 2:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 2

<p><b>DEFINIÇÃO DO CONCEITO</b></p>	<p><b>DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem</b></p>	<p>“É um tema que não nos focamos muito.”</p>	<p>O entrevistado não desenvolveu nenhuma questão acerca do tema, quando questionado. Uma vez que apenas disse que a RSE é um tema em que a</p>

<p><b>representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>		<p>sua empresa não se foca, não é possível, através desta resposta, perceber se revela ou não conhecimento aprofundado sobre o tema. Ao longo do discurso também não desenvolveu o conceito. É necessária uma análise mais subjetiva das restantes respostas para compreender o seu grau de conhecimento relativamente ao conceito e práticas de RSE.</p>
---	--	---

**Tabela 3: análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 3**

<p><b>DEFINIÇÃO DO CONCEITO</b></p>	<p><b>DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
<p><b>Uma empresa socialmente</b></p>	<p>“Não estou familiarizado, mas pelo</p>	<p>A resposta fornecida pelo entrevistado revela</p>

<p><b>responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>	<p>próprio nome suponho que seja um bocado indicativo, as empresas devem ter uma responsabilidade social”</p>	<p>pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema, limitando-se a generalizar e a supor que a RSE é algo que compete a todas as empresas. Não desenvolve o tema nem se foca em nenhum ponto em comum com a definição que apresentamos do conceito. A resposta dada a esta pergunta, por si só, não permite perceber se, de facto, o entrevistado conhece algum tipo de práticas.</p>
--	---	---

**Tabela 4:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 4

<p><b>DEFINIÇÃO DO CONCEITO</b></p>	<p><b>DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
-------------------------------------	---	-----------------------------------

<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>	<p>“Manter as pessoas no trabalho de uma forma motivada, melhorar as condições de operação (...) Acima de tudo com os nossos colaboradores e parceiros, tentamos sempre dar oportunidades, que partilhem connosco partilhando-as com eles, para promover o conhecimento e a maior interação (...) tanto a nível interno como para os parceiros que connosco trabalham. (...). Nalguns casos a questão da RSE depende da ética e das pessoas que a estão a gerir.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela conhecimento aprofundado sobre o tema. O entrevistado apresenta, na sua definição, vários pontos em comum com a definição do conceito, nomeadamente a importância das partes interessadas, preocupação pelo bem-estar comum e foco na dimensão ética da RSE.</p>
--	---	---

**Tabela 5:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 5

DEFINIÇÃO DO CONCEITO	DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>	<p>“Não estou muito familiarizado. (...) é a nossa responsabilidade para com a sociedade e é fundamental, principalmente para garantir que estamos a pensar na sociedade como um todo e fazer as coisas de forma mais justa.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela algum conhecimento do conceito de RSE, embora não seja muito aprofundado. Apenas a dimensão social é mencionada. Comparativamente à definição do conceito, a definição dada pelo entrevistado fica aquém, ignorando pontos fundamentais, como por exemplo as partes interessadas.</p>

**Tabela 6:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 6

DEFINIÇÃO DO CONCEITO	DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b></p>	<p>“Não incluso naquilo que chamam de responsabilidade social o cumprimento das nossas obrigações, perante a segurança social, fiscais, perante os nossos funcionários. Não incluo este rol como compromisso social das empresas devem cumprir. O que podemos fazer enquanto empresários é que esta responsabilidade social parte um pouco daquele princípio de nós tentarmos perceber um pouco o que é que a</p>	<p>A definição apresentada pelo entrevistado mostra conhecimento sobre o conceito de RSE, embora não mencione, para além da dimensão social, nenhuma outra dimensão apresentada na definição do conceito. O inquirido revela estar consciente relativamente ao facto de as empresas estarem inseridas num sistema social e dependerem também desse sistema, assim como o dever de as empresas retribuírem o que a sociedade lhes dá.</p>

	sociedade inclui (...) de que forma é que podemos retribuir o que ela nos dá.”	Não menciona as partes interessadas na sua definição.
--	--	---

**Tabela 7:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 7

<b>DEFINIÇÃO DO CONCEITO</b>	<b>DEFINIÇÃO FORNECIDA PELO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<p><b>Uma empresa socialmente responsável é uma empresa em que há consciência do papel que as empresas devem representar dentro da sociedade, atuando, numa base voluntária, para o bem-estar social, motivada, essencialmente, pelas dimensões económica, social, ambiental e ética em que se enquadra, para além do cumprimento da lei e</b></p>	<p>Não apresenta definição nem elementos do discurso relativos ao seu ponto de vista relativamente ao conceito de RSE</p>	<p>Ao longo de todo o discurso, o entrevistado não define de forma objetiva nem subjetiva o que entende pelo conceito de RSE, nem que práticas pensa estar implícitas.</p>

<b>das responsabilidades que tem para com as suas partes interessadas.</b>		
--	--	--

**Tabela 8:** análise da definição de RSE dada pelo representante da empresa 8

## 2. Motivações para práticas de RSE

### 2.1 Motivações Económicas

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<b>ECONÓMICAS</b>	<p>“Temos uma relação estreita com algumas associações de apoio social. Algumas das nossas funcionárias foram recrutadas através dessas associações, daí a importância da Responsabilidade social.</p> <p>A Responsabilidade Social pode ajudar o próprio negócio, neste caso em concreto, nós precisamos de</p>	<p>O discurso do entrevistado demonstra que a RSE é utilizada pela empresa de forma instrumental (Garriga &amp; Melé, 2004), sendo que, embora as práticas de RSE</p>

	<p>mão-de-obra e foram essas associações que nos ajudam a juntar o útil ao agradável.”</p>	<p>tenham motivações sociais, não deixam de funcionar como estratégia para obtenção de retorno financeiro. Neste caso, o investimento na filantropia é uma forma de criar valor e melhorar a competitividade (Porter &amp; Kramer, 2002).</p>
--	--	---

**Tabela 1:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

1

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ECONÓMICAS</b>	<p>O entrevistado não apresentou motivações económicas ao longo do discurso.</p>	

**Tabela 2:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

2

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
ECONÓMICAS	<p>“Com a falta de recursos, seja humanos, sejam financeiros, não recomendo olharem para essas práticas porque estão sempre associadas a um custo, na prática de horas de tempo a dinheiro e é uma fase muito prematura para estarem a olhar para esse tema. (...) As <i>startups</i> estão muito preocupadas na captação de investimento e dinheiro (...) não sobra tempo para essas questões (problemas sociais)” (O papel das práticas de RSE) será uma das chaves de venda e contributo porque o nosso produto gera para os nossos clientes, que é a questão do impacto positivo no ambiente.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela uma abordagem Instrumental da RSE (Garriga &amp; Melé, 2004). A visão do indivíduo é baseada na dinâmica e capacidade dos recursos da empresa, usando as suas limitações como motivo para a não utilização das práticas de RSE. Desta forma, demonstra um pensamento/comportamento económico, porque se foca apenas em motivações económicas (Fevre,</p>

		<p>2003), descartando algum tipo de motivação social ou ética. Revela ainda falta de “capacidade dinâmica” na combinação de recursos (Teece et al., 1997), nomeadamente no desenvolvimento de recursos éticos e sociais, bem como capacidade de adaptação, focando-se apenas no produto que apresenta neste momento.</p>
--	--	--

**Tabela 3:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

3

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
	<p>“Não vai a empresa por juntar, sei lá, os seus trabalhadores e</p>	<p>O discurso do entrevistado revela um</p>

<p><b>ECONÓMICAS</b></p>	<p>plantar o Pinhal de Leiria, não vai fazer mais dinheiro a não ser que seja uma empresa produtora de papel (...) Às empresas fica-lhes sempre bem, pode trazer benefícios indiretos o facto de terem uma imagem associada para além do produto ou serviço (...) terem maior reconhecimento público e maior visibilidade da marca. (...)</p> <p>Nós fizemos uma parceria com uma grande agência de marketing, na altura nós aceitamos fazer a campanha porque nos estava a ser pedida por uma grande agência de marketing e era do nosso interesse (relativamente ao uso das práticas de RSE).”</p>	<p>pensamento de motivação puramente económica (Fevre, 2003), em que o indivíduo utiliza uma comparação para insinuar que uma prática de RSE não traz benefícios para a empresa se não maximizar os lucros ou reduzir os custos associados às suas operações.</p> <p>Para além disso, reforça que a RSE pode ser usada de forma instrumental para obtenção de lucro (Garriga &amp; Melé, 2004) ao focar o diálogo nos benefícios indiretos que uma empresa pode ter, nomeadamente melhorar a sua imagem, por estar associada a algo além do produto que oferece, revelando ter aceite um projeto</p>
--------------------------	--	--

		<p>apenas por interesse.</p> <p>Deste modo, realça a Performance Social das Empresas, que está relacionada com a validação social e a forma como a empresa atua para dar resposta e alcançar legitimidade por parte da sociedade (Garriga &amp; Melé, 2004).</p>
--	--	--

**Tabela 4:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

4

	<p><b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
--	--	---------------------------------------

<p><b>ECONÓMICAS</b></p>	<p>“O nosso principal objetivo é ajudar à transição de uma economia de transportes baseada no diesel para a elétrica.”</p> <p>“(…) Se essas empresas (multinacionais) perceberem também que os seus fornecedores ou parceiros estiverem alinhados na mesma estratégia é mais fácil falares a mesma língua e comercialmente mais fácil vender, pelo que só tem vantagem também no ponto comercial” (relativamente à articulação dos objetivos comerciais e económicos com as práticas de RSE).</p>	<p>A empresa tem uma estratégia de RSE, sendo que o próprio objetivo comercial é a venda de um serviço relacionado com a sustentabilidade, que pretende contribuir positivamente para o ambiente e para a economia. Contudo, uma vez que existe produção e troca de serviço por dinheiro, estamos diante de um comportamento com motivações económicas (Fevre, 2003), ainda que a par de motivações a nível da proteção ambiental.</p> <p>O facto de o próprio objetivo da empresa representar uma solução que pretende trazer benefícios para a sociedade, reflete uma Boa Gestão (<i>The</i></p>
--------------------------	---	--

		<p><i>Economist</i>, 2005), uma vez que ao melhorar o bem-estar social, a empresa está simultaneamente a aumentar os seus lucros.</p> <p>O Entrevistado evidencia ainda a importância das partes interessadas, mas neste contexto foca-se nos objetivos comerciais, o que vai de encontro ao pensamento económico.</p>
--	--	--

**Tabela 5:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

5

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ECONÓMICAS</b>	<p>“Identificar problemas de um determinado público e a partir deles começamos a traçar um perfil. Apresentamos um projeto sobre o crédito (...) trabalhamos</p>	<p>Embora o entrevistado apresente motivações sociais ao querer ajudar pessoas em situação</p>

	<p>com pessoas e com os problemas elas. (...) Se o nosso conteúdo não for para o bem das pessoas não queremos ganhar dinheiro com ele, mas sim com conteúdos em que achamos que vamos de facto ajudar alguém e consigamos ganhar bom dinheiro na mesma sem criar situações que sejam prejudiciais às pessoas.”</p>	<p>desfavorecida, o facto de fazer disso um negócio e de se aproveitar dessa situação para obter lucro direto revela um comportamento económico (Fevre, 2003) para além de algum calculismo, uma vez que estuda os melhores casos para lucrar. Para além disso, usa a RSE como um instrumento para a criação de riqueza (Garriga &amp; Melé, 2004), em que o investimento na filantropia cria valor e vantagens competitivas (Porter &amp; Kramer, 2002) Ainda assim, segundo o <i>The Economist</i>, (2005) pode-se considerar que esta empresa tem uma Boa Gestão, já que consegue maximizar os lucros ao mesmo tempo</p>
--	--	---

		que aumenta o bem-estar social.
--	--	---------------------------------

**Tabela 6:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

6

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ECONÓMICAS</b>	Relativamente às atividades de cariz social “tem a ver com o sistema de ensino que poderemos não considerar de cariz social porque também há interesse para nós de mostrar o nosso trabalho aquelas pessoas.”	Apesar de não obter lucros diretos, através de uma ação de cariz social a empresa pretende divulgar o seu trabalho, deste modo utiliza práticas de RSE como instrumento para melhorar o seu desempenho (Garriga & Melé, 2004).

**Tabela 7:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

7

--	--	--

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
ECONÓMICAS	<p>“Reconheço que às vezes pode ser difícil, numa <i>startup</i> há sempre o objetivo de fazer as coisas com o mínimo de gastos considerados desnecessários, muitas vezes o investimento nesses assuntos tem pouco retorno, mas por princípio sim, que devem ter esse tipo de responsabilidade. (...) O tempo e os recursos que se investem nesse tipo de práticas são recursos que não são investidos noutras componentes da empresa. Provavelmente ficaremos um pouco aquém na nossa proposta de valor porque distribuímos recursos para práticas sociais diferentes.</p> <p>Do ponto de vista de missão é democratizar o acesso à reabilitação física. (...) a própria missão da nossa empresa tem uma forte componente social, o nosso principal objetivo é dar acesso a</p>	<p>O entrevistado apresenta uma justificação para a pouca ou a não utilização de práticas de RSE, esta justificação pode ser associada à Tese de Moral Mínima (Rego et al., 2006), onde uma empresa tem a obrigação de evitar dar prejuízo, o dever de evitar os danos. Neste caso, se a empresa não tem recursos para investir mais em práticas sociais, não deve fazê-lo porque irá por em causa o bem-estar dos funcionários caso cause prejuízo. Deve, então, encontrar um equilíbrio e gerir os recursos. Assim sendo,</p>

	<p>cuidados de saúde a quem não os tem. “</p>	<p>“um negócio deve sobreviver em função das suas escolhas honestas e das suas realizações deliberadas” (Mulligan, 1993) Uma vez que o investimento social melhora as vantagens competitivas da empresa (Porter &amp; Kramer, 2002), a RSE é também um instrumento de maximização de lucro. A própria missão da empresa reflete uma preocupação social que se insere no objetivo comercial da empresa (Mulligan, 1993).</p>
--	---	---

**Tabela 8:** motivações económicas apresentadas pelo representante da empresa

## 2.2 Motivações Sociais

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>SOCIAIS</b>	<p>“O grande foco em termos de responsabilidade social é um bocadinho dignificar algumas profissões. Habitualmente são serviços que nem faturados são, ou seja, o estado não arrecada qualquer imposto, por outro lado, os trabalhadores não têm quaisquer direitos e nem contrato de trabalho. Também temos um papel de ajudar a legalizar, dar-lhes contrato de trabalho, registá-los na segurança social. Algumas das nossas funcionárias foram recrutadas através de associações de apoio, daí a importância da responsabilidade social. Há problemas que não são estruturais e não têm a ver com a empresa, têm a ver com a sociedade e nós temos que prestar o nosso apoio.”</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a empresa ultrapassa as questões da tese da Moral Mínima (Rego et al., 2006), ou seja, não se limita apenas a cumprir os padrões morais mínimos, seguindo “obrigações afirmativas” que promovem o bem através de uma gestão que implica ajudar na resolução de questões sociais, principalmente dos próprios funcionários. Além disso, o facto de a empresa integrar na sua estratégia um plano de responsabilidade social,</p>

		<p>onde a empresa cumpre mais do que as suas obrigações como instituição e a sua própria missão passa por contribuir para o bem da sociedade, estamos perante uma Missão Moral que ajuda a “melhorar o mundo” (Mulligan, 1993).</p>
--	--	---

**Tabela 1:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 1

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>SOCIAIS</b>	<p>“No último Natal arranjamos uma instituição de cariz social porque queríamos mesmo ajudar alguém (...) a empresa juntou-se e toda a gente colaborou para darmos prendas a cada uma das crianças que estavam na instituição. E mesmo a empresa deu, enquanto empresa, a todos eles. (...) E dar essa oportunidade enquanto</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a empresa participa em ações de cariz social motivadas pela moral, isto é, para promover o bem, cumprindo com as suas obrigações afirmativas</p>

	<p>família, educar as crianças, e tanto dar-lhes algo que elas não podem ter, como a nós também.”</p>	<p>relativamente à sociedade (Mulligan, 1993)</p> <p>“Todos nós, enquanto seres humanos, temos o poder de acrescentar valor ao mundo que nos rodeia” (Mulligan, 1993; Rego et al., 2006).</p>
--	---	---

**Tabela 2:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 2

	<p><b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
<p><b>SOCIAIS</b></p>	<p>O entrevistado não apresentou motivações sociais ao longo do discurso.</p>	

**Tabela 3:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 3

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
SOCIAIS	<p>É sempre bom ter uma boa responsabilidade social. Já realizamos inclusive campanhas pro-bono para promover uma campanha que tem como objetivo incentivar a permanência do Reino Unido na União Europeia.</p> <p>(...) Se está uma equipa de pessoas focada em desenvolver (soluções), vão ser melhores, mais económicas, sustentáveis do que alternativas até aí presentes no mercado. Eu diria que o facto de as <i>startups</i> serem muito avançadas no desenvolvimento acabam por ser bem-sucedidas, acabam depois por nos impulsionar uma melhor qualidade de vida.”</p>	<p>As motivações sociais da empresa, mencionadas no discurso do entrevistado, revelam Constitucionalismo Corporativo (Davis, 1960), onde o poder da empresa é utilizado para assumir e promover uma posição face a um acontecimento social.</p> <p>O discurso revela ainda que, em termos de motivação social, o entrevistado mostra acreditar que as <i>startups</i> conseguem atuar no combate à Insuficiência do mercado, uma vez que os avanços tecnológicos permitem às empresas criar soluções inovadoras</p>

		que dão resposta às necessidades das pessoas e ao mesmo tempo aumentem os seus próprios lucros (Rego et al., 2006).
--	--	---

**Tabela 4:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 4

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>SOCIAIS</b>	<p>“Fazemos responsabilidade social em várias vertentes. Uma das primeiras acaba por ser com os próprios estudantes (...) temos na nossa génese esta passagem do que é o conhecimento e a vontade e iniciativa dos jovens para o mundo real e implementação de indústrias.</p> <p>Fazemos estágios de verão e deixamos sempre as portas abertas para que estudantes e jovens colaborem e participem de forma a dar-lhes oportunidades e</p>	<p>O discurso do entrevistado revela que a empresa que representa é motivada em “melhorar o mundo” através da partilha de conhecimentos e valor, agindo sob uma Missão Moral (Mulligan, 1993), que neste caso é melhorar as condições e oportunidades a nível da educação.</p>

	<p>aproximação mais fácil com o mundo do trabalho. (...) Gostava que a nossa empresa continuasse a manter a equipa receptiva a ter jovens a implementar as suas ideias (...) permitir que sonhem e vão em busca desses objetivos sem muitas barreiras. Outro ponto era, no fundo, quase que conseguíssemos criar um curso ou uma escola em que se desse oportunidade às pessoas de aprenderem e que possam participar nesta transição energética.</p>	<p>As práticas desta empresa no âmbito da RSE revelam ainda Cidadania Corporativa numa “visão limitada” (Matten et al., 2003), uma vez que existe um investimento social numa determinada comunidade.</p>
--	---	---

**Tabela 5:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 5

	<p><b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
	<p>“O máximo que fizemos até hoje foi reunirmo-nos todos para dar sangue (...) para unirmos mais o grupo e termos a sensação que fizemos algo pelos outros além da</p>	<p>O discurso revela que a empresa apresenta já realizou atividades de cariz social, tomando iniciativa e procurando por</p>

<p><b>SOCIAIS</b></p>	<p>empresa. (...) a emigração é um momento muito sensível na vida das pessoas, pois elas quando emigram nem todas as coisas acontecem da melhor maneira e depois ficam noutro país, que não o seu, numa situação vulnerável. Procuramos uma associação que ajuda emigrantes, mas eles nem nos responderam. (...) do nosso lado vemos mais o lado social porque a nossa ideia é criar comunidades (...) identificar problemas de um determinado público e a partir deles começar a traçar o perfil. Na nossa empresa as pessoas têm muito gosto em trabalhar com coisas que solucionem problemas e que ajudem as pessoas (...) trabalhamos com pessoas e com os problemas delas”</p>	<p>resolver problemas sociais. As práticas desta empresa enquadram-se nas Teorias Integrativas (Garriga &amp; Melé, 2004), uma vez que a interação entre a empresa e a sociedade está dependente de como a sociedade procura a empresa e de como a empresa integra as suas preocupações sociais na própria gestão, que varia com o contexto social. Uma vez que a empresa procura dar resposta aos problemas sociais de um certo público e utiliza uma metodologia para identificar e responder aos mesmos, vai de encontro à abordagem de Gestão de Problemas. O entrevistado apresenta ainda um discurso que indica que a empresa tem uma Boa Gestão (Rego et al., 2006) por conseguir equilibrar o</p>
-----------------------	---	---

		aumento de lucros com o bem-estar social.
--	--	---

**Tabela 6:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 6

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>SOCIAIS</b>	<p>“Temos feito um esforço para contribuir para com a comunidade científica e educacional, fazemos muitas vezes conferências (...) atividades que estão ligadas ao 2º e 3º ciclos, que são coisas que do ponto de vista comercial não tem interesse nenhum, mas fazemo-lo pelo reconhecimento dessa missão social e da proximidade que também temos (...) sempre que nos pedem o contributo tentamos estar disponíveis.”</p> <p>Relativamente a atividades de cariz social:</p> <p>“já tivemos alguns momentos em que isso aconteceu (...) traduziram-se num apoio financeiro para uma causa social (...) quando esse apoio foi</p>	<p>O discurso do entrevistado realça a Missão Moral da empresa (Mulligan, 1993), tendo uma visão estratégica da prática do bem social.</p> <p>As motivações desta empresam passam por dar o seu contributo para a sociedade sem lucros associados ou divulgação da imagem da empresa.</p> <p>Além disso, o discurso revela que a RSE é utilizada de forma política, existindo uma interação entre a empresa e a sociedade onde a empresa usa o seu poder e posição</p>

	<p>conseguido, uma das exigências foi que ele se mantivesse sob algum anonimato.</p> <p>Penso que o benefício deve ser tirado pela sociedade e não pelas empresas, porque nesse caso não estaríamos a ajudar.”</p>	<p>em prol do sistema social (Garriga &amp; Melé, 2004). Deste modo, destaca-se a Cidadania Corporativa de visão limitada desta empresa (Matten et al., 2003), uma vez que existe um investimento social numa determinada comunidade local.</p>
--	--	---

**Tabela 7:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 7

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>SOCIAIS</b>	<p>“Do ponto de vista de missão é democratizar o acesso à reabilitação física. (...) a própria missão da nossa empresa tem uma forte componente social, o nosso principal objetivo é dar acesso a cuidados de saúde a quem não os tem.</p> <p>Já tivemos várias recolhas de ajudas pra instituições de apoio social.</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra que a sua contribuição para o bem da sociedade faz parte da própria missão do negócio, ou seja, a empresa apresenta Missão Moral (Mulligan, 1993) ao ter iniciativa para produzir um serviço que só por si,</p>

	<p>Conseguindo concretizar a missão da nossa empresa... no mundo inteiro, dar acesso a cuidados de saúde.”</p>	<p>pretende dar resposta às necessidades da sociedade. Reflete, deste modo, Boa Gestão (Rego et al., 2006) por equilibrar a maximização do lucro com o aumento da satisfação social</p>
--	--	---

**Tabela 8:** motivações sociais apresentadas pelo representante da empresa 8

### 2.3 Motivações Ambientais

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“Nós, essencialmente, procuramos usar produtos que não sejam muito agressivos ao ambiente”</p>	<p>Embora a empresa não tenha grandes ações de proteção ambiental, mostra estar preocupada com o impacto ambiental contribuindo para manter um ambiente mais limpo (COM, 2001).</p>

**Tabela 1:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa 1

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“Nós reciclamos e isso é obrigatório dentro da empresa (...)</p> <p>Temos cuidado com os aquecimentos, só aquecemos as zonas que estamos a usar do escritório, temos cuidado com o tipo de luzes que usamos.”</p>	<p>O discurso mostra que a empresa tem preocupação ao nível da sustentabilidade e impacto ambiental, bem como na gestão dos seus recursos naturais (COM, 2001). Contudo, a reciclagem pode ser considerada uma prática de RSE ilusória (Rego et al., 2006), uma vez que a empresa pode limitar-se a usar esta prática como seguidora da “moda” e não tanto por atribuírem valor social ou ambiental a essa causa.</p>

**Tabela 2:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

2

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“No fundo é a parte ligada aos nossos produtos, ou seja, fora a não utilização de papel, desde o uso eficiente de água nos negócios dos nossos clientes, a redução da utilização de pesticidas aplicados nos solos e aplicações excessivas de produtos na produção agrícola são as nossas principais preocupações. (...) o nosso produto gera para os nossos clientes que é a questão do impacto positivo no ambiente.”</p>	<p>Para além da Boa Gestão (<i>The Economist</i>, 2005) onde a empresa contribui beneficentemente para a sociedade ao mesmo tempo em que aumenta os seus lucros, o discurso revela que é orientada para o Desenvolvimento Sustentável, por unir esforços e criar valor a longo prazo que a nível social, económico e ambiental</p>

--	--	--

**Tabela 3:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

3

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“Não temos nenhuma infraestrutura física, não usamos qualquer tipo de papel, qualquer tipo de material para fazer as nossas campanhas e para trabalhar que não seja o nosso computador. (...) Temos essa responsabilidade mais porque é a maneira como gostamos de trabalhar.”</p>	<p>O discurso não revela que a motivação seja objetivamente ambiental, o facto de a empresa não utilizar qualquer tipo de papel tem a ver com o próprio contexto em que opera.</p>

**Tabela 4:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

4

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>

<p><b>AMBIENTAIS</b></p>	<p>“O nosso principal objetivo é (...) promover uma mobilidade mais elétrica e sustentável. (...) uma das maiores motivações da criação desta empresa foi de precisamente porque sabemos que é possível eliminar já 500 litros de diesel mensais em cada camião de frio (...) é uma grande motivação de fazer uma transição imediata para reduzir as emissões de CO2 e de ruído que afetem o ambiente. (...) estamos a ajudar esse grupo (cliente) a cumprir as metas de redução de CO2 e de impacto do transporte dentro das cidades. Se não fosse dessa forma não conseguíamos trabalhar come ele.”</p>	<p>O discurso mostra que a empresa é orientada para a sustentabilidade social, económica e ambiental, em que o valor criado é contínuo ao longo do tempo (Wheeler et al., 2003).</p> <p>Ao mesmo tempo mostra operar sob a prática de Kyosei (Goodpaster, 1999), trabalhando para o bem comum, conseguindo, desta forma, sobreviver economicamente e ainda poder vir a conseguir ser ativa a uma escala global, uma vez que o seu serviço atua nos meios de transporte e na redução de CO2 (Rego et al., 2006)</p>
--------------------------	---	--

**Tabela 5:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“Somos completamente digitais e nunca pensamos sobre isso. Acho que uma <i>startup</i> que tenha a ver com coisas que mexam com o ambiente é que se devem preocupar. Nós praticamente somos sete pessoas com um computador.”</p>	<p>O discurso não demonstra nenhum tipo de preocupação objetiva relativa ao ambiente.</p>

**Tabela 6:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

6

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
	<p>“Nós fomos recentemente integrados no grupo de parceiros Classe +, da Associação Portuguesa de Energia. Trata-se de um conjunto de parceiros com trabalho</p>	<p>O discurso mostra que a empresa tem um elevado nível de preocupação ambiental. É orientada para o</p>

<p><b>AMBIENTAIS</b></p>	<p>comprovado relativamente à suficiência energética. Dia que esse “selo” acaba por comprovar que temos essa preocupação.</p> <p>Poupar água ou eletricidade no nosso ateliê tem uma escala muito reduzida e sem impacto visível. O que tentamos fazer é passar isso para os nossos projetos e isso está não só na parte tecnológica, como por exemplo no tipo de vidro que escolhemos no sentido de ter construções com maior eficiência energética, no tipo de sistema que escolhemos para o aquecimento das água para obter também uma menor despesa de energia (...) por si só por trabalhar a construção modular e pré-fabricada dá algum contributo do ponto de vista ecológico porque a indústria da construção é das mais poluentes que existe.”</p>	<p>desenvolvimento sustentável, conseguindo um equilíbrio entre as dimensões social, económica e ambiental, criando valor a longo prazo (Wheeler et al., 2003)</p> <p>. Para além disso gere os seus próprios recursos naturais de forma a reduzir o impacto ambiental (COM, 2001). Mostra ainda capacidade de sobrevivência económica aliada à prática do bem comum, o que pode ser associado à prática de Kyosei (Goodpaster, 1999).</p>
--------------------------	--	--

**Tabela 7:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

7

--	--	--

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>AMBIENTAIS</b>	<p>“Penso que nunca surgiu esse assunto propriamente. Contudo, envolve muitas quantidades de papel, por exemplo, acabamos por optar pelo digital porque é mais prático para nós.”</p>	<p>O discurso do entrevistado não revela motivações ambientais objetivas, apenas contribui para a proteção ambiental, de certa forma, porque lhe é mais conveniente operar neste contexto.</p>

**Tabela 8:** motivações ambientais apresentadas pelo representante da empresa

8

## 2.1 Motivações Éticas

--	--	--

	ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO	ANÁLISE DO DISCURSO
ÉTICAS	<p>“Trabalhar com a cabeça livre e satisfeitas e motivadas é o meio caminho andado para fazer um bom serviço, fazendo um bom serviço a qualidade vai passar boca a boca e o negócio vai crescer com isso. (...) os objetivos da empresa são os objetivos de cada um e isso torna as coisas mais fáceis de trabalhar em equipa e de encontrarmos soluções também neste campo de responsabilidade social. (...) criar aqui um espírito de comunidade e as pessoas sentirem que tem uma família.”</p>	<p>O discurso do entrevistado apresenta motivações éticas, nomeadamente relativas ao bem-estar dos trabalhadores, que se inserem nas práticas associadas à Abordagem dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984), onde a relação de confiança entre os gestores e as partes interessadas é destacada, sendo que as oportunidades profissionais e ganhos de alguns indivíduos surgem sequencialmente à sua atividade base.</p> <p>A empresa demonstra ainda uma abordagem do Bem Comum, uma vez que está implícito o “conhecimento da natureza humana e a sua</p>

		realização” (Garriga & Melé, 2004). Destaca-se ainda a prática de Kyosei (Goodpaster, 1999), uma vez que a empresa consegue sobreviver economicamente, ao mesmo tempo em que coopera para o bem-estar social.
--	--	---

**Tabela 1:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 1

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ÉTICAS</b>	<p>“A nível ético de darmos uma oportunidade e de não olharmos a faixas e géneros para escolhermos as pessoas e escolhermos só por ser o melhor.</p> <p>Nós fazemos (atividades de cariz social) porque achamos que é bom para as pessoas e não para aparecer em notícias e dizer que ajudamos, por</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra que a empresa promove momentos de realização humana que trazem benefícios para a sociedade, assim sendo, a empresa tem uma Missão Moral (Mulligan, 1993) própria ao ter iniciativa</p>

	<p>isso, teoricamente ninguém irá saber.”</p>	<p>para a contribuição do bem social.</p> <p>Para além disso, o facto do critério de seleção dos trabalhadores da empresa não olhar a faixas etárias nem géneros realça uma sensibilidade para os Direitos Humanos (Garriga &amp; Melé, 2004).</p>
--	---	--

**Tabela 2:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 2

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ÉTICAS</b>	<p>O discurso do entrevistado não demonstrou motivações na dimensão ética.</p>	

**Tabela 3:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 3

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>

<b>ÉTICAS</b>	<p>“Agora abres o Instagram e é só <i>posts</i> pagos (...) o influenciador está a ser pago para fazer aquele <i>post</i>, portanto não é uma recomendação, ou não é uma publicidade genuína, é um marketing intrusivo que a empresa está a usar para te promover os seus produtos ou serviços. Garantimos que o nosso marketing é mais original, é nativo e é mais verdadeiro.”</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra que a forma como a empresa opera baseia-se num critério moral de originalidade e verdade perante o serviço que apresenta aos clientes. Assim sendo, a empresa tem uma Missão Moral (Mulligan, 1993), onde alia a ética a uma visão estratégica que pode trazer vantagens competitivas.</p>

**Tabela 4:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 4

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
	<p>“Preocupamo-nos muito com a carreira, crescimento e bem-estar dos trabalhadores não só dentro da</p>	<p>De acordo com o discurso, o a empresa preocupa-se com o bem-</p>

<p><b>ÉTICAS</b></p>	<p>empresa, mas também a nível de estabilidade familiar. Principalmente numa <i>startup</i> em que o maior ativo são as pessoas da equipa que tem que fazer tudo para que a equipa e os parceiros que colaboram com a <i>startup</i> estejam bem em todos os níveis. Nalguns casos a questão da RSE depende da ética e das pessoas que a estão a gerir. Se for feito de uma forma genuína e com o intuito de que não seja de marketing acho que é positivo (...) tem de haver honestidade.”</p>	<p>estar das partes interessadas e o entrevistado é consciente de que os trabalhadores têm poder sob as operações da empresa, assim sendo, mantendo os seus interesses, consegue uma gestão benéfica e equilibrada da própria empresa baseada em princípios éticos (Donaldson &amp; Preston, 1995), sendo estas práticas associadas à Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984)</p>
----------------------	---	--

**Tabela 5:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 5

	<p><b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b></p>	<p><b>ANÁLISE DO DISCURSO</b></p>
<p><b>ÉTICAS</b></p>	<p>Não demonstrou motivações na dimensão ética durante o discurso</p>	

--	--	--

**Tabela 6:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 6

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ÉTICAS</b>	<p>“Não se prende (o impacto ambiental) só com a parte tecnológica, mas também com uma questão de princípio.            (...) quando temos oportunidade de falar para a plateia que nos ouve e a quem estamos a ensinar, estamos simultaneamente a aprender.            As empresas são as pessoas”</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra que a empresa age sob os princípios éticos e morais no que toca a algumas ações de responsabilidade social que leva a cabo. Assim sendo, a empresa contribuiu para a sociedade acrescentando valor à comunidade que a rodeia, ou seja, tem uma</p>

		Missão Moral e contribui para “melhorar o mundo” (Mulligan, 1993)
--	--	---

**Tabela 7:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 7

	<b>ELEMENTOS DE DISCUSSÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>ANÁLISE DO DISCURSO</b>
<b>ÉTICAS</b>	<p>“Considero que (as práticas de RSE) tem um impacto muito positivo, principalmente no bem-estar dos trabalhadores. As pessoas sentem-se bem ao fazer isso e indiretamente isso acaba por ter um impacto positivo em todas as vertentes da empresa. As pessoas se estão felizes desenvolvem um melhor trabalho.”</p>	<p>O discurso do entrevistado mostra que a empresa contribuiu para a realização pessoal dos trabalhadores, revelando uma abordagem de Bem Comum, em que o facto de a empresa querer corresponder aos seus objetivos (comerciais e económicos) e criar riqueza, não impede que o faça de forma justa, tendo em conta os direitos e a dignidade das pessoas (Melé, 2002).</p>

		<p>Deste modo, promove uma gestão equilibrada baseada em princípios éticos (Donaldson &amp; Preston, 1995), sendo estas práticas associadas à Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984).</p>
--	--	---

**Tabela 8:** motivações éticas apresentadas pelo representante da empresa 8

## Anexos

### Declaração de Consentimento Informado

Esta entrevista surge no âmbito de um trabalho final na modalidade de Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Marketing na Católica Porto Business School. As respostas são confidenciais e manteremos o seu anonimato. A informação obtida só poderá ser usada para efeitos académicos. Assim, solicitamos a sua autorização para gravar a entrevista. Se assim o entender, enviar-lhe-emos o texto após a transcrição.

Declaro que autorizo que a entrevista seja gravada e que a informação, assim recolhida, seja utilizada para fins exclusivamente académicos.

---

(Assinatura)

Data:

