



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# **Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique**

Reflexão a partir de quinze empresas moçambicanas

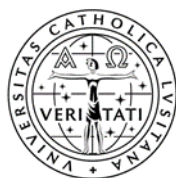
Dissertação

Daniel Filipe Azeredo Almeida

Católica Porto Business School

2017





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# **Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique**

Reflexão a partir de quinze empresas moçambicanas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão com Especialização em Serviços

por:

**Daniel Filipe Azeredo Almeida**

Sob orientação de  
Professora Doutora Helena Gonçalves

Católica Porto Business School

Março 2017



# Agradecimentos

À Professora Doutora Helena Gonçalves, pela sua orientação, disponibilidade e apoio, através dos inúmeros conselhos, comentários e sugestões ao longo da elaboração da presente dissertação.

À InSite, pelo apoio prestado durante toda a fase de recolha de dados, em particular à minha orientadora de estágio Isabel Meneses, pela disponibilidade que demonstrou em me auxiliar durante todo o estágio e na revisão deste trabalho.

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo avaliar o grau de implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em empresas moçambicanas. Para isso, selecionaram-se quinze empresas, sediadas em Maputo, para responderem a um inquérito, aplicado presencial pelo autor.

Como seria de esperar, verificou-se uma disparidade no grau de implementação da RSC, entre o tipo de empresas estudadas: as de grande dimensão e as multinacionais apresentavam um nível de implementação mais elevado do que as micro, pequenas e médias empresas.

Assim, para acelerar o grau de implementação de RSC em Moçambique, sugere-se que as empresas multinacionais a operar em Moçambique, incorporem e divulguem interna e externamente, continuamente estas práticas, de modo a influenciarem positivamente, quer concorrentes quer outras empresas, designadamente as da sua cadeia de fornecimento, onde terão eventualmente mais influência. Sugere-se ainda, uma maior sensibilização ou formação generalizada sobre estas matérias dando a conhecer, sistematicamente, novas estratégias, políticas e práticas internacionais.

Parece ser possível concluir que a importância dada à RSC pelas empresas moçambicanas é atualmente pouco significativa, ainda que haja medidas pontuais consideráveis. A presença (crescente) de multinacionais pode vir a ser uma fonte de aceleração, na contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável e conseqüente desejável equilíbrio entre os pilares económico, social e ambiental.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, “share value”, Desenvolvimento Sustentável, Moçambique.

# Abstract

This paper aims to evaluate the degree of implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) in Mozambican companies. To this end, fifteen companies, based in Maputo, were selected to respond to an inquiry, applied in person by the author.

As might be expected, there was a disparity in the degree of CSR implementation between the types of firms studied: large firms and multinationals had a higher level of implementation than micro, small and medium-sized enterprises.

Therefore, to accelerate the degree of CSR implementation in Mozambique, it is suggested that multinational companies operating in Mozambique incorporate and disseminate internally and externally these practices on a continuous basis in order to positively influence competitors and other companies, of their supply chain, where they will eventually have more influence. It is also suggested that there should be greater awareness or generalized training on these issues by systematically revealing new international strategies, policies and practices.

It seems to be possible to conclude that the importance given to CSR by Mozambican companies is currently insignificant, even though there are punctual considerable measures. The (growing) presence of multinationals can be a source of acceleration, in the contribution of companies to sustainable development and consequent desirable balance between the economic, social and environmental pillars.

Key words: Corporate Social Responsibility, "share value", Sustainable Development, Mozambique.

# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice .....	vi
Índice Tabelas .....	vii
Índice Ilustrações .....	viii
Introdução.....	10
Responsabilidade Social Corporativa .....	15
Definição e estratégias de Responsabilidade Social Corporativa .....	15
Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique.....	23
Metodologia.....	27
A importância dada à Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique .	30
Apresentação e Análise de Resultados .....	30
Discussão .....	49
Conclusão.....	54
Limitações .....	56
Pistas para Investigação Futura .....	57
Referências.....	58
Apêndices .....	60

# Índice Tabelas

Tabela 1 - Percentagem de implementação de práticas de responsabilidade social por dimensão.....	48
Tabela 2 – Número e Percentagem de empresas que implementaram as práticas de responsabilidade social mencionadas .....	49

# Índice Ilustrações

Figura 1 - Classificação do tipo de empresas (Comissão Europeia).....	31
Figura 2 - Respostas ao questionário   Visão, Missão e Valores (Autor) .....	34
Figura 3 - Respostas ao questionário   Ética/Conduta (Autor).....	35
Figura 4 - Respostas ao questionário   Práticas de Acolhimento e Participação nos resultados (Autor).....	36
Figura 5 - Respostas ao questionário   Assédio (Autor).....	37
Figura 6 - Respostas ao questionário   Respeito pelo Colaborador (Autor).....	38
Figura 7 - Respostas ao questionário   Saúde, segurança e bem-estar (Autor)..	39
Figura 8 - Diálogo social  Colaboradores (Autor).....	39
Figura 9 - Respostas ao questionário   Equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Autor).....	40
Figura 10 - Respostas ao questionário   Ambiente (Autor).....	41
Figura 11 - Respostas ao questionário   Energia, água, resíduos e solo (Autor)	42
Figura 12 - Respostas ao questionário   Sociedade (Autor) .....	43
Figura 13 - Respostas ao questionário   Mecenato (Autor).....	44
Figura 14 - Respostas ao questionário   Voluntariado Empresarial e Educação (Autor).....	45
Figura 15 - Respostas ao questionário   Mercado (Autor) .....	46
Figura 16 - Respostas ao questionário   Fornecedores (Autor) .....	46
Figura 17 - Respostas ao questionário   Avaliação e partilha do desempenho da empresa (Autor).....	47

# Índice Apêndices

Apêndice 1: Questionário .....	60
Apêndice 2: Email de divulgação .....	61
Apêndice 3: Guião da Entrevista .....	62
Apêndice 4: Lista das empresas inquiridas .....	63
Apêndice 5: Caracterização das empresas .....	64
Apêndice 6: Apontamentos e Comentários das Entrevistas .....	64
Apêndice 7: Resultados globais por pergunta.....	81

# Introdução

*“Being Socially Responsible means that people and organisations must behave ethically and with sensitivity toward social, cultural, economic and environmental issues. Striving for social responsibility helps individuals, organisations and governments have a positive impact on development, business and society with a positive contribution to bottom-line results.” (Enevoldson, 2016)*

O excerto de Naomi Enevoldson reflete o tema desta dissertação. Uma vez que, atualmente, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se encontra embebido no quotidiano das empresas, como refere o Tennant (2015), a RSC tornou-se uma das práticas empresariais padrão do nosso tempo. Para as empresas comprometidas com a RSC, significa felicidade e uma reputação global melhorada.

A criação de uma estratégia de RSC (por vezes referida como uma estratégia de sustentabilidade) é um componente crucial da competitividade de uma empresa e algo que deve ser liderado pela própria. Isso significa ter políticas e procedimentos em vigor que integrem as preocupações sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos ou de consumidores nas operações de negócios e na estratégia *core*, em colaboração estreita com os seus *stakeholders*.

Fica claro que, atualmente, é uma tendência mundial a adoção desta prática, mas para além disso, Tennant ainda afirma que “Um estudo realizado

em 2015 pelo Kenexa High Performance Institute em Londres descobriu que as organizações que tinham um compromisso genuíno com a RSC superaram substancialmente as que não tiveram, com um retorno médio sobre ativos 19 vezes maior. Além disso, o estudo mostrou que as empresas orientadas para a RSC tinham um nível mais elevado de envolvimento dos funcionários e proporcionavam um nível de serviço ao cliente claramente superior (Tennant, 2015), o que demonstra o benefício inerente a esta prática, estando apoiada pelos retornos apresentados.

Se por um lado, a responsabilidade social já é um assunto abordado e tratado a nível mundial, por outro lado, no continente africano, este tema não é muito conhecido. Uma vez que o continente africano é muito vasto, o que levou à questão de investigação desta dissertação, que incidirá só num país africano, mais propriamente, em Moçambique e especificamente, em organizações sedeadas na cidade de Maputo.

Assim, com esta dissertação pretende-se explorar a seguinte questão: Qual a importância dada à Responsabilidade Social Corporativa pelas empresas moçambicanas?

Esta questão de investigação surge do interesse do autor sobre a temática, mas também do interesse de uma empresa moçambicana (InSite) que presta serviços de consultoria e formação na área da qualidade, ambiente, segurança & saúde no trabalho, segurança alimentar e emergência médica em

Maputo. Esta empresa, estando inserida no mercado moçambicano há seis anos, tinha interesse em conhecer a receptividade dos seus clientes para investir num serviço de consultoria que impulsionasse práticas de responsabilidade social.

Tendo em conta a lacuna de estudos nesta área nesta zona geográfica, considerou-se relevante fazer um estudo exploratório para aferir das práticas de responsabilidade social de um conjunto de empresas sedeadas no Maputo, visto que Moçambique é uma economia emergente e que está institucionalmente empenhada no desenvolvimento sustentável: “Desenvolvimento que satisfaça as necessidades da presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para atender às suas próprias necessidades”. (Brundtlan, 1987)

Segundo Momad Piaraly "Moçambique, desde a primeira hora, adaptou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ao Plano Económico Social e Programa Quinquenal do Governo e incluiu-os na governação" (Lusa, 2015). Em 2015, Moçambique aderiu ao plano de Desenvolvimento Sustentável da ONU, traçando os seus objetivos estratégicos com base nos objetivos do plano, para além de se ter comprometido a eliminar as desigualdades de géneros. Para além desta medida, em 2016 o governo moçambicano criou uma instituição para gerir o Fundo Nacional de Desenvolvimento Sustentável, que tem como objetivo “fomentar e financiar

programas e projetos que garantam um desenvolvimento sustentável, harmonioso e inclusivo” (MMO Notícias, 2016)

No entanto, para garantir um desenvolvimento sustentável é necessário tomar em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais desses programas e projetos, sejam públicos ou privados, poder garantir que as futuras gerações nascem em condições de igualdade ou em melhores condições que as passadas. Sendo a RSC “um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” (CE, 2001) importa então perceber como as empresas podem (ou devem) auxiliar o seu país a obter este pretendido equilíbrio geracional. Assim, considera-se que este tema não só é relevante como determinante para perceber se o crescimento de Moçambique está a ser apoiado pelas suas empresas, tentando desenvolvê-lo de uma forma mais sustentável.

Com o intuito de perceber a importância dada à RSC pelas empresas moçambicanas, ou seja, conhecer o nível de implementação de práticas de responsabilidade social, analisaram-se quinze empresas moçambicanas a partir de uma amostra de conveniência constituída por pequenas, médias e grandes empresas. O estudo foi realizado aplicando, presencialmente, um questionário a um responsável de cada empresa.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. Começando com um enquadramento sobre a RSC e respetiva revisão de literatura, segue-se a

apresentação do contexto do estudo e expõe-se a metodologia utilizada. No terceiro capítulo, faz-se a análise detalhada dos dados recolhidos e apresentam-se os principais resultados. No quarto e último capítulo, retiram-se as conclusões do estudo, divulgam-se as suas principais limitações e revelam-se possibilidades de investigação futura na área.

# Responsabilidade Social Corporativa

Neste capítulo, depois de um breve enquadramento sobre o tema, apresentam-se definições e estratégias sobre responsabilidade social corporativa (RSC), explora-se a ligação entre RSC e Desenvolvimento Sustentável (DS) e termina-se com uma síntese do tema em Moçambique.

## Definição e estratégias de Responsabilidade Social Corporativa

O tema RSC não é novo e está em evolução. Disso é exemplo a análise sobre essa evolução de Matten e Moon (Matten & Moon, 2005) relacionando-a com eventos históricos. Começando a análise pelo período clássico verificaram que na época da industrialização a RSC foi encarada como um produto do processo. Com o desenvolvimento de grandes empresas em 1870, as tarefas dessas empresas afetavam cada vez mais outros domínios da sociedade. De 1900 a 1920, surgiu legislação para substituir algumas medidas voluntárias encaradas como responsabilidade social empresarial, aprovadas sobre a bandeira da coleção de reformas sociais defendidas posteriormente.

Só no período pós-Guerra é que o debate sobre a RSC voltou a ser impulsionado. Por esta altura, a filantropia corporativa já se tinha tornado parte do tecido social normal e da vida empresarial, emergindo dois princípios que originaram as bases para as visões contemporâneas sobre a RSC: mordomia e caridade.

Nos anos 70, o foco mudou de responsabilidade corporativa para o conceito de resposta corporativa. Este novo enfoque na capacidade de resposta

alterou a ênfase entre o que as organizações podem fazer para sobreviver e o que podem fazer para melhorar a sociedade.

No início deste novo século e associado aos compromissos na Cimeira de Rio em 1992, a Comissão Europeia inicia um debate alargado sobre o tema com o lançamento, em 2001, do Livro Verde “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” (Comissão Europeia, 2001). Nele se pode ler que “A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação com outras partes interessadas”. Este excerto denota desde logo a “existência de múltiplas definições, apesar de tendencialmente concordantes sobre 1) a natureza voluntária, 2) pilares ambiental e social, para além do económico e 3) práticas internas e externas” (APICCAPS, 2011), ou seja, a RSC tem três grandes características: 1) ser voluntária (para além do cumprimento legal); 2) equilíbrio entre três pilares (económico, ambiental e social); duas dimensões (interna e externa).

Segundo Visser (Visser, 2010) o conceito de RSC começou por ser, por volta de 2000 baseado em questões ambientais e de desenvolvimento comunitário. No entanto, desde então, o conceito tem vindo a evoluir para se concentrar no DS. O conceito não se limita a frisar questões ambientais e sociais, frisa também o pensamento de adotar práticas de negócio que tragam um DS, para a empresa e que isso se traduza em benefícios para a sociedade em que está inserida e/ou para a humanidade generalizada. Atualmente, o conceito de RSC propõe-se dar resposta a uma variedade de questões que vão desde desastres ambientais, escândalos contabilísticos, utilização de trabalho infantil, abusos dos direitos humanos por parte das empresas multinacionais, corrupção, suborno, fraude, etc. Começa, portanto, a centrar-se em questões

que influenciam diretamente o crescimento económico de um país, através dos atos das suas empresas.

A RSC converte-se, assim, numa abordagem que ajuda as empresas a prestar atenção a outros fatores que não apenas a maximização dos lucros. Para Visser (2010), a RSC requer que as organizações sejam responsáveis por considerar quais os meios usados para a obtenção de lucro, tendo preocupações pelo benefício da comunidade ou de toda a sociedade em geral. O conceito de RSC sugere que seja expectável que o negócio prospere quando se tem uma visão positiva, boa moral, normas e metas elevadas.

Na mesma linha de pensamento, no livro "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause" de Kotler e Lee (2005), os autores começam por se focar no impacto positivo causado pela RSC, na imagem da empresa, que por sua vez trazia melhor rentabilidade, o que dá aspiração às organizações para alcançarem a lista da Fortune das 500 melhores organizações. Segundo Kotler, "Os capitalistas concentram-se mais nos seus resultados do que no processo envolvido para os obter." (Kotler & Lee, 2005).

Em "Essentials of Management" (Dubrin, 2011) aprofunda-se mais a ideia de Kotler afirmando que a RSC é tratada sempre por profissionais de relações públicas para fins de comunicação da empresa. Portanto, para Dubrin, a RSC assume-se como uma parte da carteira de relações públicas, como uma técnica para estabelecer relações com grupos específicos e para melhorar a reputação com as partes interessadas. Ou seja, a RSC despertou o interesse das relações públicas corporativas, uma vez que oferecem a oportunidade de construir uma boa relação com a comunidade em que se inserem, obtendo benefícios para os seus *stakeholders*, trazendo um lado mais lucrativo ao tema e dando destaque à sua influência no crescimento empresarial.

Kotler defendia que a Responsabilidade Social se focava mais na comunicação da empresa e que isso lhe trazia grandes benefícios, uma vez que obtinha um mercado mais simpatizante e mais interessando em conhecer as organizações.

Contudo a responsabilidade social não se centra só nas medidas que passam para o exterior, foca-se também em medidas internas que melhoram o envolvimento dos colaboradores e lhe possibilitam índices de produtividade mais elevados, tal como já havia sido confirmado por Soloman and Hansen (1985) “Descobriu-se que os custos de ter um alto nível de RSC, são mais do que compensados por benefícios na produtividade e na moral dos funcionários.” (R. Soloman, 1985)

Fruto do amplo debate académico, institucional e empresarial sobre o tema das ultimas décadas no século XX, Simon Zadek (Zadek & Sabapathy, 2003) enunciou a existência três possíveis estratégias de RSC: 1) Responsabilidade Social Não Estratégica; 2) Responsabilidade Social Estratégica; 3) Responsabilidade Competitiva.

Estas estratégias estão bem descritas num estudo setorial sobre o tema realizado em Portugal (APICCAPS, 2011) de que se dá conta de seguida.

A Responsabilidade Social Não Estratégica surge associada à filosofia corporativa e conhece o seu auge nos anos 90 com as elevadas quantias de donativos oferecidos por individualidades. Está bem presente o conceito de solidariedade empresarial, através de atos únicos e esporádicos que podem criar impacto na imagem da empresa, mas têm um impacto mínimo na sociedade, uma vez que é um impacto momentâneo.

Na Responsabilidade Social Estratégica, as organizações encaram a RSC como uma parte integrante da estratégia e sustentabilidade de longo prazo. Tornando-se uma estratégia de sustentabilidade, faz com que as empresas dediquem mais atenção ao tema e passam a incluí-lo nas suas estratégias

organizacionais, uma vez que passa a ser utilizado como medidas para poderem atingir ou manter a sua sustentabilidade. É possível identificar que a Responsabilidade Social é «levada a sério», pois representa um meio suscetível de trazer importantes benefícios para a empresa.

A Responsabilidade Social Competitiva foca-se mais na sociedade em geral, uma vez que marca uma posição de intervenção direta e integrada no sentido de fazer face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental. Tendo uma natureza mais ampla e mais envolvente, esta é uma estratégia pouco comum em pequenas e médias empresas, sendo, geralmente, mais abordada por empresas de grandes dimensões.

Em 2011 Porter e Kramer, e na sequência de muita reflexão sobre o tema e a sua evolução, vêm defender que a RSC por si só não chega. Afirmam que é entendida pelas empresas como dizendo respeito a programas que se concentram principalmente na reputação e tem uma conexão limitada ao negócio, tornando-os difíceis de justificar e de manter a longo prazo.

Com uma visão muito crítica das empresas e dos negócios, afirmam que “O sistema capitalista está sob cerco. Nos últimos anos, os negócios têm sido cada vez mais vistos como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e económicos. As empresas estão, claramente, a prosperar às custas da comunidade em geral.” (Porter & Kramer, 2011)

Tendo por base esta visão da sociedade propõem uma abordagem diferente para tentar maximizar simultaneamente os ganhos das empresas e da sociedade, desenvolvendo de um novo conceito. “Shared Value” pode ser definido como as políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem as condições económicas e sociais nas comunidades em que atuam. *Shared Value* concentra-se em identificar e expandir as conexões entre o progresso social e económico.

O conceito baseia-se na premissa de que tanto o progresso económico como o social devem ser tratados usando os princípios de valor, entendido como um conjunto de benefícios relativos aos custos, não apenas como um benefício sozinho.

Porter e Kramer consideram que a criação de valor é uma ideia que tem sido reconhecida no mundo dos negócios, onde o lucro corresponde a receitas obtidas de clientes, menos os custos incorridos. Mas, acreditam, que nem todo o lucro é igual: lucros que envolvem uma finalidade social representam uma forma superior de capitalismo, que cria um ciclo positivo da empresa e prosperidade da comunidade. No entanto, sugerem também que as empresas raramente têm abordado questões sociais a partir de uma perspetiva de valor, apenas o têm tratado como questões periféricas. Isto tem obscurecido as ligações entre as preocupações económicas e sociais.

Adicionalmente, os mesmos autores, consideram que no sector social pensar em termos de valor é ainda menos comum, uma vez que para muitas organizações, esta área é vista como um custo afundado. Organizações sociais e entidades governamentais muitas vezes analisam o sucesso das suas medidas apenas em termos dos benefícios alcançados ou o dinheiro gasto. No entanto, reconhecem que governos e ONG já começam a pensar mais em termos de valor, o que faz com que o seu interesse em colaborar com as empresas, inevitavelmente, cresça.

Nesta nova abordagem à RSC, os autores sustentam que para criar *Shared Value* presume-se conformidade com a lei e os padrões éticos, bem como mitigar qualquer dano causado pelo negócio, mas vai muito além disso. A oportunidade para criar valor económico através da criação de valor social será uma das mais poderosas forças que impulsionam o crescimento da economia global. Esse pensamento representa uma nova forma de entender os clientes, a produtividade e as influências externas sobre o sucesso empresarial.

Destacam ainda a imensidão de necessidade humana que precisa de ser cumprida, os novos grandes mercados para servir, mas também os custos internos dos défices sociais e comunitários, bem como as vantagens competitivas disponíveis ao enfrentá-los. No entanto, considera que até à data, as empresas simplesmente não têm abordado os seus negócios desta forma (Porter & Kramer, 2011).

Alinhada com o conceito de “shared value” e no seguimento do debate institucional que tem vindo a promover, a Comissão Europeia, lançou em 2011, uma nova comunicação com uma redefinição “moderna” do conceito de RSC - “impacto das empresas na sociedade” (Comissão Europeia, 2011). Nessa comunicação, sugere-se que com o aparecimento da crise económica surgiram elevadas consequências sociais que “influenciaram de certa forma os níveis de confiança no sector empresarial e atraíram a atenção do público para o desempenho social e ético das empresas” (Comissão Europeia, 2011). Este é mais um apelo alargado para se “criar condições propícias a um crescimento sustentável, a um comportamento responsável das empresas e à criação de emprego duradouros a médio e longo prazo.” (Comissão Europeia, 2011)

Tentando suprir algumas dificuldades na gestão de políticas ou aplicação de medidas, as empresas foram adotando, ao longo do tempo, instrumentos que, parcial ou globalmente, tratavam (alguns) temas de responsabilidade social. Exemplos desses instrumentos são os referenciais internacionais ISO9001, OSHAS 18001, ISO22000. Ainda que o foco principal seja ajudar as empresas a melhorar os seus processos em temas específicos, estes referenciais acabam por promover práticas que ajudam a promover e a reforçar a RSC em geral. Por exemplo a ISO9001 utiliza medidas de controlo de qualidade dos processos internos e externos, mas acabava por promover também o desenvolvimento dos fornecedores, contribuindo assim melhorar e fortalecer a cadeia de fornecimento das empresas. Acompanhando o debate

institucional e empresarial sobre RSC, tem vindo a surgir também instrumentos específicos, como a SA8000, norma certificável sobre as condições de trabalho nas empresas e nos seus fornecedores ou ainda a recente ISO 26000, um guia prático de implementação de responsabilidade social.

Em síntese, tal como Visser, Kotler e Dubrin, também Porter e Kramer consideram necessário melhorar a RSC. Defendem que é necessário existir responsabilidade social como forma de proporcionar uma maior estabilidade à economia, levando ao desenvolvimento conjunto dos países onde operam, criando, assim, uma “*win-win situation*” para a sociedade e para as empresas.

A acompanhar o debate institucional e empresarial mantem-se também o debate académico. Por exemplo, Sumaiyya Saleem, Amit Kumar & Adeeba Shahid (2016), recordam os argumentos da teoria dos *stakeholders* e da teoria dos *shareholders*. Esta última apoia as expectativas discricionárias da sociedade, o que incentiva a adoção de práticas de RSC. A teoria dos *stakeholders* sustentam que as empresas deveriam simplesmente obedecer à lei e maximizar a riqueza dos acionistas. Nesta linha Jensen, (2002); Smith (2003); Schaefer, (2008) acreditam que o objetivo das empresas é atingir o máximo lucro a longo prazo e que para isso se deve realizar um controlo total de gastos e que para tal só se deve seguir o estabelecido por lei, pois ao fornecer um produto ou serviço necessário à sociedade a um preço razoável, uma empresa já está a beneficiar a sociedade.

Apesar de muitos reconhecerem que a RSC tem aumentado a consciência global, isso não invalida o facto de muitas empresas optarem por não investir nesta área pois acreditam que os benefícios não são suficientes para que exista um desperdício de recursos em algo sem retorno financeiro.

Em síntese, a teoria dos *shareholder* fica aquém da teoria dos *stakeholders*, uma vez que os argumentistas, a favor da RSC, parecem ter conseguido provar que uma ação social pode trazer benefícios à imagem das empresas, sendo que

estes benefícios se traduzem em vendas. Contrariando assim a teoria que diz que as ações de RSC não trazem nenhum retorno. Como dizem Sumaiyya Saleem, Amit Kumar & Adeeba Shahid (2016) “É possível para as empresas prosperar e construir valor para os acionistas, enquanto trabalham para resolver problemas sociais. Pode ser uma ótima maneira para uma empresa, construir uma rede de relações públicas positivas e atrair os melhores talentos na indústria.” (Sumaiyya Saleem, 2016)

Neste estudo segue-se a teoria dos *stakeholders*, visto que nela se demonstra a existência de um impacto positivo da RSC na sociedade, criando uma oportunidade de estudo no contexto moçambicano, uma vez que moçambique é uma economia em crescimento e necessita do apoio empresarial para se desenvolver.

## Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique

Moçambique destaca-se por ser um país Africano com uma população jovem, com uma economia crescente e estável e com um grande crescimento do investimento direto estrangeiro. É possível verificar que com o crescimento, o país tem apresentado um aumento de projetos e atividades relacionados com a responsabilidade social das empresas. Kaufmann (2016) destaca alguns exemplos desses projetos e atividades, como: cidadania Empresarial em Moçambique; políticas de Investimento Social; políticas de Responsabilidade Social Interna; entre outras.

No entanto, ainda não é uma prática sistemática nem generalizada, são ações esporádicas onde não existe qualquer tipo de coordenação entre as autoridades públicas e o sector empresarial, repetindo-se programas. “Às vezes, a RSC pode ser um substituto para a intervenção ou regulação do Estado, pode ser uma licença para operar e pode ser filantrópica. Dadas as

fracas capacidades estatais, encontramos os projetos de RSC "para o cumprimento" (porque não há execução), "além da conformidade" e RSC sem qualquer *benchmark*, pois não há regulamentação ou um papel claro do que deve ser feito pelo Estado e o que não". (Kaufmann & Simons-Kaufmann, 2016)

Neste estudo se concluí que existe separação entre o setor privado e público, principalmente devido ao elevado grau de corrupção existente. Ainda se nota que a RSC é motivada principalmente por necessidades das empresas e não pela sociedade em geral. Exemplos desses programas são formações laborais ou ajudas de custo em despesas de saúde dos seus trabalhadores. "Assim, a RSC, relacionada com desenvolvimento, surgiu em grande parte como uma resposta às crescentes críticas de ativistas, consumidores e acionistas que atacavam empresas multinacionais por causa de terem padrões de trabalho, ambientais e impactos associados nas comunidades locais de baixo nível. Um foco inicial nos códigos de conduta e normas voluntárias expandiu-se para incluir o fornecimento ético, a certificação, o desenvolvimento comunitário e o envolvimento das partes interessadas". (Kaufmann & Simons-Kaufmann, 2016)

Deste estudo de Kaufmann e Simons-Kaufmann, é possível inferir que existe muito pouca ligação das empresas à responsabilidade social, pelo menos quanto era esperado, sendo que a RSC, uma parte do conceito de negócio, é principalmente limitado para grandes empresas e investidores estrangeiros com experiência internacional, e menos comum encontrar as pequenas e médias empresas (PME) a praticar políticas relacionadas com o tema. "Muitas empresas nacionais, especialmente PMEs ainda não têm a capacidade de implementar RSC ou a mentalidade respetiva. Primeiro de tudo, são os megaprojetos que têm os seus departamentos e orçamentos profissionais para RSC." (Kaufmann & Simons-Kaufmann, 2016)

Também é possível verificar que a nível social existe uma indignação das pessoas, que acham que algo mais devia ser feito e que se sentem exploradas em alguns casos. “A sociedade civil expressa fortes opiniões de que, por exemplo, a aplicação da legislação laboral nas empresas é fraca e dificilmente controlável pelo governo.” (Kaufmann & Simons-Kaufmann, 2016)

Isto sucede devido à falta de coordenação entre público e privado e à falta de controlo por parte do governo, no entanto, se existisse uma melhor coordenação e diálogo público-privado sobre Responsabilidade Social, torná-la-ia uma categoria mais útil e um instrumento eficaz para o desenvolvimento do país.

Sendo o Desenvolvimento Sustentável (DS), o crescimento económico aliado ao crescimento social e ambiental, denota a fragilidade de alterar este triângulo, uma vez que danificando um dos lados, se prejudica as possibilidades de a geração futura obter o mesmo ponto de partida que as passadas: “A dificuldade que surge é como assegurar um equilíbrio entre o económico, o social e o ambiente para alcançar objetivos do DS” (Adams, 2001). Daí nascer a necessidade de coordenar a relação entre o governo e as empresas de forma a que ambos beneficiem mutuamente, para o país poder crescer de forma sustentável, uma vez que se não existir esta coordenação, dificilmente será possível atingir o DS. E muito mais difícil se torna em países em desenvolvimento: “Existe diferenças entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento que afetam o SD, tais como o desenvolvimento das infraestruturas versus o meio ambiente, a criação de empregos versus padrões de trabalho elevados, bem como a filantropia estratégica versus a regulamentação política, tornam difícil o DS.” (Visser, 2010).

Portanto, o papel da responsabilidade social é um dos aspetos fulcrais do DS, pois se os países souberem aplicar medidas que incentivem as

empresas a praticar RSC fará com que consigam controlar mais facilmente estes três pilares.

Para manter este equilíbrio, é preciso desenvolver os três pilares, uma vez que a nível social educa as pessoas, cuida dos seus valores e das suas necessidades, o que leva a uma preocupação pelo cuidado da sociedade, cuidando o ambiente e fazendo desenvolver a economia: “As empresas socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades em que operam, aumentando o capital humano de cada parceiro e promovendo o capital social dessas comunidades. Eles gerem o capital social de tal forma que os *stakeholders* possam entender as motivações da empresa e, em geral, concordar com o sistema de valores da empresa.” (Hockerts & K., 2002).

Deste modo, as empresas que adotam uma estratégia de responsabilidade social têm em maior consideração os seus *stakeholders* internos e externo, fazendo com que exista uma maior ligação dos mesmos com a empresa e, consecutivamente, influenciando-se mutuamente, promovendo o crescimento sustentável de ambos.

Conjugada com a falta de apoio social para o desenvolvimento da comunidade por parte do governo moçambicano, é essencial analisar a importância atribuída pelas empresas neste campo da RSC, a fim de perceber o seu impacto no crescimento sustentável do país.

Assim, e para responder à questão de investigação deste estudo, ou seja, para avaliar o grau de implementação da RSC nas empresas moçambicanas optou-se por utilizar o *framework* do Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE). Identifica uma numerosa lista de medidas possíveis de RSC, permitindo ainda às empresas definirem estratégias para abordarem essas medidas.

Este *framework*, foi construído a partir do apelo da Comissão Europeia, lançado no livro verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (Comissão Europeia, 2001) e por isso “as empresas passaram a sentir como “obrigatórias” todas as “preocupações voluntárias” normalmente associadas à responsabilidade social. “ (GRACE, 2011).

Esta sensação de obrigatoriedade surgiu devido a pressões do mercado: “As pressões são várias: desde o consumidor, ao legislador e regulador, passando pela cadeia de valor – clientes e fornecedores, até à concorrência, todos têm contribuído para que as empresas sejam, queiram ser e queiram dizer que são socialmente responsáveis.” (GRACE, 2011).

## Metodologia

Nesta secção, apresenta-se o método usado para recolher os dados necessários para este estudo.

Esta investigação consiste na análise de quinze casos efetuada através de uma entrevista para aplicação de um questionário sobre práticas socialmente responsáveis a um conjunto de empresas moçambicanas. As empresas foram selecionadas a partir da base de clientes da InSite<sup>1</sup>, o convite à participação foi feito ao dono ou a um responsável sénior da empresa e as entrevistas foram conduzidas presencialmente pelo autor, a partir de um questionário elaborado para o efeito.

Para a elaboração desse questionário, partiu-se do *framework* do GRACE, que apresenta as sete grandes dimensões e inúmeros temas: Missão Visão e Valores (inclui Envolvimento da Empresa, Ética/Conduta); Colaboradores (Práticas Gerais, Diversidade e inclusão, Assédio, respeito pelo

<sup>1</sup>- A InSite, Lda., é uma empresa de capital privado, fundada em Moçambique em 2010 para prestar serviços de Consultoria, Auditoria e Formação na área de Sistemas de Gestão e Emergência Médica.

colaborador, Equilíbrio entre trabalho e vida familiar); Ambiente, com subáreas, Política de ambiente, Alterações Climáticas, Biodiversidade, Energia, Água, Solo, Resíduos, Floresta, Da conceção do produto ou serviços à gestão do resíduo, Compras sustentáveis; Sociedade, com considerações gerais, Mecenato e solidariedade, Voluntariado empresarial, Educação; Mercado, incluindo política de comunicação, Produtos e Serviços; Fornecedores, analisando critérios de seleção de fornecedores, Selecione uma rede de fornecedores socialmente responsável, Comunique as suas expectativas, Comprometa formalmente os seus fornecedores, Monitorize as práticas acordadas, Apoie o desenvolvimento, e Avaliação e partilha do desempenho da empresa (Avaliação regular do desempenho da empresa no plano da responsabilidade social e partilha do resultado da avaliação e obtenha comentários).

Tendo em conta a extensão deste *framework* não foram utilizadas todas as medidas, para que o inquérito não se tornasse demasiado extenso.

Para apoiar a revisão deste inquérito, ajustando-o ao contexto moçambicano utilizou-se as medidas identificadas por Persianov (2016): “Estratégias de responsabilidade social utilizadas pelas empresas que devem incluir medidas e atividades relacionadas com: gestão corporativa e ética; saúde e segurança; gestão ambiental; direitos humanos (incluindo os direitos fundamentais do trabalho); filantropia corporativa e voluntariado dos funcionários; adesão aos princípios da concorrência leal; medidas anti suborno e anticorrupção;” (Persianov, 2016).

Daqui resultou um questionário mais completo e mais adequado à realidade analisada. (Questionário – Apêndice 1).

O envolvimento da InSite neste estudo surgiu, para além do interesse do tema em si, do interesse em conhecer a receptividade dos seus clientes para investir num serviço de consultoria, e eventualmente apoiar a construção do

seu departamento de responsabilidade social. Neste sentido, o contacto surgiu através de uma proposta de estágio curricular apresentada pela empresa ao autor deste estudo, tendo sido fundamental o auxílio de alguns colaboradores da empresa para a elaboração de todo o estudo.

Após a aprovação da estratégia do estudo, foi conduzida uma reunião na InSite para se seleccionar as empresas alvo, tendo sido identificadas a partir dos seguintes critérios:

1. Clientes da InSite;
2. Diferentes indústrias;
3. Diversidade no tamanho das empresas (incluiu-se pequenas, médias, grandes empresas e multinacionais);
4. Existência de contacto direto com a gestão de topo.

Da seleção, surgiram 26 empresas às quais foi enviado um *email*, por parte da CEO da InSite, com a apresentação e objetivo do estudo, encontrando-se no apêndice 2 o exemplar do email enviado.

De notar que estas empresas, (todas certificadas ou em vias de certificação pela norma de qualidade ISO 9001 - sistema que pode ajudar a melhorar o desempenho global das empresas e facilitar a criação de iniciativas de DS), sendo clientes da InSite estão já estruturadas, tendo também sido alvo de breve contacto com a temática da responsabilidade social, uma vez que em todas as formações de sensibilização da norma ISO 9001 a InSite dá a conhecer outras normas como é o caso da ISO 26000 Responsabilidade Social.

Das vintes seis empresas contactadas, vinte responderam, mas apenas quinze aceitaram participar no estudo (apêndice 4). Seis das empresas, que não aceitaram participar no estudo, justificaram a sua rejeição devido à falta de disponibilidade para a realização da entrevista, à falta de autorização da casa mãe para realizar o estudo ou à falta de um departamento de responsabilidade social e de uma pessoa capaz de responder sobre este tema.

Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa do entrevistado, a partir de um guião semiestruturado e com uma estimativa de uma hora para a sua realização. O guião incluía o agradecimento pela participação no estudo, uma breve apresentação do tema e uma breve contextualização e a finalidade do estudo, como se pode ver no apêndice 3.

A entrevista propriamente dita seguia o questionário definido, ainda que com alguma liberdade de resposta, tendo sido incentivados as justificações e o diálogo sobre cada pergunta para perceber melhor as estratégias usadas e o tipo de ideologia do entrevistado. Este tipo de método foi escolhido para poder dar liberdade aos entrevistados, para eles não se sentirem restringidos naquilo que podiam dizer, e para ser possível recolher comentários que justifiquem as opções que eles tomam relativamente a cada questão, o que permitiu estudar o tipo de relação que existia em cada empresa relativamente à RSC e o grau de importância dado pelo entrevistado à mesma.

## A importância dada à Responsabilidade Social Corporativa em Moçambique

Neste capítulo, numa primeira parte faz-se a apresentação e a análise dos resultados obtidos, caracterizando-se a amostra, apresentando-se o questionário utilizado com detalhe, fazendo-se a análise propriamente dita dos resultados e fazendo uma conclusão geral. Numa segunda parte, faz-se a discussão alargada dos resultados.

### Apresentação e Análise de Resultados

A análise de dados consistiu na análise do conteúdo recolhido durante as entrevistas e o tratamento das respostas aos questionários conduzidos.

a) Caraterização da amostra: dimensão, setor e entrevistado

Foram analisadas quinze empresas, de várias dimensões, representativas das quatro categorias propostas pela CE (figura 1): duas microempresas, três pequenas empresas, cinco médias e cinco grandes empresas, destacando-se a existência de seis multinacionais.

<b>Categoria</b>	<b>Trabalhadores Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios (Milhões de €)</b>	<b>Balanco total (Milhões de €)</b>
<b>Microempresa</b>	<b>&lt;10</b>	<b>≤2</b>	<b>≤2</b>
<b>Pequena empresa</b>	<b>&lt;50</b>	<b>≤10</b>	<b>≤10</b>
<b>Média empresa</b>	<b>&lt;250</b>	<b>≤50</b>	<b>≤43</b>
<b>Grande empresa</b>	<b>≥250</b>	<b>&gt;50</b>	<b>&gt;43</b>

*Figura 1 - Classificação do tipo de empresas (Comissão Europeia)*

Quanto ao setor de atividade, a amostra incluía múltiplos setores como Saúde, Banca, Investimentos, Indústria Alimentar, Consultoria, Agrícola, Automóvel, Industrial, Imobiliário, Energético, Retalho, Construção Civil, Marketing e Publicidade, Retalho Informático, Retalho Alimentar e Retalho Agrícola. Assim, considera-se este estudo abrangente e representativo de várias áreas de atividade.

Quanto aos inquiridos, ou seja, às funções dos entrevistados, é de destacar também a sua diversidade: CEO's, Gestores de País, Diretores de Marketing, Gestores de Responsabilidade Social, Diretores Financeiros, Administradores, Diretores Comerciais, Diretores Gerais e Diretores de Qualidade, Ambiente e Segurança. Considera-se que esta diversidade de cargos beneficiou o estudo, uma vez que são pessoas com influência dentro da empresa e que têm conhecimento sobre a envolvente interna e externa da empresa, o que deu a possibilidade de darem respostas completas durante a entrevista.

Os restantes dados das empresas encontram-se no apêndice 5, e estes foram recolhidos como forma de realizar um enquadramento à análise de dados. A lista das empresas que participaram no estudo encontra-se disponível no apêndice 4.

b) Apresentação do questionário

O questionário utilizado, que se encontra no apêndice 1, é constituído por 47 perguntas agregadas em sete grandes áreas:

1. Visão, Missão, Valores;
2. Colaboradores;
3. Ambiente;
4. Sociedade;
5. Mercado;
6. Fornecedores;
7. Avaliação e partilha do desempenho da empresa.

Cada pergunta tinha seis categorias de respostas e ainda uma coluna para observações. Esta escala de seis categorias, caracterizando cada pergunta, era a seguinte:

- Concluído (a empresa tem implementada aquela medida de responsabilidade social corporativa);
- Em andamento (já foi pensado e está a ser implementada);
- Poderia melhorar (existe, mas não corresponde às necessidades da empresa);
- Vale a pena considerar (a empresa vai refletir sobre o assunto e poderá vir a implementar);
- Fora de questão (não necessita de tal medida)
- Não se aplica (a medida não se enquadra com o setor ou com a empresa).

Durante as entrevistas, foram registados em gravação de voz ou/e em papel, pelo autor, vários tipos de comentários. Desses, essencialmente sobre dimensão, estrutura e conteúdo, salienta-se desde de já, que os entrevistados acharam que a entrevista demorou menos tempo do que estavam à espera, que os questionários estavam bem estruturados e que avaliava o essencial para o tema abordado.

#### c) Análise dos resultados

Numa primeira análise global, às 47 medidas enunciadas no questionário, registou-se que o total de medidas implementadas (“Concluídas”) por empresa, se situou num intervalo entre os 23% e os 77%. Ou seja, existe uma empresa que aplica 77% das medidas em análise e existe uma outra que apenas aplica 23% dessas medidas, situando-se as restantes empresas num intervalo entre estes dois valores. No entanto, oito das quinze empresas têm resultados inferiores a 50%, ou seja, implementam metade das medidas.

Uma análise mais pormenorizada da eventual implementação destas medidas (apêndice 7) permite compreender que não existe uma única medida que não tenha sido implementada por uma empresa, sendo que, como verificado anteriormente, não existe nenhuma empresa que atinja os 100% de grau de implementação. Também é interessante verificar que não existe uma única medida que seja implementada pela totalidade das empresas inquiridas.

Para melhor compreender esta análise global, apresenta-se de seguida uma análise da situação das medidas por Dimensão, suportada por quadros/tabelas ao que se acrescentam comentários/citações dos entrevistados.

- Dimensão “Visão, Missão, Valores”

- Visão, Missão, Valores

De acordo com a figura 1 abaixo, 87% dos inquiridos afirmam ter concluído a medida correspondente à definição da “Missão, Visão e Valores”. Os poucos que não tem esta prática implementada (13%) afirmam que “não ganhamos nada em ter isso” (E9, 2016), porque “é muito difícil ter uma missão visão e valores que façam sentido” (E9, 2016), sendo esta ultima afirmação corroborada pelo outro inquirido que não têm essa prática aplicada na sua empresa.

No que compete à “divulgação” da “Missão, Visão e Valores”, constata-se que 73% a transmitem aos seus *stakeholders*. Quem não divulga, tem a convicção de que consegue passar esta informação através do serviço que realiza (E9, 2016) ou que basta divulgar algumas frases representativas destas medidas (E2, 2016).

A “revisão periódica” da “Missão, Visão e Valores” é efetuada por menos de metade (40%) das empresas analisadas, uma vez que consideram que é informação estática e que só deve ser revista quando existe uma mudança significativa que afete a cultura da empresa (E1, 2016).

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos?	13				2	
Se sim, está divulgada aos <i>Stakeholders</i> (partes interessadas) como por exemplo colaboradores,	11			2	2	
Se sim, são revistos periodicamente?	6		1		8	

Figura 2 - Respostas ao questionário | Visão, Missão e Valores (Autor)

- o Ética/conduita

Nas medidas relativas à implementação de práticas relacionadas com “ética/conduita”, regista-se que dois terços (67%) dos entrevistados afirmam que “tem um código de ética/ conduita da empresa”. Ao nível de “promoção”, salienta-se que todas as empresas que afirmam ter este código o divulgam internamente, mas a nível externo este código é apenas divulgado por pouco mais de um quarto (27%) das empresas, pois acreditam que Moçambique é uma “Economia emergente, que não está preparada para absorver esta informação” (E14, 2016). E por este motivo não divulgam o código para o exterior, tornando-se somente um documento interno, para consulta dos seus trabalhadores e avaliação dos mesmos (E1, 2016).

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem um código de ética/conduita da empresa?	10		2		3	
Se sim, promove-o entre os colaboradores?	10		1		4	
Se sim, promove-o também exteriormente? Se sim,	4	1	1	1	8	

Figura 3 - Respostas ao questionário | Ética/Conduita (Autor)

Em síntese, a “Visão, Missão, Valores” é uma das dimensões com um maior grau de “conclusão” de todas as eventuais práticas de responsabilidade a implementar. Existe a preocupação das empresas em transmitir a sua filosofia de negócio para captar trabalhadores que estejam identificados, à priori, com a cultura da empresa e que assim facilite todo o processo de adaptação.

- Dimensão “Colaboradores”

Esta é uma das dimensões com maior número de medidas a analisar pelo que, seguindo o questionário, a subdividimos em 6 áreas: práticas de acolhimento e

participação nos resultados; assédio; respeito pelo colaborador; saúde, segurança e bem-estar; diálogo social e equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

- Práticas de Acolhimento e Participação nos resultados

As “práticas de acolhimento a novos colaboradores” (ver figura 3) são medidas já implementadas em 11 empresas (73%), tendo sido identificadas como exemplos do manual de acolhimento ou práticas de indução desses novos colaboradores: “Indução de 1 semana, fazem formações sobre as atividades e servem como avaliação” (E2, 2016). Da mesma forma, quase três quartos (73%) dos entrevistados afirmam que há “programa de participação nos resultados”, ou seja, distribuição dos resultados da empresa pelos trabalhadores, tais como prémios de produtividade e salário variável (E5, 2016), ou certificados de mérito e obtenção de regalias por cumprimento de objetivos (E1, 2016).

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem algum tipo de prática de acolhimento a novos colaboradores? Se sim, Qual?	11	2			2	
Existe algum programa de participação nos resultados (ou seja, de distribuição dos resultados da empresa pelos trabalhadores). Por exemplo prémios de produtividade individuais, por equipas ou por projetos?	11	1	1		2	

Figura 4 - Respostas ao questionário | Práticas de Acolhimento e Participação nos resultados (Autor)

- Assédio

A “política de assédio” é uma medida implementada somente em 33% das empresas. “Esta pergunta está relacionada com uma realidade da outra parte do mundo, e não faz sentido para a realidade local” (E14, 2016) e é algo, na perspetiva de E14 “pouco comum em Moçambique”. Corroborando esta opinião, 77% dos entrevistados consideraram a implementação desta medida “fora de questão”. Da mesma forma, cerca de metade (47%) dos entrevistados

afirmam que têm “políticas de igualdade de géneros” enquanto os restantes dizem que, informalmente, passam essa ideologia para os seus recrutadores.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem alguma política de assédio definida? Se sim, Qual?	5			1	9	
Tem alguma política de igualdade de Géneros?	7		1	1	10	

Figura 5 - Respostas ao questionário | Assédio (Autor)

- Respeito pelo Colaborador

Nas medidas relativas à implementação de práticas relacionadas com “respeito pelo colaborador”, regista-se que cerca de três quartos (73%) dos entrevistados afirmam que “tem algum programa de formação para os colaboradores”, tendo algumas empresas referido que subcontratam a área da formação. Ao nível da “progressão na carreira”, salienta-se que 60% dos respondentes afirmam ter um sistema de progressão na carreira na empresa. No entanto, uma das empresas tem-no já “em andamento”, duas afirmam que “poderia melhorar”, e outra considera que “vale a pena considerar” a implementação de um sistema de progressão na carreira dentro da empresa, tome-se como exemplo, o E2 “Existe um sistema de progressão, mas não é transmitido e depende muito das vagas que vão aparecendo a nível nacional e internacional”. Já no que diz respeito à avaliação de desempenho, quase todas as empresas (87%) relatam ter uma política de avaliação de desempenho, utilizando métodos de avaliação ajustados à realidade de cada um.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem algum programa de formação para os colaboradores?	11			1	3	
Existe um sistema de progressão na carreira dentro da empresa? Se sim, Qual?	9	1	2	1	2	
Existe um política de avaliação de desempenho? Se sim, Qual?	13	1			1	

Figura 6 - Respostas ao questionário | Respeito pelo Colaborador (Autor)

- Saúde, segurança e bem-estar

De acordo com a figura 6, a maioria (80%) das empresas tem uma “política de saúde no trabalho”, ainda que as políticas exercidas variem de empresa para empresa, mas todas elas direcionadas para o reembolso financeiro do trabalhador, desde seguros a participação nas receitas medicamentosas, como referido por E1 e E2, respetivamente, “Seguro de saúde para o trabalhador” e “Reembolsa 75% do valor das despesas”. No entanto, para as restantes três empresas, a implementação desta medida está “fora de questão”. No que diz respeito a “espaços próprios para fumadores”, só 27% das empresas os têm, sendo que, no entanto, nenhuma deixa fumar no interior das suas instalações, permitindo que se vá ao exterior. Quanto às “formações de sensibilização contra práticas sexualmente transmissíveis” estando presente em apenas 33% das empresas envolvidas neste estudo, pode afirmar-se que não é uma prática generalizada nem parece que o venha a ser no futuro próximo, uma vez que os restantes 10 inquiridos afirmam que a implementação desta medida na sua empresa está “fora de questão”. De referir ainda que as empresas que afirmaram ter esta medida como “concluída” o fazem através de uma feira da saúde e de *outsourcing*.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem alguma política de saúde no trabalho? Se sim, Qual?	12				3	
Tem espaços próprios para fumadores?	4				11	
Tem formações de sensibilização contra doenças sexualmente transmissíveis? Com que regularidade?	5				10	

Figura 7 - Respostas ao questionário | Saúde, segurança e bem-estar (Autor)

- Diálogo social

Cerca de 47% das empresas confirma que “os colaboradores são membros de algum sindicato ou têm algum sindicato formado” que apenas 33% afirmem ter reuniões regulares.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Os colaboradores são membros de algum sindicato, ou tem um sindicato formado?	7	1			7	
Com que regularidade se reúnem?	5			1	9	

Figura 8 - Diálogo social | Colaboradores (Autor)

- Equilíbrio entre trabalho e vida familiar

Nas medidas relativas à implementação de práticas relacionadas com “equilíbrio entre trabalho e vida familiar”, regista-se que menos de metade (40%) dos entrevistados afirmam que “têm uma política de conciliação entre a vida familiar e o trabalho”. “Rejeitamos qualquer associação entre a parte familiar e profissional” e “Desincentivamos a colocação de fotografias familiares nas secretárias” são exemplos de explicações de E14 que validam a estratégia de negócio de separar por completo a vida familiar da profissional. Outras empresas afirmam ter um sistema informal, onde dão liberdade de conciliação aos trabalhadores, como por exemplo E2 que menciona que não está escrito, mas passa-se essa “ideologia”.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Existe alguma política de conciliação entre a vida profissional e familiar? Se sim, Qual?	6	1			8	
Como foi estabelecida?	6				9	

Figura 9 - Respostas ao questionário | Equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Autor)

Em síntese, a área diretamente relacionada com “Colaboradores” é uma das dimensões mais complexas de avaliar devido ao seu elevado número de medidas e à abrangência das mesmas. Realça-se aqui a importância dada às avaliações de desempenho como sendo a medida mais implementada, devido ao elevado grau de controlo que as empresas tendem a ter neste mercado, e, por outro lado, destaca-se o facto de a maioria das empresas ter noção destas medidas sociais, mas só as aplicarem informalmente e não de forma sistemática.

- Ambiente
  - Práticas gerais

De acordo com a figura 9, quase metade (47%) das empresas afirma ter uma “política de proteção ambiental”, como por exemplo, parcerias com empresas de reciclagem (E2) ou políticas internas para redução de resíduos. No entanto, registamos que dois entrevistados não sabiam a que se referia a pergunta, nem tinham ouvido falar de políticas de proteção ambiental. Quanto à “avaliação do impacto das alterações climáticas provocadas pela empresa”, verifica-se que só um quinto das empresas é que analisa o seu impacto. Por exemplo, E9 afirma que não faz a avaliação, mas tem noção que o seu impacto é alto, embora não o saiba calcular. A nível do “sistema de gestão ambiental”, todas as empresas que afirmam ter políticas de proteção ambiental também têm sistema de gestão, como seria de esperar. No que diz respeito à

preocupação ambiental aquando da conceção dos serviços ou produtos, destaca-se que quase três quartos (73%) das empresas têm esse cuidado. Esta disparidade entre o número de empresas com sistema de gestão ambiental e as que pensam no ambiente quando concedem os seus produtos, deve-se ao facto de as empresas se regerem por meios informais, como por exemplo uma empresa de construção civil tem preocupação de reciclagem e controlo de resíduos provocados em obra, mas não possui nenhum sistema de gestão ambiental.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem alguma política de proteção ambiental?	7	1			6	
Avalia o impacto das alterações climáticas provocadas pela sua empresa?	3			2	10	
Tem algum sistema de gestão ambiental?	7	2	1		5	
Pensa no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços?	11				3	

Figura 10 - Respostas ao questionário | Ambiente (Autor)

- Energia, água, resíduos e solo

A aplicação de “medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo” de “energia” e “água” bem como a respetiva “manutenção regular das instalações” tem nível de respostas idênticas com quatro quintos das empresas a gerir e diminuir consumos energéticos e de água e com 67% das empresas a realizarem manutenções regulares. No caso das medidas para gerir e diminuir os “resíduos” e o “consumo de papel”, existe um maior controlo com valores de implementação de 93% e 73%, respetivamente.

Nas medidas relacionadas com o solo, 73% das empresas afirma não lhes ser aplicável devido ao seu *core business* não envolver manipulação do solo.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
<b>Energia</b>						
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia?	12				3	
Efetua manutenção regular das instalações?	10				5	
<b>Água</b>						
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água?	12				3	
Efetua manutenção regular das instalações?	10				4	
<b>Resíduos</b>						
<b>Minimização da produção de resíduos</b>						
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir os resíduos?	14				1	
Reduz o consumo de papel?	11		2	1	1	
<b>Solo</b>						
Tenha em conta o planeamento de ordenamento do território na localização de um novo projeto	2			1	1	11
Defina um plano para gerir da melhor forma o solo	2				2	11
Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos	2				2	11
Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas	2			1	1	11

Figura 11 - Respostas ao questionário | Energia, água, resíduos e solo (Autor)

Em síntese, o “Ambiente” é uma das dimensões menos valorizadas, visto existir um grau de implementação baixo na maioria das medidas, sendo de realçar as boas percentagens de conclusão na água, energia e resíduos, que melhoram a dimensão ambiente.

- Sociedade
  - No geral

Quase todas as empresas afirmam que “envolve a comunidade com a sua empresa”, mas também que apoiam o “comércio local”: “sempre que exista uma opção local, é a nossa opção” (E13, 2016). Esta é claramente uma resposta corroborada por todos os entrevistados, quer seja por preferência, quer seja por uma questão de redução de custos.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Envolve a comunidade com a sua empresa? (Contrata trabalhadores locais, protege a saúde local? Ajudou a desenvolver economicamente o local? Apoia o desenvolvimento sociocultural da comunidade?)	14				1	
Apoia o comércio local?	13				2	

Figura 12 - Respostas ao questionário | Sociedade (Autor)

- o Mecenato

Nesta área, há 73% de empresas que afirmam fazer doações (monetárias, de serviços ou de produtos). No entanto, para o entrevistado E9 dar emprego, é responsabilidade social: “Aquilo que achamos que é solidariedade neste país é meter pessoas a trabalhar, mais do que aquelas que precisamos”. Esta afirmação é apoiada pelo entrevistado E13, que também afirma relativamente às doações: “A nossa missão não é claramente essa. Só o facto de existirmos, damos o nosso contributo, para o desenvolvimento do setor”. Temos, ainda, o exemplo de um comentário feito por E15 - “Agora sim, entramos em responsabilidade social” - referindo-se às doações, tendo esta afirmação sido corroborada por mais quatro respondentes que também realizam doações e consideram que essa é a função de responsabilidade social da empresa. Para corroborar esta abordagem, refere-se ainda o facto de uma empresa ter facultado ao entrevistador um documento escrito com todas as ações de responsabilidade social implementadas nos passados 5 anos, sendo todas relacionadas com voluntariado ou mecenato, notando-se uma falta de conhecimento relativamente às medidas internas ou, então, um desconhecimento de que praticam mais medidas.

No entanto, pode-se verificar, através de alguns comentários que foram realizados, que as empresas multinacionais têm expressão diferente nestas medidas. Têm-se como exemplo as expressões do E15 e E2, respetivamente,

“Nunca demos, nem nunca vamos dar dinheiro”, aliada à expressão “A responsabilidade social para nós é partilha de conhecimento”, sendo uma medida apoiada por mais quatro empresas, o que faz com que a sociedade tenha mais oportunidades de evoluir e conseguir atingir níveis mais altos de realização.

No que diz respeito à doação de medula óssea, só 27% das empresas é que realizam este tipo de medida, sendo uma prática pouco comum no grupo das empresas entrevistadas.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Faz doações de produtos ou serviços ou monetários? (quantidades ou frequência)	11	1	1		2	
Incentiva a doação de sangue e medula?	4				11	

Figura 13 - Respostas ao questionário | Mecenato (Autor)

- Voluntariado Empresarial e Educação

Nas medidas relativas à implementação de práticas relacionadas com “Voluntariado”, regista-se que 27% das empresas revela como “concluídas” práticas onde “disponibiliza informação sobre atividades de voluntariado”, 33% “disponibiliza tempo de trabalho” para realizar estas ações e as mesmas empresas têm “programas de apoio ao voluntariado empresarial”. É de realçar que E2 afirma incluir na avaliação de desempenho esta prática, o que obriga os seus trabalhadores a realizar pelo menos uma ação de voluntariado empresarial por ano.

No que diz respeito à educação, 67% das empresas afirma “oferecer apoio às escolas locais e instituições da comunidade”, sendo que os exemplos mais frequentes foram: apadrinhamento de escolas (E2, 2016), oferta de estágios (E4, 2016) e leccionamento de seminários (E3, 2016).

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Disponibiliza informação sobre atividades de voluntariado?	4			1	10	
Disponibilize tempo de trabalho para ações de voluntariado?	5	1		1	8	
Existe algum programa de apoio ao voluntariado empresarial?	5			2	8	
Educação						
Ofereça apoio às escolas locais e instituições da comunidade?	10				5	

Figura 14 - Respostas ao questionário | Voluntariado Empresarial e Educação (Autor)

Em síntese, a “Sociedade” é a dimensões onde se regista o maior número de medidas “fora de questão”, e por isso com um baixo grau de medidas “concluídas”. O que mais se destacou foi o facto de nesta área, ao longo de todas as entrevistas, ter-se notado que a maioria das empresas associava RSC a medidas praticadas no exterior da empresa, tais como programas de apoio social, doações financeiras, entre outros. Tal denota alguma preocupação, uma vez que a intensificação da responsabilidade social, a nível interno, permitiria o desenvolvimento de cada colaborador e, assim, ajudar a criar uma sociedade melhor.

Por outro lado, realça-se a importância das empresas multinacionais tentarem transmitir os seus valores internacionais.

- Mercado

A nível de mercado, 47% das empresas utilizam os seus “meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais” ainda que 40% refiram que esta prática esteja “fora de questão”.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Usa os seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais?	7		1	1	6	

Figura 15 - Respostas ao questionário | Mercado (Autor)

Em síntese, tendo em conta que a dimensão “Mercado”, teve graus de “concluído” versus “fora de questão” praticamente equivalentes, importa realçar o potencial da comunicação na sensibilização dos consumidores e da comunidade em geral. É sabido que, é comum os consumidores tenderem a ser fiel a uma marca e a agir conforme os valores que a sua marca transmite. Fazendo com que as campanhas sociais divulgadas pela marca, por norma tenham maior propensão para causar impacto e angariar maior apoio.

- Fornecedores

Relativamente aos fornecedores, só 13% é que “tem critérios de seleção de fornecedores”, tendo em conta as ações socialmente responsável do mesmo, sendo que essas duas empresas, que avaliam, salientam que os fornecedores “têm de pensar exatamente como nós” (E9, 2016). No entanto, no que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento do seu fornecedor, a percentagem de empresas que afirmam ajudar o seu fornecedor já aumenta para 27%.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Tem critérios de seleção de fornecedores? Se sim, qual?	2		1		12	
Apoia o desenvolvimento dos seus fornecedores?	4	1		1	9	

Figura 16 - Respostas ao questionário | Fornecedores (Autor)

Em síntese, esta é uma das dimensões onde, ainda, existe muito trabalho a ser desenvolvido, designadamente dentro das empresas uma vez que a maioria considera que estas medidas estão “fora de questão”.

- Avaliação e partilha do desempenho da empresa

Quanto à medida para “avaliar regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social” e a respetiva “partilha dos resultados”, só é realizada por duas grandes empresas multinacionais, não existindo propensão para as outras empresas o realizarem, uma vez que afirmam estar “fora de questão”.

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Avalia regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social? Se sim, como? E que temas são avaliados?	2				13	
Se sim, partilha o resultado da avaliação? Com quem? E obtém comentários? De quem?	2				13	

Figura 17 - Respostas ao questionário | Avaliação e partilha do desempenho da empresa (Autor)

Em síntese, a “Avaliação e partilha do desempenho da empresa” tal como a dimensão “Fornecedores”, onde existe muito trabalho a ser desenvolvido, pois sem avaliação regular não é possível implementar estratégias de melhoria contínua.

#### d) Conclusão da análise de dados

Numa análise global e para concluir esta análise de dados, destaca-se, pelo lado positivo, o “envolvimento das empresas com a comunidade local” e a “redução de resíduos”, como sendo as medidas “concluídas” por mais empresas, ou seja, 14 em 15 implementam medidas desta natureza. Pelo lado negativo, é de realçar o facto de a maioria das empresas não realizar avaliação

das suas medidas de responsabilidade social e, por sua vez, não divulgar o impacto que causa na sociedade.

Por categorias, pode-se verificar na Tabela 1, que a categoria “Concluída” mais significativa é a área “Visão, Missão, Valores”, com 60% das empresas a realizar as medidas aí enumeradas. Pela negativa, destaca-se o facto de as empresas só realizarem em média 13,3% das medidas de “Avaliação e partilha de desempenho da empresa”.

Visão, Missão, Valores	60%
Colaboradores	53,3%
Ambiente	49,5%
Sociedade	55%
Mercado	46,6%
Fornecedores	23,3%
Avaliação e partilha do desempenho da empresa	13,3%

Tabela 1 - Percentagem de implementação de práticas de responsabilidade social por dimensão

A tabela 2 identifica, dentro de cada dimensão, a medida mais aplicada pelas empresas inquiridas, sendo que se verifica o maior valor nas dimensões Sociedade e Ambiente com 14 empresas a implementarem medidas “eficientes para gerir e diminuir os resíduos” e de “envolvimento da comunidade local com a empresa”. Sem grandes diferenças significativas (13 empresas) segue-se a implementação da “definição da Missão, Visão e Valores”, da existência de uma “política de avaliação de desempenho” e do “apoio ao comércio local” nas dimensões “Missão, Visão e Valores”, “Colaboradores” e “Fornecedores”, respetivamente.

	# empresas concluíram a medida	% empresas concluíram a medida
<b>Visão, Missão, Valores</b>		
A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos?	13	87%
<b>Colaboradores</b>		

Existe um política de avaliação de desempenho? Se sim, Qual?	13	87%
<b>Ambiente</b>		
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir os resíduos?	14	93%
<b>Sociedade</b>		
Envolve a comunidade com a sua empresa?	14	93%
<b>Mercado</b>		
Usa os seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais?	7	47%
<b>Fornecedores</b>		
Apoia o comércio local?	13	87%
<b>Avaliação e partilha do desempenho da empresa</b>		
Avalia regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social?	2	13%

*Tabela 2 – Número e Percentagem de empresas que implementaram as práticas de responsabilidade social mencionadas*

A utilização dos “seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais” e a “Avaliação regular do desempenho da empresa no plano da responsabilidade social” são medidas implementadas por menos de metade das empresas inquiridas, 47% e 13%, respetivamente.

Daqui se conclui que está a haver um não aproveitamento, da comunicação empresarial para sensibilizar e promover a responsabilidade social nas empresas em geral, mas também para promover a sensibilização ao DS. Mas sobre tudo, se conclui que a falta de avaliação regular das empresas no plano da responsabilidade social, é talvez a maior barreira para a aceleração destas práticas nas empresas moçambicanas.

## Discussão

A discussão dos resultados acima apresentados vai ser efetuada, a partir de três modelos de análise - dimensões externa e interna da RSC, pilares económico, ambiental e social, estratégias utilizadas (não estratégico,

estratégico ou competitivo) - e ainda a sobre o conceito de *shared value* de Porter e Kramer.

#### Dimensão Interna e Externa

Na dimensão interna e relativamente ao local de trabalho, destaca-se, no livro verde “Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade das Empresas” que, as “práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança.” (Comissão Europeia, 2001)

Dos resultados deste estudo, destaca-se que o “investimento no capital humano” foi traduzido na avaliação de desempenho, que devido ao elevado grau de controlo que as empresas tendem a ter no mercado moçambicano foi a medida, a nível interno, com maior grau de implementação. Da mesma forma regista-se que grande parte das empresas estudadas apresentam um plano de formação, uma das medidas pertinentes para se atrair capital humano. Já o melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres é uma medida menos implementada, apesar de existirem afirmações de que informalmente é salvaguardado esta conciliação. De destacar ainda que a visão missão e valores é um forte instrumento utilizado pelas empresas para captar novos colaboradores, como referenciado no livro verde, visto transmitirem a cultura da empresa por estas vias.

Relativamente à dimensão externa da RSC, o Livro Verde sugere algumas partes interessadas das empresas: “parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente, entre outros.” (Comissão Europeia, 2001)

Analisando os dados recolhidos de acordo com estas partes interessadas, verifica-se que, relativamente a “parceiros comerciais e

fornecedores” se consta que as medidas sobre fornecedores, são das menos implementadas pelas empresas inquiridas, mas no que toca a “autoridades publicas e ONG”, destaca-se o resultado oposto, uma vez que existem muitas doações para causas solidárias. As empresas moçambicanas tendem a “aliviar” a sua consciência com mecenato, o que parece demonstrar uma baixa integração das empresas na respetiva envolvente local.

“As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam”. (Comissão Europeia, 2011). Esta constatação da Comissão Europeia parece não ter ainda eco dentro das empresas estudadas. Aparentemente as empresas recebem mais do que o que dão à sociedade. Dos resultados obtidos denota-se um aparente baixo controlo das externalidades negativas, mas uma obtenção de benefícios da comunidade, não equilibrando a balança, porque apenas realizam doações para atenuar o impacto negativo.

Concluído a análise interna vs externa denota-se um maior enfoque das empresas na área externa, designadamente através do mecenato.

#### Pilares do Desenvolvimento Sustentável

Numa análise dos três pilares do DS (económico, social e ambiental), foi o pilar social que mais se destacou neste estudo uma vez que ao longo de todas as entrevistas, foi notório que a maioria das empresas associava RSC a medidas praticadas no exterior da empresa, tais como programas de apoio sociais, doações financeiras, entre outros. Estes resultados poderão ser considerados uma oportunidade de melhoria na intensificação da responsabilidade social, a nível interno, permitindo o desenvolvimento de cada colaborador e ajudando assim a criar uma sociedade mais sustentável.

A nível do pilar ambiental realça-se as boas percentagens de conclusão de implementação de medidas relativas a água, energia e resíduos, ainda que

o solo seja pouco valorizado e, conseqüentemente, passível de ser afetado negativa e recorrentemente.

Relativamente ao pilar económico, considera-se para esta análise as dimensões mercado, fornecedores e avaliação e partilha do desempenho da empresa, quanto aos critérios de utilização dos meios de comunicação para promover ações e causas sociais foi equitativamente distribuída entre implementado e fora de questão. Quanto aos critérios de seleção de fornecedores e apoio ao seu desenvolvimento ainda há um enorme caminho a percorrer em moçambique, uma vez que a maioria das empresas entrevistadas não considera a implementação destas medidas a curto e médio prazo. Da mesma forma muito há ainda a fazer, relativamente à avaliação regular do desempenho das empresas no plano da responsabilidade social e respetiva partilha destes resultados com os seus *stakeholders*.

De realçar ainda, o elevado peso do pilar económico de todas as decisões das empresas, uma vez que todos os entrevistados referiram a necessidade de controlar custos e contribuir financeiramente para a sociedade, através de mecenato, como já havia sido referido.

Acresce-se ainda o papel de destaque das empresas multinacionais que, ao se instalarem neste mercado, incorporando as suas múltiplas normativas internacionais e dando-as a conhecer aos seus *stakeholders*, potenciam um desenvolvimento equilibrado destes três pilares, em moçambique.

#### Estratégias de Responsabilidade Social

Relativamente às três estratégias de RSC identificadas por Simon Zadek e à sua evolução, podemos concluir que a “Responsabilidade Social Não Estratégica” é a estratégia mais usual nas empresas entrevistadas. Efetivamente verifica-se que os donativos e a solidariedade empresarial, através de atos únicos e esporádicos, podem destacar a imagem da empresa, mas têm um impacto mínimo na sociedade, por ser momentâneo. Algumas

medidas implementadas, como a visão missão e valores indicam uma tendência de transição para a “Responsabilidade Social Estratégica”, uma vez que algumas das empresas entrevistadas encaram já a RSC como uma parte integrante da estratégia e sustentabilidade de longo prazo. No entanto, a “Responsabilidade Social Competitiva” está ainda longe de ser alcançada visto que as empresas, nas suas respostas não demonstraram tendência para se focar na sociedade em geral, nem marcam uma posição de intervenção direta e integrada para fazer face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental.

#### O conceito de *shared value*

Parece ser possível afirmar que, devido ao contexto económico e político de moçambique, as empresas envolvidas neste estudo ainda se assemelham às da época do pós-guerra, uma vez que o seu maior foco é parece ser a sobrevivência, não tendo ainda passado à etapa seguinte, a da sustentabilidade, como referia Matten e Moon.

As empresas usam cada vez mais moçambique como um recurso para desenvolver os seus negócios. Ao darem pouco atenção à sustentabilidade podem prejudica-lo, pois podem criar mais externalidades negativas do que positivas, uma vez que a criação de emprego e educação da sociedade não são suficientes para contrabalançar os potenciais estragos ambientais. “Nos últimos anos os negócios têm sido vistos, cada vez mais, como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e económicos. As empresas estão claramente a prosperar às custas da comunidade em geral.” (Porter & Kramer, 2011)

Nesta discussão sobre os resultados encontrados neste estudo, parece poder afirmar-se que as empresas analisadas não são capazes de ir muito além da conformidade legal, ficando assim aquém da teoria do *shared value*. Ou seja, as empresas não aproveitam as oportunidades para criar valor económico

através da criação de valor social, não promovendo o crescimento social de moçambique, e sem crescimento social, não existe possibilidade de progressão, quer nas atuais, quer nas futuras gerações.

## Conclusão

Com este estudo pretendeu-se averiguar o grau de implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas empresas moçambicanas. Para isso, selecionaram-se quinze empresas, sediadas em Maputo, para responderem a um inquérito, sobre implementação de medidas de responsabilidade social.

Este trabalho beneficiou do interesse da empresa moçambicana InSite não só pelo tema em si, mas também pelo eventual interesse em incorporar o tema nas suas fileiras de serviços de consultoria, auditoria e formação. Para tal, a InSite disponibilizou os contactos de um leque de empresas da sua base de clientes, para serem convidados a participar neste estudo. Inspirado no questionário de autoavaliação do GRACE e nas medidas de Persianov definiu-se o inquérito que foi aplicado presencialmente pelo autor aos quinze líderes das empresas aderentes.

Ainda que este deva ser considerado um estudo exploratório das práticas de RSC implementadas nas empresas moçambicanas, parece ser possível afirmar que o grau de implementação da RSC no país é relativamente reduzido.

Como seria de esperar, um dos principais resultados obtidos aponta para um maior grau de implementação de RSC das grandes empresas e as multinacionais. Assim as PME e microempresas registaram um baixo nível de implementação das medidas em análise. Tendo em conta que se verificou muito desconhecimento por parte das empresas na aplicação de medidas RSC,

conclui-se assim que esta área poderia ser uma oportunidade para a InSite (e outras empresas de consultoria), criar uma nova linha de serviços.

Assim, uma das primeiras recomendações para acelerar o grau de implementação de medidas de RSC passaria, naturalmente, por uma maior sensibilização ou formação das empresas sobre estas matérias dando a conhecer estratégias, políticas e práticas de outras empresas. A implementação de normas como a SA 8000 ou a ISO 26000, a elaboração de Relatórios de sustentabilidade bem, como serviços de consultoria nesta área poderão ser um fator de aceleração da RSC em Moçambique.

Outra das recomendações possíveis aponta para a necessidade das empresas multinacionais, a operar em Moçambique, introduzirem cada vez mais práticas de RSC para influenciarem, quer concorrentes quer outras empresas, designadamente as empresas da sua cadeia de fornecimento onde terão eventualmente mais influência, a implementarem as mesmas medidas.

Esta pressão via mercado poderia, por sua vez, influenciar o governo local a legislar sobre matérias que ainda não tenham sido reguladas como por exemplo, higiene e segurança no trabalho, formação ou idade mínima dos trabalhadores. Assim, a crescente legislação em assuntos considerados básicos ou fundamentais, permitiria que, tal como no passado e em outros países onde há uma maior maturidade das empresas nas suas políticas e práticas de RSC, as estratégias de RSC das empresas moçambicanas pudessem avançar para novos patamares, como por exemplo para estratégias “competitivas” (Zadeck & Sabapathy, 2003).

De igual forma, esta crescente maturidade poderia levar à criação de “*shared value*” repensando a conceção de produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor e fomentando o desenvolvimento de clusters locais (Porter & Kramer, 2011), de que são exemplo empresas mundiais como a Nestlé, Adidas.

Este passo para os novos patamares de RSC poderá trazer não só maior qualidade de vida para a sociedade no geral, mas também melhorar o desempenho financeiro para as empresas aderentes a estratégias competitivas. Com este passo as empresas melhorariam a sua presença no mercado e ao mesmo tempo contribuiriam para o desenvolvimento sustentável.

Portanto, parece ser possível concluir que a importância dada à RSC pelas empresas moçambicanas é pouco significativa, ainda que a presença (crescente) de empresas multinacionais possa vir a ser uma fonte de aceleração.

## Limitações

As limitações deste estudo foram de várias ordens, designadamente sobre a amostra, a base bibliográfica e a veracidade dos dados recolhidos.

A primeira das limitações deve-se ao facto de ter sido uma amostra de conveniência, seleccionada a partir dos clientes da InSite. Estas empresas já tinham alguma ligação a políticas e práticas que poderão ser consideradas de responsabilidade social por via de implementação de sistemas de qualidade, normas de segurança e saúde no trabalho, entre outras. Deste facto poderá depreender-se que estas empresas já eram relativamente maduras e estruturadas, denotando-se uma maior tendência para implementar medidas de RSC, enviesando assim a amostra.

Adicionalmente, e ainda sobre a amostra, de referir o seu reduzido tamanho, ainda que de algum modo se tenha tentado contornar a situação, considerando empresas de todos os escalões relativos à dimensão. Por outro lado, a taxa de aceitação das empresas para participarem neste estudo também não foi tão elevada quanto a expectável.

A segunda ordem de limitações tem a ver com a quase inexistente bibliografia referente ao tema no país em questão, designadamente sobre estudos setoriais. Acresce de o fato dos poucos estudos existentes serem apenas de responsabilidade social no geral, referindo-se às práticas implementadas pelas ONG's e por grupos governamentais.

Por último, o fato de não ter sido possível analisar os processos e as práticas das empresas durante a sua atividade, é uma outra limitação, que poderá eventualmente pôr em causa alguns resultados relativamente à sua veracidade, uma vez que foi dada como verdadeira toda a informação transmitida pelos entrevistados.

## Pistas para Investigação Futura

O facto de o tema da RSC ter bastante conteúdo e ser relativamente controverso faz com que possa existir um grande número de linhas de investigação.

Uma dessas linhas de investigação poderia ser a replicação deste estudo, quer com outro leque de empresas em Maputo, quer noutras cidades moçambicanas e conseqüente possibilidade de análise mais ampla. Da mesma forma poderia ser replicado noutros países africanos, permitindo analisasses o nível comparativo entre ambos os países. A estes estudos poderiam ser acrescentadas dimensões de análise como o setor de atividade, a dimensão ou mesmo a nacionalidade.

Outra linha de investigação poderia ser explorar a importância das certificações como a ISO 9001 ou OSHAS como indutores de políticas e práticas de RSC ou ainda o impacto de certificações como a SA 8000 e a ISO 26000 na eventual aceleração da RSC e conseqüente contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável.

## Referências

- Adams, W. M. (2001). *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*. Routledge: 2nd Ed. New York.
- APICCAPS. (2011). *Práticas socialmente responsáveis na fileira do calçado - estudo identificativo*. Porto: CEGEA da Universidade Católica Portuguesa.
- Brundtlan. (1987). *Report of the World Commission on Environment and*. Oxford: Oxford University Press.
- Comissão Europeia. (2001). *Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Livro Verde.
- Comissão Europeia. (2003). RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO . *Jornal Oficial da União Europeia de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*.
- Comissão Europeia. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011- 2014. *Jornal Oficial da União Europeia de 25 de Outubro de 2011* .
- Dubrin, A. J. (2011). Essentials of Management. In A. J. Dubrin, *Essentials of Management* (p. 108). Cengage Learning, USA.
- Enevoldson, N. (2016, 12 07). *Naomi Enevoldson – Social Entrepreneur*. Retrieved from I'm a social entrepreneur: <http://www.imasocialentrepreneur.com/social-responsibility/>
- GRACE. (2011). *Primeiros Passos - Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*. Europress.
- Hockerts, T., & K., D. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In *Business Strategy and the Environment* (pp. 130-141).
- ISO. (2015). *Sistemas de Gestão de Qualidade Requisitos (ISO 9001:2015)*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Kaufmann, F., & Simons-Kaufmann, C. (2016). Corporate Social Responsibility in Mozambique. In F. Kaufmann, & C. Simons-Kaufmann, *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa* (pp. 31-50). Springer International Publishing.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. In P. Kotler, & N. Lee, *Corporate*

- Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (pp. 1-48). New Deli: Wiley India Pvt.Lda.
- Lusa. (2015). Moçambique incorporou Objectivos de Desenvolvimento Sustentável em plano quinquenal. *Sapo Notícias*.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. In A. Habisch, J.Jonker, M.Wegner, & R. Schmidtpeter, *Corporate Social Responsibility*. Europa: Heielberg: Springer Berlin.
- MMO Notícias. (2016, 02 24). *Governo moçambicano cria fundo para Desenvolvimento Sustentável*. Retrieved from MMO: <http://noticias.mmo.co.mz/2016/02/governo-mocambicano-cria-fundo-para-desenvolvimento-sustentavel.html>
- Persianov, I. (2016, 10 12). *Methods and regulations to ensure corporate social responsibility - Articles*. Retrieved from Spimun: <http://www.spimun.com/?p=articles&id=35>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January-February). The Big Idea - Creating Shared Value - how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- R. Soloman, K. H. (1985). *It's Good Business*. New York: Atheneum.
- Sumaiyya Saleem, A. K. (2016). Arguments against Corporate Social Responsibility. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 946-950.
- Tennant, F. (2015). The importance of corporate social responsibility. *Financier Worldwide Magazine*.
- Visser, W. (2010). The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility.
- Zadek, S., & Sabapathy, J. (2003). *Responsible Competitiveness - Corporate Responsibility Cluster in Action*. Copenhagen: The Copenhagen Centre and Accountability.

# Apêndices

## Apêndice 1: Questionário

Nome Empresa:	Nome entrevistado: Função:	Setor de Atividade:	Nº Trabalhadores:	Nº Mulheres:	Faturação:	Literacia dos Trabalhadores:	Quantos Trabalhadores Representa a Chefia:
	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/Evidências
<b>Como iniciar</b>							
<b>Visão, Missão, Valores</b>							
A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos?							
Se sim, está divulgada aos <i>Stakeholders</i> (partes interessadas) como por exemplo colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros?							
Se sim, são revistos periodicamente?							
<b>Envolvimento da Empresa</b>							
<b>Ética/conduta</b>							
Tem um código de ética/conduta da empresa?							
Se sim, promove-o entre os colaboradores?							
Se sim, promove-o também exteriormente? Se sim, a quem?							
<b>Colaboradores</b>							
<b>Práticas Gerais</b>							
Tem algum tipo de prática de acolhimento a novos colaboradores? Se sim, Qual?							
<b>Assédio</b>							
Tem alguma política de assédio definida? Se sim, Qual?							
Tem alguma política de igualdade de Géneros?							
<b>Respeito pelo colaborador</b>							
<b>Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação</b>							
Tem algum programa de formação para os colaboradores?							
Existe um sistema de progressão na carreira dentro da empresa? Se sim, Qual?							
Existe uma política de avaliação de desempenho? Se sim, Qual?							
<b>Reconhecimento e recompensa</b>							
Existe algum programa de participação nos resultados (ou seja, de distribuição dos resultados da empresa pelos trabalhadores). Por exemplo prémios de produtividade individuais, por equipas ou por projetos?							
<b>Saúde, segurança e bem-estar</b>							
Tem alguma política de saúde no trabalho? Se sim, Qual?							
Tem espaços próprios para fumadores?							
Tem formações de sensibilização contra doenças sexualmente transmissíveis? Com que regularidade?							
<b>Diálogo social</b>							
Os colaboradores são membros de algum sindicato, ou tem um sindicato formado?							
Com que regularidade se reúne?							
<b>Equilíbrio entre trabalho e vida familiar</b>							
Existe alguma política de conciliação entre a vida profissional e familiar? Se sim, Qual?							
Como foi estabelecida?							
<b>Ambiente Política de ambiente</b>							
<b>Faça um diagnóstico ambiental</b>							
Tem alguma política de proteção ambiental?							
Avalia o impacto das alterações climáticas provocadas pela sua empresa?							
Tem algum sistema de gestão ambiental?							
Pensa no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços?							
<b>Energia</b>							
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia?							
Efetua manutenção regular das instalações?							
<b>Solo</b>							
Tenha em conta o planeamento de ordenamento do território na localização de um novo projeto							
Defina um plano para gerir da melhor forma o solo							
Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos							
Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas							
<b>Água</b>							
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água?							
Efetua manutenção regular das instalações?							
<b>Resíduos</b>							
<b>Minimização da produção de resíduos</b>							
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir os resíduos?							
Reduz o consumo de papel?							

<b>Sociedade</b>							
<b>Considerações gerais</b>							
Envolve a comunidade com a sua empresa? (Contrata trabalhadores locais, protege a saúde local? Ajudou a desenvolver economicamente o local? Apoia o desenvolvimento sociocultural da comunidade?)							
Apoia o comércio local?							
<b>Mecenato e solidariedade</b>							
Faz doações de produtos ou serviços ou monetários? (quantidades ou frequência)							
Incentiva a doação de sangue e medula?							
<b>Voluntariado empresarial</b>							
Disponibiliza informação sobre atividades de voluntariado?							
Disponibilize tempo de trabalho para ações de voluntariado?							
Existe algum programa de apoio ao voluntariado empresarial?							
<b>Educação</b>							
Ofereça apoio às escolas locais e instituições da comunidade?							
<b>Mercado</b>							
<b>Política de comunicação</b>							
Usa os seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais?							
<b>Fornecedores</b>							
Tem critérios de seleção de fornecedores? Se sim, qual?							
Apoia o desenvolvimento dos seus fornecedores?							
<b>Avaliação e partilha do desempenho da empresa</b>							
Avalia regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social? Se sim, como? E que temas são avaliados?							
Se sim, partilha o resultado da avaliação? Com quem? E obtém comentários? De quem?							

## Apêndice 2: Email de divulgação

Bom dia xxxxx,

O Daniel Almeida (em CC) é Estudante de Mestrado em Gestão com Especialização em Serviços na Universidade Católica do Porto e, nessa qualidade, encontra-se a fazer um estágio na InSite, em Moçambique. No âmbito da dissertação de mestrado, que aborda o tema da RSC nas empresas moçambicanas, o Daniel está a realizar um inquérito com o qual se pretende averiguar o grau de implementação e de formalização da gestão de acções de responsabilidade social nas empresas. Este Inquérito deverá ser implementado num conjunto de Empresas que o Daniel solicitou que ajudássemos a definir. Naturalmente, olhamos em primeira mão para a nossa base de clientes e, considerando os critérios de selecção (entre os quais a dimensão e formalização da estrutura), a xxx foi incluída na selecção de potenciais empresas a entrevistar. Nesse sentido, o Daniel pediu-me para vos por em contacto – pretende saber se estaria disponível para agendar uma reunião com a duração máxima de uma hora, para poder realizar a entrevista/responder ao inquérito ou, na impossibilidade, se pode indicar

outra pessoa dentro do Grupo que tenha o conhecimento para responder a este inquérito.

A informação recolhida durante as entrevistas será considerada confidencial. Na divulgação dos resultados, serão indicadas quais as empresas entrevistadas, mas não será realizada qualquer ligação (directa ou indirecta) do nome da empresa aos resultados – estes serão divulgados por percentagem relativa ao nº de organizações entrevistadas.

Agora que a ponte está feita, o Daniel fará pessoalmente o follow-up do assunto, pelo que não precisam de me envolver em futuras comunicações.

Agradeço desde já a atenção que lhe possa dar.

Até breve,

### Apêndice 3: Guião da Entrevista

Olá, bom dia.

Eu sou o Daniel, estou neste momento a realizar um estágio curricular na InSite, com o intuito de acabar o meu mestrado em Gestão com Especialização em Serviços pela Católica Porto Business School. E, neste contexto, entrei em contacto consigo para, como explicado no *email*, conduzir uma entrevista que incidirá sobre o grau de implementação de RSC na sua empresa. Para isso, iremos só responder a um breve questionário, sobre aspetos importantes do tema. Neste intuito, iria pedir se se importa que esta entrevista seja gravada, meramente para eu, posteriormente, poder tirar as minhas anotações.

## Apêndice 4: Lista das empresas inquiridas

- Astrazeneca PLC.
- Barclays;
- BCI – Banco Comercial e de Investimentos, SARL;
- Ekokaya Holding - Investment and Corporate Advisory;
- Fernetto;
- Grupo Entrepuesto Moçambique;
- Grupo Ramos Ferreira;
- InSite, Lda.;
- JFS Holding;
- LizMundo, Lda.;
- Mozago;
- Ogilvy & Mather;
- Ologa – Sistemas Informáticos;
- TECAP - Tecnologia e Consultoria Agro-Pecuária, Lda.;
- Tropigalia, SA.;

## Apêndice 5: Caracterização das empresas

Nº Trabalhadores	Nº Mulheres	Faturação Anual (em USD)	Literacia mínima dos trabalhadores	Representatividade da Chefia de Topo
3000	52%	2 Milhões	12º ano	12
1000	30%	7 Milhões	Aliterados	5
850	50%	5 Milhões	12º ano	12
500	50%	Confidencial	Licenciatura	5
382	56	53 Milhões	Aliterados	27
338	40%	12 Milhões	Básico	5
300	30	42 Milhões	12º ano	5
110	17	3 Milhões	Aliterados	2
70	25%	5 Milhões	Aliterados	6
30	5	1 Milhões	Ensino Médio	4
22	70%	2 Milhões	12º ano	3
15	3	140 Mil	12º ano	4
10	50%	1 Milhão	12º ano	1
10	80%	90 Mil	12ºano	3
10	50%	6 Mil	12º ano	2

## Apêndice 6: Apontamentos e Comentários das Entrevistas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
<b>Visão, Missão, Valores</b>													
A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos?	Ligados à casa mãe	site desatualizado			Definido pela casa mãe		Informalmente	“é muito difícil ter uma missão visão e valores que façam sentido” “não ganhamos nada em ter isso”					
Se sim, está divulgada aos <i>Stakeholders</i> (partes interessadas) como por exemplo colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros?		Não são geralmente divulgados, tentam passar punch lines sobre os mesmos.	Redes sociais, portal externo, manual interno, apresentações anuais	website		Passa através de grupos de whatsapp		Os nossos <i>stakeholders</i> sabem o que fazemos através do serviço que prestamos.	Estão afixados na parede do escritório	Devia ser melhor divulgado, pois só a nível interno é que se tem conhecimento	forma informal, mas passa de forma natural devido às pessoas estarem há muito tempo na empresa	Comunicam trimestralmente	
Se sim, são revistos periodicamente?	Só quando existe mudança que é revisado	Revê-se com a necessidade e foi reestruturado recentemente		anualmente		Vai ser implementado após a reestruturação			alinhados com o grupo		Vai evoluindo e sendo ajustado à estratégia da empresa, mas não	São estáticos	

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
											periodicamente		
<b>Ética/conduita</b>													
Tem um código de ética/conduita da empresa?		Os códigos são revistos anualmente					Informalmente	Incluído no manual de trabalhador	Informal		existe, mas é pouco transmitido a nível interno e externo	Existe o que a lei obriga e existe uma constante intervenção da auditoria interna do departamento de qualidade	

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Se sim, promove-o entre os colaboradores?	É realizado todos os anos um survey online sobre o código			Através do website	Promove o código informal, e reforça os valores			É transmitido a todos					só quando solicitado
Se sim, promove-o também exteriormente? Se sim, a quem?		Passam mensagens ocasionais, neste momento é serviço de excelência	Em construção no portal externo					Passa pelo serviço prestado				“Economia emergente, que não está preparada para absorver esta informação”	
<b>Colaboradores</b>													
Tem algum tipo de prática de acolhimento a novos colaboradores	Sistema de apadrinhamento	Indução de 1 semana, fazem formações sobre as atividades e servem	Formação mínima de 6 semanas iniciais	Formação inicial, com acompanhamento	RH acolhe	Em fase de implementação de uma nova prática		sim, o gestor de qualidade recebe o novo colaborador e explica os procedimentos de segurança,	Manual de acolhimento, é feita uma introdução à empresa e		Não existem processos de recrutamento, entram por	1 semana, em que vai por todos os departamentos	

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
res? Se sim, Qual?		como avaliação		to de supervisor		de acolhimento		assim como deve agir com os clientes, apresentar a empresa e as pessoas	a todos os colaboradores		recomendação		
											logo já se identificam com a empresa, mas estão a criar um manual		
<b>Assédio</b>													
Tem alguma política de assédio definida? Se sim, Qual?		Todo o tipo de políticas	Faz parte do código de ética	Já é transmitido pelos colaboradores					Não existe, porque fazem parte dos valores				“Esta pergunta está realizada com uma realidade da outra parte do mundo, e não faz sentido para a realidade local”

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Tem alguma política de igualdade de Gêneros?	Existem leis estabelecidas no código de conduta	30% gestão por uma mulher (no caso de existir dois candidatos iguais preferem uma mulher)			Nunca sentiram a necessidade, pois os candidatos são escolhidos pelo o que o mercado oferece		Não diferenciam, mas não está estipulado					Não consideram qualquer desigualdade	
<b>Respeito pelo colaborador</b>													
Tem algum programa de formação para os colaboradores?		formações online			Vêm técnicos fazer refresh e vão à casa mãe melhorar as competências		Cada pessoa identifica as suas lacunas	Subcontratam a formação, e também usam a formação por exemplo (pessoas de maior experiência acompanham os mais inexperientes)				On-job	
Existe um sistema de progressão na carreira dentro da empresa? Se sim, Qual?	Plano de progressão na carreira a por objetivos	Existe um sistema de progressão, mas não é transmitido e depende muito das vagas que vão aparecendo	Plano definido de progressão	Objetivos previstos estabelecidos e divulgados	Subsídio de antiguidade e premiando os anos de serviço e a melhoria de competências	É reativo porque não está ainda estruturado o regulamento interno	Estrutura flat	Estão definidos escalões, para cada função e é transmitido o escalão em que estão e como podem subir	Com base de avaliações, mas com poucas possibilidades de ascensão		Informal, formaliza muito a promoção interna		

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
		a nível nacional e internacional				que é a base							
Existe uma política de avaliação de desempenho? Se sim, Qual?	Plano de avaliação de desempenho, realizado pelo superior hierárquico	Avaliam a forma como se fazem as tarefas através dos 5 valores da empresa, e avaliam o cumprimento das tarefas Cruzam objetivos pessoais, com objetivos da função e objetivos do banco	Por objetivos previamente estipulados	Através de checklists, e sessões de autoavaliação	Quantitativo, análise de folha de obra component e variável de salário	Avaliam índice de satisfação do colaborador que entra para a avaliação do desempenho dos colegas		avaliação anual, hierarquia de avaliação	Template preenchido pela chefia		Avaliação por parte de quadros de chefia	Por objetivos	chefias e administradores ministram
<b>Reconhecimento e recompensa</b>													

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
Existe algum programa de participação nos resultados (ou seja, de distribuição dos resultados da	Certificados de mérito	Existe um montante definido anualmente para cada departamento distribuir sobre os melhores colaboradores	Salário variável	Bónus de desempenho	Prémios de produtividade, salário variável	Cobertura total e medicamentosa para todos os trabalhadores até certo nível salarial		Prémios anuais, e prémios para objetivos ambiciosos	informal, objetivos financeiros definidos			Premeiam com ações da empresa	
empresa pelos trabalhadores). Por exemplo, prémios de produtividade individuais, por equipas ou por projetos?	Obtenção de regalias por cumprimento de objetivos											Salário variável	
<b>Saúde, segurança e bem-estar</b>													
Tem alguma política de saúde no	Seguro de saúde para o	Reembolsa 75% do valor das despesas	Apoio permanente de saúde,	Apoio às despesas	seguro de saúde obrigatório, 1 vez por		Ajudas nas despesas	Forneceram uma vez fundos para teste da malária				Seguro saúde	dois postos de saúde

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
trabalho? Se sim, Qual?	trabalhador		participação nos custos e disponibilização de centro médico		ano vem equipa médica, apoio para medicamentos ou consultas		medicamentos	para quem comprovasse					e, com participação de medicamentos
Tem espaços próprios para fumadores?		É proibido fumar no edifício	É proibido fumar no edifício				Na rua	Identificado no exterior					
Tem formações de sensibilização contra doenças sexualmente transmissíveis? Com que regularidade?		Participam numa feira 2 vezes por ano	Feira da saúde 1 vez por ano	Ligação a uma organização de apoio a esta área	funciona por conversa interna				Abertura muito grande e é falado espontaneamente, nada programado			outsourcing	cesta básica que oferecem a quem tem hiv
<b>Diálogo social</b>													
Os colaboradores são membros		É obrigatório			existe comissão, mas não são								

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
de algum sindicato, ou têm um sindicato formado?					sindicalizados								
Com que regularidade se reúnem?		1 x por mês	Reúne m-se esporadicamente		só por necessidade de resolver assuntos			base mensal			2 em 2 semanas		diariamente
<b>Equilíbrio entre trabalho e vida familiar</b>													
Existe alguma política de conciliação entre a vida profissional e familiar? Se sim, Qual?	Está incluído nos pilares da empresa	Não está escrito, mas passa-se essa ideologia	Está dentro do código de conduta	Entre ajuda por parte de toda a empresa para facilitar a ausência		Incluído nos valores	Se os colaboradores não exageram, existe uma liberdade para faltar por questões pessoais	mensagem clara de sair dentro do horário	As pessoas é que gerem conforme as suas necessidades, sendo que têm de cumprir o horário de trabalho (mínimo)		Informalmente tentado ser realizado	“Rejeitamos qualquer associação entre a parte familiar e profissional”	cinge-se à lei
Como foi estabelecida?				Valores da empresa	regulamento interno, justificação de faltas			Com a definição da cultura da empresa				“Desincentivamos a colocação de fotografias familiares	

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
												nas secretárias"	
<b>Ambiente</b>													
Tem alguma política de proteção ambiental?		Tem acordos feitos para reciclagem	Política interna, usada desde logo no desenvolvimento da sede	Política interna de redução de resíduos	Foi feito no processo de certificação, mas não foi terminada	Muito geral, mas não foi definida		existe separação de resíduos, mas pode ser melhor cuidado porque existe poucos serviços de apoio					
Avalia o impacto das alterações climáticas provocadas pela sua empresa?								Noção de que tem pegada elevada, mas não sabe calcular					
Tem algum sistema de gestão ambiental?											Estão a desenvolver		algumas empresas do grupo
Pensa no ambiente quando concebe os seus produtos			Procura informar todos os serviços					tem e tentam exercer ao máximo			"existem esses cuidados por imposição legal"		

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
ou serviços?													
<b>Energia</b>													
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia?		Não foi muito pensado						efetuem					
<b>Resíduos</b>													
Reduz o consumo de papel?							Ainda funcionam com muitos documentos impressos, mas começo a informatizar				Muitos documentos em papel		
<b>Solo</b>													
Tenha em conta o planeamento de ordenamento						Utilizam medidas corporat e governa nce							

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
do território na localização de um novo projeto													
<b>Sociedade</b>													
Envolve a comunidade com a sua empresa? (Contrata trabalhadores locais, protege a saúde local?			É considerada uma empresa local, privilegiando a base local	Procura de colaboradores e fornecedores locais	2 expatriados o resto tudo local								
Ajudou a desenvolver economicamente o local? Apoia o desenvolvimento sociocultural da comunidade?)												“Qualquer empresa que não tenha esse tipo de visão pode integrar o mercado” “Não é por opção, mas sim, por necessidade”	

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15	
Apoia o comércio local?				Mas é difícil encontrar produtos e serviços de qualidade	tudo o que pode ser produzido local é, maquinas importadas						“sempre que exista uma opção local, é a nossa opção”			
<b>Mecenato e solidariedade</b>														
Faz doações de produtos ou serviços ou monetários ? (quantidades ou frequência)		“A responsabilidade social para nós é partilha de conhecimento”	125 ações no ano passado	Regulamente	feita órfãos policia, fazer bolos pão batidos e oferecem para o almoço todos os anos			“Aquilo que achamos que é solidariedade neste país é meter pessoas a trabalhar, mais do que aquelas de que precisamos”	Pontualmente		“A nossa missão não é claramente essa. Só o facto de existirmos, damos o nosso contributo, para o desenvolvimento do setor”	“Nunca demos nem nunca vamos dar dinheiro”	produtos a nível da geografia total do país	“Agora sim, entramos em responsabilidade social”
Incentiva a doação de sangue e medula?		A nível das feiras de saúde	Feira da saúde		Atividades do consulado português, 2 festas de anos disponibil									

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
					zam equipamen to e produzem comida e revertem as receitas								
<b>Voluntariado empresarial</b>													
Disponibili za informação sobre atividades de voluntariad o?		Objetivos pessoais anuais de avaliação envolvem dar 1 dia à sociedade											
Disponibili ze tempo de trabalho para ações de voluntariad o?		1 dia ano											
<b>Educação</b>													
Ofereça apoio às escolas locais e instituições da comunidade?	saúde estatal	5 escolas apadrinhad as	Financi a espaços para estudos e para uso de internet	Ofer eço estági os e traine es		Financia mento a escolas		não procuram, mas se houvesse, faziam			Recebem estagiários		

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
			gratuito s a estudan tes										
<b>Mercado - Política de comunicação</b>													
Usa os seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais?		Pouco podíamos fazer mais			inserido na casa mãe			Pouco comunicam no geral					
<b>Fornecedores</b>													
Tem critérios de seleção de fornecedores? Se sim, qual?		Não existe, mas selecionam pela conduta da empresa com os seus trabalhadores			não a critério, disponibilidade de material			“Eles têm de pensar exatamente como nós”	Procuram os alguém que cumpra os nossos requisitos internacionais				
Apoia o desenvolvimento dos seus fornecedores?					indiretamente sim			ajudam as empresas a crescer					

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15
<b>Avaliação e partilha do desempenho da empresa</b>													
Avalia regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social? Se sim, como? E que temas são avaliados?		É avaliado através da métrica criada a nível interno	Autoavaliação, avalia o investimento e o impacto causado										
Se sim, partilha o resultado da avaliação? Com quem? E obtém comentários? De quem?		Disponível no relatório anual de contas	No relatório e contas			Com o estabelecimento do plano melhoraria a especificidades divulgadas e traria maior utilidade							

## Apêndice 7: Resultados globais por pergunta

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/Evidências
<b>Visão, Missão, Valores</b>							
A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos?	13				2		
Se sim, está divulgada aos <i>Stakeholders</i> (partes interessadas) como por exemplo colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros?	11			2	2		
Se sim, são revistos periodicamente?	6		1		8		
<b>Envolvimento da Empresa Ética/conduita</b>							
Tem um código de ética/conduita da empresa?	10		2		3		
Se sim, promove-o entre os colaboradores?	10		1		4		
Se sim, promove-o também exteriormente? Se sim, a quem?	4	1	1	1	8		
<b>Colaboradores</b>							
Tem algum tipo de prática de acolhimento a novos colaboradores? Se sim, Qual?	11	2			2		
<b>Assédio</b>							
Tem alguma política de assédio definida? Se sim, Qual?	5			1	9		
Tem alguma política de igualdade de Géneros?	7		1	1	10		
<b>Respeito pelo colaborador Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação</b>							
Tem algum programa de formação para os colaboradores?	11			1	3		
Existe um sistema de progressão na carreira dentro da empresa? Se sim, Qual?	9	1	2	1	2		
Existe uma política de avaliação de desempenho? Se sim, Qual?	13	1			1		
<b>Reconhecimento e recompensa</b>							

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Existe algum programa de participação nos resultados (ou seja, de distribuição dos resultados da empresa pelos trabalhadores). Por exemplo, prémios de produtividade individuais, por equipas ou por projetos?	11	1	1		2		
<b>Saúde, segurança e bem-estar</b>							
Tem alguma política de saúde no trabalho? Se sim, Qual?	12				3		
Tem espaços próprios para fumadores?	4				11		
Tem formações de sensibilização contra doenças sexualmente transmissíveis? Com que regularidade?	5				10		
<b>Diálogo social</b>							
Os colaboradores são membros de algum sindicato, ou têm um sindicato formado?	7	1			7		
Com que regularidade se reúnem?	5			1	9		
<b>Equilíbrio entre trabalho e vida familiar</b>							
Existe alguma política de conciliação entre a vida profissional e familiar? Se sim, Qual?	6	1			8		
Como foi estabelecida?	6				9		
<b>Ambiente</b>							
Tem alguma política de proteção ambiental?	7	1			6		
Avalia o impacte das alterações climáticas provocadas pela sua empresa?	3			2	10		
Tem algum sistema de gestão ambiental?	7	2	1		5		
Pensa no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços?	11				3		
<b>Energia</b>							
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia?	12				3		
Efetua manutenção regular das instalações?	10				5		
<b>Água</b>							

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água?	11				4		
Efetua manutenção regular das instalações?	10				5		
<b>Resíduos</b> Minimização da produção de resíduos							
Aplica medidas eficientes para gerir e diminuir os resíduos?	14				1		
Reduz o consumo de papel?	11		2	1	1		
<b>Solo</b>							
Tenha em conta o planeamento de ordenamento do território na localização de um novo projeto	2			1	1	11	
Defina um plano para gerir da melhor forma o solo	2				2	11	
Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos	2				2	11	
Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas	2			1	1	11	
<b>Sociedade</b>							
Envolve a comunidade com a sua empresa? (Contrata trabalhadores locais, protege a saúde local? Ajudou a desenvolver economicamente o local? Apoia o desenvolvimento sociocultural da comunidade?)	14				1		
Apoia o comércio local?	13				2		
<b>Mecenato e solidariedade</b>							
Faz doações de produtos ou serviços ou monetários? (quantidades ou frequência)	11	1	1		2		
Incentiva a doação de sangue e medula?	4				11		
<b>Voluntariado empresarial</b>							
Disponibiliza informação sobre atividades de voluntariado?	4			1	10		
Disponibiliza tempo de trabalho para ações de voluntariado?	5	1		1	8		
Existe algum programa de apoio ao voluntariado empresarial?	5			2	8		

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/Evidências
<b>Educação</b>							
Oferece apoio às escolas locais e instituições da comunidade?	10				5		
<b>Mercado</b>							
Usa os seus meios de comunicação para promover causas sociais e ambientais?	7		1	1	6		
<b>Fornecedores</b>							
Tem critérios de seleção de fornecedores? Se sim, qual?	2		1		12		
Apoia o desenvolvimento dos seus fornecedores?	4	1		1	9		
<b>Avaliação e partilha do desempenho da empresa</b>							
Avalia regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social? Se sim, como? E que temas são avaliados?	2				13		
Se sim, partilha o resultado da avaliação? Com quem? E obtém comentários? De quem?	2				13		