



Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)
Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**O CONCEITO E A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO ÂMBITO
DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Domingos Lima do Rego

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, 30 de Setembro de 2016



Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)
Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**O CONCEITO E A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO ÂMBITO
DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Domingos Lima do Rego

Orientador: Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, 30 de Setembro de 2016

À minha esposa Maria Rosa, aos meus filhos João e Marta e aos meus pais.

Agradecimentos:

Orientador, Professor Doutor Domingos Vieira, pelo seu saber e pela sua disponibilidade.

Coordenadora do Mestrado, Professora Doutora Helena Santos Rodrigues pela sua disponibilidade e acolhimento.

Colegas Paulo, Vitória, Miguel pela ajuda amiga.

Colegas do Montepio, colaboradores das Instituições (IPSS), amigos e familiares, por toda a colaboração.

Alexandre Duarte pelo seu incentivo.

Meus filhos João e Marta por tudo que fazem por mim

Minha esposa, Maria Rosa pela sua imprescindível colaboração e dedicação.

RESUMO

O processo de gestão empresarial e organizacional tem evoluído ao longo dos tempos nas suas vertentes económica, social, ambiental, tecnológica e cultural. Essa evolução verifica-se tanto no âmbito interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, como no âmbito externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade económica, social e ambiental. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão. A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) compreende um conjunto de políticas e práticas que reportam aos objetivos estratégicos dessas empresas e que procuram responder internamente, no mercado e na comunidade às necessidades de todos os envolvidos. Nesse sentido, é também uma reação das organizações ao apelo à inovação e ao desenvolvimento sustentável.

O sucesso empresarial e o aumento da vantagem competitiva estão, em muito, associados à RSE, que se tem vindo a afirmar desde os anos cinquenta do século passado, independentemente da sua evolução concetual e diferentes abordagens. “Para muitos gestores, os acionistas são apenas um dos vários grupos que têm que servir, e nem sempre o mais importante” (Teixeira, 1998, p. 208)

Ora, atendendo ao nosso percurso profissional com uma inscrição particular numa Instituição Bancária, sentimos o interesse e a motivação por uma temática que toca a vida e o desenvolvimento da sociedade em geral e de uma empresa em particular. Merece por isso a nossa atenção estudar e analisar o conceito e a prática da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) nessa mesma Empresa. Assim, o presente trabalho tem como objetivo central a resposta à questão: “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”. Outras questões auxiliares complementam a “Questão Mãe”, tal como: Corresponde a RSE a uma estratégia de marketing ou trata-se de uma realidade que visa o desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa e da sociedade no seu todo?

Passando por uma abordagem genérica das empresas do setor bancário em Portugal e pelo estudo de uma delas em particular (“Estudo de Caso” – Montepio Geral a partir do quadro de agência de Viana do Castelo) vamos diligenciar no sentido de compreender a importância da RSE e o seu contributo para a Missão, Visão, Cultura e Atividade Operacional das empresas do setor. Assim, vamos procurar através de uma análise essencialmente qualitativa desenvolver os aspetos teórico-práticos do estudo, baseados na revisão do estado da arte, pesquisa e análise de documentos, observações (diretas e indiretas), entrevistas e questionários, e, deste modo aquilatar do interesse deste tema para o meio académico e para a população em geral onde o investigador se inclui.

A opção por este tema surge do interesse que ele representa para o investigador, para a comunidade académica e comunidade em geral.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Setor Bancário, Ética e Moral Empresarial, Sustentabilidade

ABSTRACT

The business and organizational management process has evolved over time, in their economic, social, environmental, technological and cultural aspects. This evolution is true both internally, in which the organizational climate and culture is highlighted, as in the external environment that covers all aspects of economic, social and environmental sustainability. With it comes up procedures and processes based on the integrity of various types and dimension values.

Corporate Social Responsibility (CSR) comprises a set of policies and practices that relate to the strategic objectives of these companies and seeking to respond internally, in the market and the community to the needs of everyone involved. In this sense, it is also a reaction of the organizations to the appeal to innovation and sustainable development.

The business success and increased competitive advantage are, by far, associated with CSR, which has been claiming since the fifties of the last century, regardless of their different approaches and conceptual evolution. "For many managers, the shareholders are only one of the several groups that have to serve and, not always, the most important" (Teixeira, 1998. 208)

In the light of our career with a particular application in a banking institution, we feel the interest and motivation on a theme that touches the lives and development of society in general and of a particular company. Therefore, deserves our attention studying and analyzing the concept and practice of Corporate Social Responsibility (CSR) in that company. Thus, this study was aimed to answer the question: "What is the understanding and application in the context of a banking institution, the Social Responsibility?" Other ancillary issues will complement the "Mother Question" such as: CSR represents a marketing strategy or it is a reality that aims at the development and sustainability of the company and society as a whole?

Undergoing a generic approach of companies in the banking sector in Portugal and the study of one of them in particular ("Case Study " - Montepio Geral) we strive to understand the importance of CSR and its contribution to the Mission, Vision, Culture and Operational Activity of the companies in this sector. So, we will try to develop, through an essentially qualitative analysis, theoretical and practical aspects of the study, based on the review of the state of the art, research and documents analysis, observations (direct and indirect), interviews and questionnaires, and thereby assess the interest of this subject for academia and general population in which the researcher is included.

The choice of this theme comes from the interest that it represents for the researcher, the academic and the general community.

Keywords: Social Responsibility, Banking, Business Ethics and Moral, Sustainability.

RESUMEN

El proceso de gestión empresarial y organizacional ha evolucionado a lo largo de los años en sus aspectos económico, social, medio ambiental, tecnológico y cultural. Esta evolución es cierta tanto a nivel interno, donde se encuentra el clima y la cultura organizacional, como en el entorno externo que cubre todas las facetas de la sostenibilidad económica, social y medio ambiental. Con ella vienen procedimientos y procesos justos basados en valores de diversos tipos y dimensiones.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) comprende un conjunto de políticas y prácticas que se relacionan con los objetivos estratégicos de estas empresas y que buscan dar respuesta a las necesidades de todos los involucrados internamente, del mercado y de la comunidad. En este sentido, también es una reacción de las organizaciones de apelar a la innovación y el desarrollo sostenible.

El éxito en empresarial y una mayor ventaja competitiva están, con diferencia, asociados con la RSC, que ha estado reclamando desde los años cincuenta del siglo pasado, a pesar de sus diferentes enfoques y evolución conceptual. "Para muchos gerentes, los accionistas son sólo uno de los varios grupos que tienen que servir, no siempre, lo más importante." (Teixeira, 1998. 208)

A la luz de nuestra carrera con una aplicación particular en una institución bancaria, sentimos el interés y la motivación de un tema que afecta a la vida y el desarrollo de la sociedad en general y de una empresa en particular. Por lo tanto, merece nuestra atención estudiar y analizar el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la misma empresa. Así que, este estudio tuvo como objetivo responder a la pregunta: "¿Cuál es la comprensión y aplicación en el contexto de una institución bancaria, la responsabilidad social?". Otras cuestiones accesorias complementarán la "Pregunta Madre", tal como: ¿la RSC corresponde a una estrategia de marketing o es una realidad que tiene como objetivo el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa y la sociedad en su conjunto?

A través de un enfoque genérico de las empresas del sector bancario en Portugal y el estudio de uno de ellos en particular ("Estudio de Caso " - Montepío Geral) nos esforzamos por comprender la importancia de la RSC y su contribución a la Misión, Visión, Cultura y Actividad Operativa de las empresas del sector. Así que intentaremos, a través de un análisis esencialmente cualitativo, desarrollar los aspectos teóricos y prácticos del estudio, basados en la revisión del estado de la técnica, la investigación y el análisis de documentos, observaciones (directos e indirectos), entrevistas y cuestionarios, y de este modo, evaluar el interés del tema para el mundo académico y la población en general, donde se incluye el investigador.

La elección de este tema surge del interés que representa para el investigador, la comunidad académica y la comunidad en general.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Banca, Ética y Moral Corporativas, Sustentabilidad

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACTVEB - Acordo Coletivo de Trabalho Vertical dos Empregados Bancários
- ADN (ou DNA) - Ácido desoxirribonucleico
- AM – Associação Mutualista
- APB – Associação Portuguesa de Bancos
- ASM - Associação de Socorros Mútuos
- Bancos:
 - BANIF – Banco Internacional do Funchal
 - BBVA – O Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
 - BCP - Banco Comercial Português
 - BES – Banco Espírito Santo
 - BPI – Banco Português de Investimento
 - BPN – Banco Português de Negócios
 - BPP – Banco Privado Português
 - CEMG - Caixa Económica Montepio Geral¹
 - CCAM – Caixa Crédito Agrícola Mútuo
 - CGD – Caixa Geral de Depósitos
 - DB – Deutsche Bank
 - MG – Montepio Geral
 - ST – Santander Totta
- BCSD - Business Council for Sustainable Development
- CCE - Comissão das Comunidades Europeias
- CE - Comissão Europeia
- CEO - Chief Executive Officer
- CES - Conselho Económico e Social
- CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários
- COM – Comissão
- CNJP – Comissão Nacional Justiça e Paz
- CPJP - Conselho Pontifício Justiça e Paz
- ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
- EUA - Estados Unidos da América
- GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
- GRI - Global Reporting Initiative
- IES - Instituições do Ensino Superior
- IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social
- ISO - International Standard Organisation (Organização Internacional de Normalização)
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OIT - Organização Internacional do Trabalho
- ONG – Organização Não Governamental

¹ Banco Montepio Geral ou Caixa Económica Montepio Geral, refere-se à mesma Instituição.

- ONU - Organização das Nações Unidas
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
- RH – Recursos Humanos
- RS - Responsabilidade Social
- RSE – Responsabilidade Social das Empresas
- RSO – Responsabilidade Social das Organizações
- SA 8000 - Social Accountability 8000
- SAMS – Serviço de Assistência Médico Social
- TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação
- UE – União Europeia
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

ÍNDICE GERAL

Capa	I
Folha de rosto	III
Dedicatória	IV
Agradecimentos	V
Resumo	VI
Abstract	VII
Resumen	VIII
Lista de Abreviaturas	IX
Índice	XI
Índice de Quadros	XIII
Índice de Tabelas	XIV
Índice de Anexos	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: EMERGÊNCIA HISTÓRICA, DEFINIÇÃO CONCEPTUAL E ENQUADRAMENTO EPISTEMOLÓGICO	4
1 – Definição do conceito da Responsabilidade Social das Empresas	4
1.1 – A emergência e as etapas da Responsabilidade Social das Empresas	5
1.2 – Linhas diretoras para a possibilidade de uma definição global da Responsabilidade Social das Empresas	11
1.3 – Aproximação e esclarecimento das teorias sobre a Responsabilidade Social das Empresas	14
1.4 – A estratégia da União Europeia face à Responsabilidade Social das Empresas	14
1.5 – As normas internacionais relativas à Responsabilidade Social das Empresas	31
1.6 – Portugal e a Responsabilidade Social das Empresas	36
CAPÍTULO II - RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR BANCÁRIO. O MUTUALISMO NO CASO DO MONTEPIO GERAL	41
1 – O sistema Bancário e a Responsabilidade Social das Empresas	42
1.1 – A especificidade da Responsabilidade Social das Instituições Bancárias	46
1.2 – A Responsabilidade Social Bancária face à inclusão social	48

2 – Valores e princípios do Mutualismo Bancário: caso Montepio.	55
2.1 – Nas origens do Mutualismo bancário: O Montepio	55
2.2 – Os valores do Mutualismo	56
2.3 – O Mutualismo: uma forma aplicada da Responsabilidade Social?	57
2.4 – As competências estratégicas da Responsabilidade Social na sua vertente mutualista	59
CAPÍTULO III – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: UMA COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA DO MUTUALISMO.	67
1 – Metodologia	67
1.1 – O problema epistemológico da recolha de dados	68
1.2 – O desenvolvimento do estudo	69
2 – Apresentação dos resultados	84
2.1 – Caracterização sociocultural dos colaboradores	85
2.2 – Caracterização sociocultural das Instituições beneficiárias do fundo solidário Montepio	87
2.3 – O lugar da Responsabilidade Social do Montepio	90
3 – Mutualismo e Responsabilidade Social das Empresas: uma competência estratégica assumida enquanto prática social valorativa da Instituição Bancária Montepio Geral	95
PRINCIPAIS CONCLUSÕES	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Argumentos a favor da visão clássica e da visão contemporânea da RSE	8
Quadro 2 - Características principais dos intervenientes na governação das empresas nos EUA	15
Quadro 3 - Dimensões da RSE.	18
Quadro 4 - A economia industrial e a economia do conhecimento	19
Quadro 5 - Perfil de competências de um gestor	22
Quadro 6 – A Gestão Moral perante Stakeholders Primários	23
Quadro 7 - Indicadores de Desempenho GRI 2002	24
Quadro 8 - Cronologia da Evolução do Desenvolvimento Sustentável	25
Quadro 9 - Objetivos 2005-2015	29
Quadro 10 - Principais alterações da Banca na década de 90	42
Quadro 11 - Bancos da confiança dos portugueses	43
Quadro 12 - Ranking de boas práticas	44
Quadro 13 – Posição da dívida conforme Boletim do Banco de Portugal	53
Quadro 14 – Distribuição do sobreendividamento 2013 e 2014	54
Quadro 15 – Média do número de créditos por processo de sobre-endividamento, entre 2008 e 2014	54
Quadro 16 – Grandes famílias da Economia Social/Terceiro Setor (em 2014)	57
Quadro 17 - Vantagens e desvantagens do método "Estudo de Caso"	69
Quadro 18 - Análise e síntese de Entrevistas de verificação/confirmação do entendimento e aplicação da RSE pelo Montepio Geral a Nível Interno	82
Quadro 19 - Análise e síntese de Entrevistas de verificação/confirmação do entendimento e aplicação da RSE pelo Montepio Geral a Nível Externo	84
Quadro 20 - Síntese dos dois Questionários aplicados	90
Quadro 21 - Síntese das Entrevistas	91
Quadro 22 - Análise SWOT do Grupo Montepio Geral	92
Quadro 23 - Análise PESTAL do Grupo Montepio Geral	92
Quadro 24 - A interpretação/discussão de resultados com base nas principais Fontes	93
Quadro 25 – Famílias de organizações do terceiro setor	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Dados do Euro barómetro	30
Tabela 2 - Comparação de dados sobre RSE entre Portugal e UE	38
Tabela 3 - Responsabilidade ambiental no crédito bancário	45
Tabela 4 - Resultados do exercício de 2013, 2014 e previsões para 2015	61
Tabela 5 - Evolução do crescimento e empregabilidade no Montepio Geral	62
Tabela 6 - Dados sobre Recursos Humanos	62
Tabela 7 - Apoios concedidos 2014 e orçados para 2015	64
Tabela 8 - Apresentação e análise de dados recolhidos - Colaboradores do Montepio	74
Tabela 9 – Apresentação e análise de dados recolhidos – Instituições (IPSS)	76
Tabela 10 - Resultados da análise e relação das principais variáveis quantitativas	79
Tabela 11 - Resumo do processamento de caso e estatísticas de confiabilidade	80
Tabela 12 - Síntese da amostra total	81
Tabela 13 - Percentagens/valores por género: Feminino (F) e Masculino (M)	86
Tabela 14 - Percentagens/valores por género: Feminino (F) e Masculino (M)	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Entrevistas.....	108
Observações.....	117
Questionários.....	118

INTRODUÇÃO

O sucesso empresarial e o aumento da vantagem competitiva estão, em muito, associados à RSE, que tem vindo a afirmar-se desde os anos cinquenta do século passado, independentemente da sua evolução concetual e diferentes abordagens. Teixeira (1998) refere que para muitos gestores, os acionistas são apenas um dos vários grupos que têm que servir, e que pode não ser o mais importante. Neste âmbito propomo-nos estudar e analisar o tema que denominamos “O conceito e a prática da Responsabilidade Social das Empresas no âmbito de uma Instituição Bancária”.

Assim, atendendo ao nosso percurso profissional com uma inscrição particular numa Instituição Mutualista e Bancária, sentimos o interesse e a motivação por uma temática que toca a vida e o desenvolvimento de uma empresa em particular, da comunidade académica e sociedade em geral.

A relevância e pertinência do tema prende-se com a sua atualidade, face aos tempos de crise generalizada que vivemos. A RSE deve envolver todos, empresas, Estado e sociedade civil, mas em tempos de crise essa envolvência deve ser ainda mais visível. As políticas públicas não substituem a responsabilidade social e a cidadania de cidadãos e empresas, apenas podem estimular ou limitarem o seu exercício, pelo que é muito importante que essas políticas, quer nacionais quer europeias ou de outras instâncias internacionais tenham em consideração a sua articulação e boas práticas de responsabilidade social.

“Acreditamos que a Responsabilidade Social das Organizações em geral e das Empresas em particular é importante porque reflete os valores fundamentais da sociedade em que desejamos viver, constituindo um desafio para os serviços públicos no cumprimento da sua missão” (Severino & Oliveira, 2009, p. 185). Segundo os mesmos autores, a Responsabilidade Social das Empresas é um imperativo ético de gestão e diz respeito a todos nós. Este é o tempo de construir uma nova política de cidadania, face à crise financeira que se vive no contexto europeu em que estamos inseridos.

Ao desenvolvermos este tema procuramos resposta para o nosso problema, “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”.

Outras questões auxiliares complementarão a “Questão Mãe”, tais como: Corresponde a RSE a uma estratégia de marketing ou trata-se de uma realidade que visa o desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa e da sociedade no seu todo? Qual a perceção dos responsáveis das Agências do Montepio de Viana e das Instituições (IPSS) sobre a RSE?

Nesta perspetiva, vamos procurar escutar o nascimento e evolução do conceito e prática ao longo do tempo e a sua inscrição no âmbito das empresas e mais especificamente das instituições bancárias.

A existência das empresas e a sua competitividade estão cada vez mais dependentes dos pilares (económico, social e ambiental) que suportam uma Responsabilidade Social abrangente e

sustentável, considerados não um luxo mas uma necessidade fundamental, na medida em que fortalecem a confiança com os stakeholders¹.

Numa era de globalização, o tema RSE veio para ficar, havendo necessidade de esclarecer o seguinte:

- É um novo paradigma de gestão e não uma moda;
- Não é um negócio de alguns, mas uma prática coerente e de compromisso para com a sociedade;
- Não é uma maquilhagem para encobrir más práticas das empresas, mas uma estratégia sustentável;
- Não é algo difícil de implementar, mas pode exigir reestruturações e mudança de mentalidades (Rodrigues, Seabra & Ramalho, 2009, p. 105).

O caminho que vamos seguir para responder à nossa questão passa por uma análise essencialmente qualitativa a fim de evidenciar os aspetos teórico-práticos do estudo, baseados na revisão do estado da arte, pesquisa de documentos, observações (diretas e indiretas), e, inquéritos por questionário e entrevista, para deste modo avaliar do interesse do nosso estudo para o meio académico e para a sociedade.

Pretendemos descrever e classificar os aspetos numa perspetiva valorativa da RS aplicada no contexto da gestão de uma Instituição Bancária. Para tal traçamos objetivos que estão intimamente ligados à questão que se quer ver respondida. São as linhas mestras orientadoras da pesquisa a levar a cabo:

- Definir o conceito de R S.
- Verificar a extensão e a aplicabilidade da RSE no âmbito de uma Instituição Bancária.
- Analisar o impacto da RSE nos stakeholders.
- Elaborar dois inquéritos por questionário e entrevistas direcionados aos colaboradores da Instituição Montepio e aos colaboradores das Instituições (IPSS) beneficiárias do fundo solidário Montepio, a fim verificar a implementação das políticas da RSE.

O método em que melhor se enquadra a questão que queremos ver respondida é o “Estudo de Caso”, que é o indicado para quem trabalha só e com pouco tempo para a investigação. Trata-se de um método exploratório e qualitativo (particularista, descritivo, heurístico e indutivo) que decorre em ambiente natural, características estas que atestam a escolha.

O nosso plano de trabalho para atingir os objetivos que vão responder à nossa questão passa essencialmente pelas fases:

- Leitura, com o objetivo de nos inteiramos do “Estado da Arte”. Esta é direcionada para a análise do que existe sobre a temática em causa.
- Recolha, com a utilização de diferentes instrumentos por forma a obter dados de diferentes tipos, que após o seu tratamento e cruzamento fornecem informação.
- Compilação, que passa por reunir toda a informação e disponibilizá-la de uma forma que seja possível fazer inferências.

¹ Partes interessadas.

- Redação, que consiste em passar a escrito todos os passos efetuados na investigação científica efetuada, de uma forma clara, simples e objetiva, com a finalidade de dar a conhecer e partilhar os resultados a que se chegou.

Assim, vamos apresentar a nossa Dissertação em três capítulos, cada um com a estrutura que passamos a descrever:

Capítulo I, referente à emergência histórica, definição conceptual e enquadramento epistemológico das Responsabilidade Social das Empresas, focando basicamente seis pontos:

- A emergência e as etapas da Responsabilidade Social das Empresas.

- Linhas diretoras para a possibilidade de uma definição global da Responsabilidade Social das Empresas.

- Aproximação e esclarecimento das teorias sobre a Responsabilidade Social das Empresas.

- A estratégia da União Europeia face à Responsabilidade Social das Empresas (Lógicas diversas sobre a Responsabilidade Social das Empresas; Livro Verde sobre a Responsabilidade Social das Empresas)

- As normas internacionais relativas à Responsabilidade Social das Empresas (os princípios diretores da OCDE, a declaração da Organização Internacional do Trabalho – OIT, as normas ISO para a melhoria da Responsabilidade Social das Empresas, e, a Norma Social da Responsabilidade SA 8000.

- Portugal e a Responsabilidade Social das Empresas.

Capítulo II, referente aos valores e princípios do Mutualismo Bancário: caso Montepio. Abordamos as origens e os valores do mutualismo e a sua relação com a RSE, e o plano estratégico do Montepio.

Capítulo III, referente à questão da RSE como uma competência estratégica do Mutualismo. Sintetizamos este capítulo em três pontos:

- A metodologia, em que versamos o problema da recolha de dados e o desenvolvimento do estudo.

- A apresentação dos resultados, onde vamos procurar mostrar o lugar da Responsabilidade Social do Montepio.

- O Mutualismo, como uma competência estratégica da Instituição Bancária Montepio.

A RSE que tem como objetivo supremo a sustentabilidade económica, social e ambiental tem-se afirmado ao longo dos tempos como paradigma norteador de uma estratégia de gestão com resultados positivos que a todos beneficiam.

CAPÍTULO I – A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: EMERGÊNCIA HISTÓRICA, DEFINIÇÃO CONCEPTUAL E ENQUADRAMENTO EPISTEMOLÓGICO

O objetivo da nossa investigação é debruçarmo-nos sobre a tradução e a declinação do conceito e da prática da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) no âmbito da Instituição bancária Montepio Geral – Agência de Viana do Castelo. Para tal, importa antes de mais delimitar os fundamentos histórico-teóricos e epistemológicos da RSE, bem como as oportunidades e contradições que encerram as suas definições.

Ao longo deste capítulo abordaremos emergência e as etapas da RSE, a aproximação das diversas teorias e a possibilidade de uma definição global. Analisaremos ainda a RSE na Europa e nos Estado Unidos da América (EUA), as normas internacionais sobre a mesma e a sua prática em Portugal.

Na verdade, a prática efetiva da RSE revela-se uma mais-valia para as empresas em termos de imagem perante os consumidores e a sociedade. Uma empresa considerada socialmente responsável tem a possibilidade de conseguir no mercado em que se insere vantagem competitiva. Segundo o Livro Verde podemos considerar a RSE a nível interno e externo. A nível interno consideramos as práticas socialmente responsáveis (económicas, sociais e ambientais) da empresa perante os seus colaboradores, sendo estas conhecidas habitualmente através do balanço social; a nível externo consideramos essas mesmas práticas, mas relacionadas com todos os demais stakeholders e a sociedade.

Severino, Cordovil e Oliveira (2009), referem que a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) em geral e das Empresas em particular é importante porque evidencia os valores fundamentais da sociedade em que desejamos viver, constituindo um desafio para os serviços públicos no cumprimento da sua missão. Segundo os mesmos autores, a RSE é um imperativo ético de gestão e diz respeito a todos, transversal às empresas em geral (públicas e privadas) e a toda a sociedade.

1 – Definição do conceito de Responsabilidade Social das Empresas²

A abertura de fronteiras comerciais, o mercado global e o recente desenvolvimento das tecnologias de informação têm dado visibilidade à RSE. Não obstante, o seu conceito ainda é por vezes confundido com outros conceitos como filantropia ou mecenato (Correia, 2013).

Uma reflexão sobre a evolução concetual da RSE é uma tarefa exigente, que assenta basicamente numa visão clássica e numa visão contemporânea do fenómeno. A primeira pretende essencialmente a realização de lucros para os acionistas das empresas e de que o economista Milton Friedman é um dos principais defensores; a segunda centra-se num entendimento mais

² Empresa - Podemos definir empresa como o conjunto de meios técnicos, humanos e financeiros organizados com vista à concretização de um determinado fim económico, o qual passa pelo exercício de uma atividade orientada para a satisfação das necessidades dos seus vários stakeholders (clientes, trabalhadores, acionistas, fornecedores, credores, Estado). As empresas perseguem o lucro e estão geralmente sujeitas às leis do mercado. (<http://expresso.sapo.pt> - 19.12.2015)

social e mais democrático, de que a RSE deve contemplar três grandes níveis: económico, social e ambiental, visão protagonizada pela Comissão Europeia (Teixeira, 2005).

1.1 – A emergência e as etapas da Responsabilidade Social das Empresas

A gestão tem evoluído ao longo dos tempos, a nível social, cultural, económico, ambiental e tecnológico e a RSE constitui-se parte integrante dessa gestão que se exige equilibrada, responsável e sustentável. Essa evolução verifica-se a nível interno, donde sobressai o clima e cultura organizacional e a nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica (Drucker, 2008). Assim, também as teorias sobre a RSE têm evoluído; são variadas e diversas conforme podemos de seguida ler e analisar e os resultados são positivos. A influência de um Estado regulador tem tido um efeito muito positivo, sobretudo a favor dos mais fragilizados da sociedade.³

1.1.1 - Emergência da RSE: Teorias e abordagem

Ao procurarmos situar na história o conceito de RSE, encontramos nos séculos XVIII e XIX, no Estado e no empresariado, ações de caráter caritativo. As empresas governavam a miséria com ações caritativas pontuais.⁴

Hermes Augusto Costa in Costa et al. (2011), refere que nas primeiras sociedades industriais do século XVIII, algumas empresas privadas, ainda antes do Estado-Providência interiorizaram responsabilidades para com os seus empregados, movidas por motivos diversos (religiosos, insegurança ou outros). No decorrer do século XX começou por definir-se o conceito de RSE, que nas últimas décadas ganhou mais visibilidade. A RSE foi deixando de ser um mero ato filantrópico e de caráter pessoal para passar a ser também, o reflexo de uma nova cultura empresarial, com reflexos visíveis a vários níveis (resultados, reputação, imagem).

A filantropia empresarial resulta da atitude de os empresários retribuírem à sociedade alguns dos lucros das suas empresas (Fontes, 2011). Temos como exemplo os donativos às organizações sem fins lucrativos (museus, instituições de solidariedade social, associações de beneficência) e auxílios a pobres, desvalidos e outros. Filantropia e RSE não são a mesma coisa. A filantropia tem apenas razões humanitárias sem compromisso e RSE é mais abrangente, é um modelo de gestão organizacional.

As ideias de RSE difundiram-se a partir de fins dos anos 1950 e princípios dos anos 1960, através das notícias vindas dos EUA publicadas em jornais e revistas.⁵ Na década seguinte esta doutrina espalha-se pela Europa, quer nos meios empresariais quer nos meios académicos; conforme artigo publicado na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) a França passa a obrigar as empresas a publicarem o balanço social com dados sobre desempenho de mão-de-obra e das condições de trabalho.

³ Entende-se um Estado regulador, aquele que atua basicamente interferindo na iniciativa privada, elaborando normas, reprimindo o abuso do poder económico, regulando preços, tendo em conta as pessoas mais vulneráveis da sociedade.

⁴ <http://www.aps.pt> (3.02.2016).

⁵ <http://www.rumosustentavel.com.br> – 3.02.2016.

Apresentamos de seguida as abordagens e significados sobre a RSE, de alguns autores.

1.1.1.1 - Visão clássica e visão contemporânea da Responsabilidade Social das Empresas

Será Missão das Empresas apenas enriquecer os seus acionistas ou ter um papel mais interativo e solidário no meio onde está inserida? O entendimento de distintos autores oscila entre dois extremos: a obtenção máxima de lucro para os titulares da Empresa e o alargamento a todos os interessados – stakeholders. Eticamente, a segunda visão é nitidamente a mais aceite. TEIXEIRA (2005) denomina de visão clássica a que defende o máximo de lucro para esses titulares e de visão contemporânea quando a RSE abrange todos os stakeholders.

Visão clássica da Responsabilidade Social das Empresas

De acordo com os defensores da chamada visão clássica da RS, as empresas não têm de assumir qualquer Responsabilidade Social (RS), mas apenas maximizar os lucros para os seus titulares. Assim, alega-se que os gestores são uma espécie de empregados dos acionistas para quem trabalham e, por conseguinte, apenas perante eles têm que responder (Teixeira, 2005).

- Theodore Levitt grande questionador da responsabilidade social das empresas, vê na adoção dessa política, consequências irreversíveis à filosofia económica da empresa. Defendendo que a função empresarial é a maximização dos lucros, Levitt acredita que este objetivo fica comprometido à medida que sua grandeza é dividida com outros de cunho social. Mais, Levitt defende que o poder social em uma instituição económica terá a capacidade de futuramente destruir a sociedade pluralista e até mesmo causar o fim do capitalismo (Vieira, 2007).

- Milton Friedman, um dos mais conhecidos e radicais defensores deste ponto de vista é um economista americano, detentor de um prémio Nobel, que afirma: “existe uma e apenas responsabilidade social das empresas – usar os seus recursos e aplica-los em atividades projetadas para aumentar os seus lucros desde que elas se confinem às regras do jogo, que são envolver-se em competição livre e aberta, sem logro ou fraude”. Friedman considera ainda que a aceitação da RS pelos gestores das empresas pode minar os fundamentos da sociedade livre, e apelida estas ideias de “doutrina fundamentalmente subversiva”. Defende a transparência no negócio e a legalidade (Donaldson, 2005).⁶

Os seguidores de Friedman afirmam que ele simplesmente queria dizer que, a longo prazo, o interesse público é servido pelos indivíduos e organizações lucrativas enquanto prosseguindo os seus próprios objetivos e interesses, financiando o bem-estar dos cidadãos através da participação numa economia relativamente livre (Teixeira, 2005).

⁶Num artigo publicado no New York Magazine em 1970, Friedman frisa o que acabamos de referir (<http://empresasmercados.blogspot.pt> – 17.01.2016).

Visão Contemporânea da Responsabilidade Social das Empresas

Para muitos gestores os acionistas são apenas uma das partes interessadas entre os vários stakeholders das Empresas (Ibid., 2005). Trata-se de uma visão alternativa à visão clássica (fundamentalista), implicando que a empresa tenha responsabilidades perante cada um dos seus diferentes parceiros.

- Adam Smith, defende que a procura do lucro em proveito próprio não é a filosofia certa de vida; a benevolência e a transparência têm que estar presentes no negócio. Saliencia que a eficiência do mercado reside em parte na transparência. No entanto também refere que «não é da benevolência do padeiro, do açougueiro ou do cervejeiro que eu espero que saia o meu jantar, mas sim do empenho deles em promover seu "autointeresse"». (Donaldson, 2005)

- Donaldson (2005, p. 97) refere que ninguém nega a importância da RSE, mas que no entanto é um tema que suscita dúvidas e que a suas definições variam desde as mais abrangentes (focando questões sociais e ambientais) a algumas mais específicas (focadas na integridade e transparência dos negócios). Conclui que o denominador comum deve ser o bem-estar de alguns “não proprietários” e o compromisso com princípios básicos como a integridade, a justiça e o respeito pelas pessoas.

- Peter Drucker, grande defensor da RSE, afirma que “mesmo que os Conselhos de Administração fossem constituídos por anjos, em vez de pessoas, teriam que continuar a preocupar-se com os resultados”.

Defende ainda (entre inúmeras das suas citações) que os colaboradores têm de ser geridos como parceiros; não questionar os que nós queremos mas sim o que é que a outra pessoa quer, quais são os seus valores, as suas metas (Drucker, 2008, p. 96).

- Keith Davis, in (Teixeira, 2005, p. 271) - De acordo com a visão contemporânea, as empresas, como membros da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade. Keith Davis, um dos defensores deste ponto de vista, afirma que, “a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo”. E apresenta cinco proposições relativas à RSE:

- A RSE surge com o poder social, isto, é, uma vez que a empresa tem um determinado poder ou influência sobre a sociedade, a sociedade pode e deve responsabilizar a empresa pelas condições sociais afetadas pelo uso desse poder;

- As empresas devem atuar como um sistema aberto, recebendo e fornecendo informações da sociedade e para a sociedade;

- Os custos e os benefícios sociais da atividade de uma empresa, devem ser contabilizados;

- Os custos sociais relativos às atividades, produtos ou serviços de uma empresa devem ser transferidos para os consumidores;

- Tal como os cidadãos individuais, as empresas devem interagir em certos problemas sociais que estão fora das suas áreas de negócios.

1.1.1.2 - Comparação entre as duas abordagens

“No limite, as duas abordagens são inconciliáveis. Todavia, entre as duas posições extremas há como que um *continuum* de posições que variam fundamentalmente em termos de graduação” (Ibid, 2005, p. 271).

Ainda de acordo com este autor, temos em síntese, os argumentos a favor de uma visão clássica e de uma visão contemporânea da RSE, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Argumentos a favor da visão clássica e da visão contemporânea da RSE

Visão clássica	Visão contemporânea
<ul style="list-style-type: none">- A tarefa principal da empresa é maximizar os proveitos.- A sociedade deve pagar o envolvimento social das empresas, pagando mais caro pelos seus produtos.- O envolvimento social diminui a competitividade porque encarece os produtos.- Um maior envolvimento social das empresas aumentaria o seu poder e não seria bom.- As empresas não têm competências sociais, mas sim económicas e de gestão.- A RS está indefinida e não favorece a sua prática.- Não há justificação para o envolvimento da RS pelas empresas.	<ul style="list-style-type: none">- As empresas devem responder perante a sociedade porque é dela que rebem o poder.- Um bom ambiente social beneficia tanto a sociedade como a empresa.- A maior responsabilização social espontânea desencoraja a intervenção dos governos.- Quanto maior o poder das empresas maior é a responsabilidade.- Ambiente interno e externo da empresa é interdependente.- O envolvimento social interessa aos acionistas.- Os problemas podem transformar-se em proveitos. (Reciclagem, por exemplo).- O envolvimento social beneficia a imagem da empresa.- As novas ideias nascem nas empresas e deviam ser partilhadas.- As empresas são quem tem os recursos.- É preferível evitar os problemas de que ter que os resolver

Fonte: Adaptado de (Teixeira, 2005).

1.1.2 - Enquadramento e síntese da RSE segundo alguns autores

O facto de o conceito de RSE se manter difuso e confuso, não facilita a sua consolidação. A cultura organizacional⁷ tem muito a ver com o seu entendimento e prática.

⁷ Conjunto de valores consensualmente partilhados e defendidos pelos membros de uma organização (<https://dspace.uevora.pt>).

A RSE tida por muitos como uma filosofia e uma política de gestão, que a todos beneficia (social, económica e ambientalmente) tem vindo a assumir-se cada vez mais como um dos elementos-chave para a mudança de paradigma de desenvolvimento. A diferença está na sua amplitude e abrangência que se tem evidenciado cada vez mais e melhor.

• Joaquim Contreiras e Fátima Jorge in Costa et al. (2011), referem que o conceito de RSE se encontra na ordem do dia, ou seja, que várias disciplinas têm procurado investigar em diversos áreas os potenciais benefícios que a adoção de uma gestão socialmente responsável pode trazer para o sucesso e sustentabilidade das mais distintas organizações.

• Santos e Sousa, in (Ibid.,2011), citando Carla Magalhães, refere que, a definição do conceito de RSE não reúne unanimidade e divide-a em quatro grandes categorias/grupos:

- Teorias instrumentais, que em síntese têm a ver com a maximização do lucro;
- Teorias políticas, advogando que é através da RSE que as empresas se relacionam com a sociedade e assumem o seu poder e posições políticas.
- Teorias integradoras referem que as empresas devem considerar as exigências e necessidades da sociedade pois a sua sobrevivência depende dela.
- Teorias éticas, em que as ações preconizadas pelas empresas devem ter por base a ética e a moral em vez dos valores económicos.

• Fontes (2011), refere três modelos de RSE criados:

- Modelo Neoclássico – Este modelo surge ligado ao economista Milton Friedman, que em síntese defende que os negócios se devem limitar a gerar lucro para as empresas e seus acionistas.

- Desempenho Social da Empresa – De acordo com o mesmo autor, citando Carroll (1991, p.500), apresenta a RSE, segundo estratos sucessivos dentro de uma pirâmide (Responsabilidade Filantrópica no vértice da pirâmide, seguindo-se a Responsabilidade Ética, Responsabilidade Legal e na base a Responsabilidade Económica), o que implica ir ao encontro de todos os níveis. As empresas funcionam para produzir e vender bens, obtendo um lucro. Na ausência da responsabilidade económica, todas as demais se tornam questionáveis.

- Teoria dos stakeholders – Existem várias teorias dos stakeholders e é aquela que tem obtido maior número de estudos e críticas.

• Rodrigues e Duarte (2012), também referem que o conceito de RSE tem evoluído ao longo dos tempos com a incorporação de novas dimensões, que agrupa em cinco áreas:

- RSE como obrigação social – Com a finalidade de gerar lucro (Friedman, 1962).
- RSE como reação social – Não se limita só ao cumprimento da lei; reage às exigências sociais (Bowen, 1953).
- RSE como sensibilidade social - Atenta ao meio social envolvente, atenta às repercussões positivas e negativas (Sethi, 1979).
- RSE como atuação social – Deve estar integrada em todas as atividades das organizações, todas as atividades que decorrem da sua missão (Parra, 2006).
- RSE como ética nas organizações – Concernente ao bem comum. Tendo que contribuir para o desenvolvimento humano (Ibid., 2006).

No mundo empresarial, a situação tem evoluído, de um modo geral, no sentido da crescente aceitação da RSE e dos seus gestores. Exemplo disso é a evolução da forma de definir a sua missão, que no início do séc. XX assentava quase exclusivamente no aspeto económico e hoje, de um modo geral, tem em conta a variedade dos grupos de interesse mais ou menos envolvidos, os *stakeholders*, como reflexo do reconhecimento do maior envolvimento social dos negócios (Costa et al., 2011, p. 15).

Uma grande parte dos estudos rejeita uma filosofia de gestão baseada apenas no lucro; esta visão tem evoluído e vamos assistindo a mudanças positivas e significativas. A empresa deixa de ser vista apenas como um sistema técnico-económico, mas também como um sistema social com futuro, ou seja, fazendo parte de uma teia social no seu sentido mais amplo; empresa/organização e sociedade estão mais em sintonia e estas ao enveredarem pelo caminho da RSE lidam com as questões desequilibradoras (violência, miséria, degradação ambiental e outras) socialmente que a todos prejudicam. Assim, as empresas têm sido interpeladas e motivadas, que não é só o lucro que devem ter em conta, mas também o compromisso global assente em padrões internacionais de sustentabilidade social e ambiental. O conceito e prática de RSE têm vindo a desenvolver-se a partir de alguns fatores que se conjugam de forma dinâmica, tais como a globalização, a crise do estado, a defesa dos direitos humanos e do ambiente, entre muitos outros; torna-se, não de imediato, numa oportunidade de negócio, que apesar das controvérsias à sua volta, tem-se desenvolvido.

Embora a obtenção de lucros seja a prioridade, as empresas podem contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da RSE na gestão estratégica.

A União Europeia (UE) sublinha que os programas de RSE contribuem para o seu desenvolvimento sustentável e têm um impacto positivo na gestão e na competitividade das empresas, considerando nomeadamente:

- A globalização do comércio, que leva as empresas a terem atividades e responsabilidades no estrangeiro;
- A sensibilização dos consumidores para a imagem e a reputação das empresas;
- A tomada em conta das atividades de RSE pelas instituições financeiras;
- A possibilidade de usar as atividades de RSE para formação dos trabalhadores (COM, 2002)⁸.

A RSE é passível de se tornar um investimento e não um encargo. A melhor forma de fazer negócio numa economia de mercado moderna tem presente a RSE. A questão que se coloca é a de saber até onde se pode ir no que respeita à RSE, sendo certo de que a tendência é para que cada vez mais as organizações adiram em maior grau.

A título de exemplo, referimos que num inquérito realizado junto de 7 800 jovens de 23 países, nascidos após 1982, 60% refere que o sentido de missão faz parte da razão que os levou a

⁸A presente comunicação inscreve-se no seguimento do Livro Verde sobre a RSE publicado em 2001. (<http://eur-lex.europa.eu> – 2.12.2015).

escolher a empresa em que trabalham; entendem que é mais importante o propósito do negócio que o lucro (Carvalho, 2015).

Num outro estudo efetuado, em que foram inquiridas as maiores empresas portuguesas, 84% das empresas questionadas afirmam terem uma estratégia de investimento social/filantrópico; 65% dessas empresas não avalia o impacto do investimento social que efetua (Correia, 2012). Nessa base, partilhamos que prática da RSE é notória, mas que a sua avaliação é necessária e importante com vista a uma melhoria dessas práticas.

Como síntese do que acabamos de referir partilhamos:

- A evolução do conceito, prática e abrangência da RSE apresenta-se nos últimos anos de forma exponencialmente positiva.

- Admitimos que práticas dos conceitos clássicos de RSE são e vão continuar a ser uma realidade, a par com as práticas (em crescendo) contemporâneas.

- Partilhamos estar a caminhar para uma sociedade mais justa, mais próspera e mais sustentável a nível económico, social e ambiental, interna e externamente.

- Os modelos de gestão têm dado cada vez mais atenção aos seus recursos humanos em que o homem na organização é ponto de partida e também ponto de chegada, isto é, passamos de um sistema técnico-produtivo para um sistema social.

- A RSE acontece quando empresas e organizações se preocupam com as três questões que resumem toda esta temática: económicas, sociais e ambientais, tanto a nível interno como a nível externo.

1.2 – Linhas diretoras para a possibilidade de uma definição global da Responsabilidade Social das Empresas

Relativamente ao significado preciso da RSE e das obrigações que dela decorrem, e, mesmo quanto à sua aceitação por gestores e respetivas organizações, não se tem verificado um consenso global. No entanto conceituar a RSE como “o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo atividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir diretamente os interesses económicos e técnicos da organização”⁹ admitimos ser de aceitação mais ou menos generalizada, atendendo ao entendimento dos distintos autores já referidos. Isto significa que concordar com a RSE implica o desenvolvimento de ações com interesse para a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa (Teixeira, 2005, p. 270).

A questão da RSE não é nova e o problema não se põe exclusivamente para as empresas. Também as organizações sem fins lucrativos como universidades, institutos, fundações, igrejas, partidos políticos, clubes desportivos e outras, enfrentam esta questão e provavelmente assumindo aqui maior relevância (Ibid).

⁹ <http://ead.ipleiria.pt> – 26.02.2016.

A COM (2001) considera que a principal função de uma empresa consiste em criar valor, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade.

A Comissão Europeia (CE) considera que existe hoje, na esfera empresarial, a percepção de que o sucesso das empresas já não depende apenas das estratégias de otimização dos lucros a curto prazo, mas passa também pela tomada em consideração da proteção do ambiente e da promoção da sua responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores. De uma forma concreta, a Comissão considera que existe atualmente um largo consenso no que respeita à importância da RS nas atividades das empresas. Estas têm consciência de que a globalização induziu novas responsabilidades à escala global. Por outro lado, as instituições financeiras exigem informações que transcendem os atuais relatórios financeiros. Além disso apercebem-se que têm todo o interesse em contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e da inovação, se querem manter uma mão-de-obra competente. O próprio desenvolvimento de práticas que tenham em conta considerações ambientais e sociais contribui para a modernização das atividades das empresas e, por conseguinte, para a sua competitividade a longo prazo, e isso tem vindo, cada vez mais, a ser reconhecido.

Ainda de acordo com a CE, a RSE é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. (Ibid., p. 7)

No seguimento da publicação em 2001 do Livro Verde intitulado «Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas», a Comissão efetuou uma consulta alargada às organizações de empregadores, de empresas e outras associações e instituições de que retirou algumas conclusões sobre a forma de proceder nessa matéria. Enquanto as empresas inquiridas destacam a natureza voluntária da sua responsabilidade social, os sindicatos e as organizações da sociedade civil salientam que as iniciativas voluntárias não são suficientes para proteger os trabalhadores. Os investidores sublinham a necessidade de melhorar a divulgação da informação e a transparência quanto às práticas das empresas, e as organizações de consumidores salientam a importância de dispor de informações fiáveis sobre as condições de produção e venda de bens. Por seu turno, as instituições europeias – o Conselho, o Comité Económico e Social Europeu, o Comité das Regiões e o Parlamento Europeu – assinalam a importância de uma abordagem europeia sobre o assunto.

Nessa conformidade, a Comissão Europeia propõe-se basear a sua estratégia de promoção da RSE em certos princípios: natureza voluntária, transparência e credibilidade, focalização da ação comunitária nos casos em que esta efetivamente comporta um valor acrescentado, abordagem equilibrada da RSE no plano económico, social e ambiental e no interesse dos consumidores, tomada em conta das necessidades específicas das Pequenas e Médias Empresas (PME) e respeito dos acordos e instrumentos internacionais existentes (por exemplo, normas de trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), etc.).

No dia 26 de Outubro de 2011, a CE publicou a sua nova política de Responsabilidade Social Corporativa¹⁰. Apresenta uma nova definição, mais simples, de RSE como sendo "a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade."

A nova definição é mais consentânea com os princípios reconhecidos internacionalmente da RSE e com outras orientações, tais como as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, a ISO (International Standard Organisation) 26000 e os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas.

As características mais importantes da nova definição são:

- Reconhecimento da importância de estratégias de negócio. É mais ajustada com a abordagem adotada por empresas líderes, para as quais a RSE e sustentabilidade se tornaram uma parte integrante do seu modelo de negócio.

- Desenvolvimento do conceito de "criação de valor partilhado." Reporta-se à maneira como as empresas procuram gerar um retorno sobre o investimento para seus proprietários e acionistas através da criação de valor para outras partes interessadas e sociedade em geral.

- O reconhecimento explícito dos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, meios ambientais e de consumidores.

A nova política de RSE agora apresentada propõe um programa de ação para o período 2011-2014, que abrange 8 áreas:

- 1) Aumentar a visibilidade da RSE e divulgação de boas práticas.
- 2) Melhorar e monitorar os níveis de confiança nos negócios.
- 3) Melhorar a autorregulação e a correlação.
- 4) Recompensa do mercado para melhorar a RSE.
- 5) Melhorar a disseminação de informações sociais e ambientais da empresa.
- 6) Maior integração da RSE na educação, formação e investigação.
- 7) Enfatizar a importância das políticas nacionais e sub-nacionais de RSE.
- 8) Alinhar as abordagens europeias e globais de RSE.¹¹

A política europeia em matéria de RSE, até à data, tem contribuído para o seu progresso, conforme números publicados pela Comissão.

"Apesar deste progresso, persistem desafios importantes. Muitas empresas na UE ainda não integraram as questões sociais e ambientais nas suas operações e estratégia básica. Há ainda acusações de falta de uma pequena minoria das empresas europeias que respeitem as normas laborais fundamentais e direitos humanos. Apenas 15 dos 27 Estados-Membros da UE dispõem de marcos nas políticas nacionais de promoção da RSE", afirma a Comissão Europeia.¹²

¹⁰<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt> – 22.12.2015

¹¹ A Comissão destaca as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, os 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas, os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos, a Declaração Tripartida de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social da OIT, e a ISO 26000 Norma Guia sobre Responsabilidade Social.

¹²<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt> – 22.12.2015

1.3 – Aproximação e esclarecimento das teorias sobre a Responsabilidade Social das Empresas

Segundo o “Livro Verde” (2001) da UE, relativo à RSE, é essencial que haja convergência e transparência, nas práticas e nos instrumentos da RSE. Os domínios onde a convergência e a transparência são mais desejáveis são os seguintes:

1 - Códigos de conduta

As empresas adotaram códigos de conduta no âmbito das questões laborais, dos direitos humanos e da defesa do ambiente. De acordo com a Comissão Europeia (2002), os códigos de conduta devem:

- Adotar as convenções fundamentais da OIT e as orientações da OCDE para as empresas multinacionais.

- Incluir mecanismos de avaliação e verificação de conformidade.

- Envolver na sua conceção parceiros sociais e outros agentes.

- Divulgar as boas práticas das empresas

2 – Normas de gestão

Atendendo à sua envolvência com os diversos stakeholders, as empresas, só têm a ganhar com a prática da RSE nas suas operações.

3 - Contabilidade, auditoria e divulgação de relatórios

A divulgação de resultados tripartidos (com indicadores económicos, sociais e ambientais) é uma das boas práticas contabilísticas.

4 - Rótulos

A informação a prestar aos consumidores deve ser rigorosa, útil e acessível. Esta informação é muito diversificada quer em relação à origem, aos conteúdos e a muitos outros dados.

5 - Investimento socialmente responsável

O desenvolvimento, por parte das empresas de *rating* sobre índices, critérios e indicadores que identifiquem os fatores de vantagens competitivas e do êxito das empresas socialmente responsáveis, é essencial.

Apesar dos progressos verificados, persistem desafios importantes respeitantes à omissão e deficit de políticas sociais e ambientais na gestão das empresas/organizações, segundo a Comissão.

1.4 – A estratégia da União Europeia face à Responsabilidade Social das Empresas

Segundo a COM (2001), são cada vez mais as organizações a reconhecerem que a RSE é essencial como parte integrante da sua identidade, e, que “A longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental são indissociáveis” (p. 4).

1.4.1 – Lógicas diversas sobre a Responsabilidade Social das Empresas: a Europa e os Estado Unidos da América

Admitimos que conforme o contexto geográfico, assim a RSE é abordada. Damos nota de algumas referências síntese sobre esses contextos:

- EUA – Os primeiros estudos sobre a RSE tiveram início nos Estados Unidos, sensivelmente na década de 50, e na Europa, na década seguinte. Porém, as primeiras manifestações sobre o surgimento desta problemática social emergiram nos primeiros anos do século XX; em 1916 Henry Ford é contestado pelos seus acionistas por distribuir lucros aos seus trabalhadores, atitude também condenada pelo poder político por ser considerada de carácter socialista. Pelo contrário, por volta de 1953, na sequência de mais uma contestação idêntica à do caso Ford, surgiu legislação que passou a permitir que as empresas pudessem ter um papel filantrópico e de responsabilidade social. O Liberalismo económico favorecia os lucros exagerados de alguns, o que fez despoletar movimentos sociais reivindicativos de uma distribuição mais equitativa da riqueza.¹³

Outro acontecimento favorável ao surgimento da RSE teve a ver com o prolongado envolvimento dos EUA no conflito do Vietname (1955-1975), que gerou também uma onda de contestação contra a ida dos soldados americanos para a guerra, onde tantos perdiam a vida.

Assim, a RSE passa a ser objeto de estudo, revelando-se então um fator muito importante para o desenvolvimento e crescimento das empresas, da sociedade e do Estado.

Nos EUA, a RS centra-se muito sobre ética nos negócios e o código de conduta corporativa. Já na Europa, as empresas abordam mais RSE e cidadania corporativa. Nos EUA existe mesmo a figura dos oficiais da ética, a quem cabe a responsabilidade de monitorar eventuais problemas de natureza ética; preocupam-se muito em como a empresa, nas suas políticas e estratégias, assegura o cumprimento de um comportamento responsável.¹⁴

Fazer bem um negócio neste país implica seriedade, respeito pelos colaboradores e pela lei, condições de trabalho, produzir produtos seguros e respeito pelo género. Apontamos algumas das características que os intervenientes na governação das empresas nos EUA devem reunir:

Quadro 2 - Características principais dos intervenientes na governação das empresas nos EUA

Intervenientes	Governação
Colaboradores	Mão-de-obra flexível Fracas sindicalização Grande disponibilidade de emprego
Acionistas	Investidores institucionais e individuais Dispersão
Governo	Políticas liberais Distanciação Fracas barreiras às aquisições
Conselhos de Administração	Elevado ativismo Elevada percentagem de membros exteriores

¹³ <http://www.significados.com.br> – 15.01.2016.

¹⁴ <http://www.ideiasustentavel.com.br> – 15.01.2016.

Equipa de topo	Background profissional Alguma gestão de origem estrangeira Mercados laborais abertos
----------------	---

Fonte: Adaptado de George, (2005).

Drucker (2008, p. 360), refere que “As organizações sem fins lucrativos tornaram-se o maior empregador nos EUA” e que metade dos Norte Americanos trabalha pelo menos três horas por semana como voluntário (não remunerado) para essas organizações. Prossegue este autor que a principal razão do aumento da participação dos voluntários é a procura de comunidade, compromisso e de contribuição.

Admitimos, pelo que acabamos de referir, que o conceito e a prática da RSE nos EUA seja uma problemática em fase avançada de estudo e de aplicação, que vai fazendo caminho.

- Ao nível europeu, a RSE passou a estar nas prioridades da UE desde a cimeira de Lisboa (Março de 2000), que formulou um apelo especial no sentido das melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, igualdade de oportunidades, organização do trabalho, inclusão e desenvolvimento sustentável, que culminou com o lançamento do Livro Verde para Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, da Comissão das Comunidades Europeias (CCE), de 18 de Julho de 2001. Com a publicação do Livro Verde a UE marca a consolidação do tema na Europa, definindo RSE: «Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais» (COM, 2001, p. 7).

Associado à RSE surgem designações afins como:

- Desenvolvimento sustentável, que passa pela integração das questões ambientais e sociais nas atividades das empresas.

- Governação, que tem a ver com a visão estratégica e as boas práticas empresariais.

A UE recomenda (Ibid.):

- A RSE deve ir mais além das obrigações legais; maior investimento no capital humano no ambiente e nas relações com todas as partes interessadas e comunidades locais.

- A RSE é pertinente para todos os setores de atividade e para todo o tipo de empresas (PME, Multinacionais).

De acordo com Almeida (2010), o discurso sobre a RSE não é uniforme nem coerente em todo o mundo ou mesmo em cada país ou setor. É um conceito dinâmico que carece dos contributos de todos que se interessam por esta temática. Assim, surge como um movimento legitimador que traz novas exigências aos vários níveis da dinâmica empresarial.

1.4.2 – O Livro Verde sobre a Responsabilidade Social das Empresas. A comunicação da Comissão Europeia: a Responsabilidade Social das Empresas – uma contribuição das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável

São variados os fatores que influenciam a atuação das empresas (económicos, geográficos, sociais, de mercado, legais, ambientais e outros). De acordo com o Livro Verde a RSE integra três categorias de objetivos: económico, social e ambiental (o chamado *triple bottom line*), todos eles interligados entre si, abarcando uma dimensão interna e externa.

1.4.2.1 - Objetivos da RSE

a) - Económico

As transformações políticas, económicas e sociais dos últimos tempos, aceleraram o debate sobre as questões da RSE, concluindo-se que existem responsabilidades partilhadas entre Estado, empresas e sociedade civil, no sentido de uma sociedade mais harmoniosa e sustentável. Ainda segundo Almeida (2010), no conceito de RSE ainda hoje aceite, a responsabilidade económica está na base de todas as outras que são assumidas pelas empresas.

b) - Social

As empresas, como qualquer sujeito possuem direitos mas também obrigações, surgindo assim como um ator social. “Ser socialmente responsável não é perder a competitividade (COM, 2001), é encontrar novas condições de desenvolvimento, competitividade e escolha económica”, refere Paulo Resende da Silva in Costa *et al.* (2011, p. 387). As organizações passam sempre pela procura de um equilíbrio entre: desenvolvimento e crescimento; bens tangíveis e bens intangíveis; integração e autonomia; centralização e descentralização; ética e competitividade.

c) - Ambiental

A um nível mais global, no domínio da proteção ambiental e respeito pelos direitos fundamentais, as empresas estão a ser cada vez mais ativas e incisivas, segundo a COM (2001) refere no Livro Verde; é visivelmente notória nas preocupações e práticas energéticas (aposta em energias limpas), reciclagem de lixos, ecossistemas e outros. Os investimentos “win-win” são os investimentos ambientais que são duplamente vantajosos, para a empresa e para o ambiente, já fazem parte das prioridades da gestão de muitas empresas.

A RSE sintetizada nas três dimensões descritas – económica, social e ambiental – contempla de uma forma abrangente esta problemática.

1.4.2.2 - Dimensão Interna e Externa da RSE - A teoria e a prática desta área da gestão (RSE) vão-se alargando e daí a necessidade da sua arrumação e compartimentação.

A este respeito, o Livro Verde refere duas áreas da RSE, interna e externa, especificando a abrangência de cada uma delas, a saber:

Quadro 3 - Dimensões da RSE.

DIMENSÃO INTERNA	DIMENSÃO EXTERNA
<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Recursos Humanos• Saúde e Segurança no trabalho• Adaptação à mudança• Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Comunidades Locais• Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores• Direitos Humanos• Ambiente global

Fonte: Adaptado do Livro Verde da COM (2001)

São diversos os autores que pormenorizam as duas grandes dimensões de RSE (interna e externa) como é o caso de Rodrigues e Duarte (2012) e o CES (2003), entre outros.

A RSE implica práticas éticas e transparentes em relação aos trabalhadores, famílias, fornecedores, clientes, consumidores, Estado, investidores e sociedade em geral. A CE diz ser cada vez maior o número de empresas promotoras de estratégias de RSE.

1.4.2.3 - Desenvolvimento sustentável

A ideia de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, começou em grande parte com a preocupação ambiental, que acabou por envolver as dimensões económica e social.¹⁵

O conceito de “Desenvolvimento Sustentável” concretizou-se com a consciencialização de que não podemos com a nossa “liberdade” comprometer as gerações futuras. É um conceito macro da RSE.

A UE interessa-se pela questão da RSE a fim de “tornar-se uma economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (COM, 2001, p. 3).

“Uma empresa é sustentável se conseguir atingir sucessivos desempenhos favoráveis à sua continuidade e sobrevivência” (Rodrigues e Duarte, 2012, p. 34). O desempenho sustentável tem muito a ver com a evolução das empresas para sistemas de produção de riqueza que sejam compatíveis com os ecossistemas que geram e preservam a vida. A sustentabilidade passa por contemplar e conjugar entre si as três variáveis da RSE: económica, social e ambiental.

O setor bancário, tem um peso importante na promoção do desenvolvimento sustentável, pela sua capacidade de influência financeira, tanto ao nível empresarial como ao nível particular e das famílias.

O desenvolvimento sustentável é um caminho que descorado põe em risco a espécie humana; a sustentabilidade ambiental há já muitos anos que é das mais urgentes.

¹⁵ <http://www3.ethos.org.br> – 2.12.2015.

a) - Percurso Histórico

Optar pela RSE implica uma visão transversal das práticas organizacionais, internas e externas no sentido da sua adaptação a um modelo integral (produção, gestão e consumo) adequado ao paradigma de desenvolvimento sustentável, que é um conceito macro, que engloba toda a sociedade.¹⁶

Durante a 1ª. Guerra Mundial com a requalificação dos trabalhadores, o trabalho árduo passou a ser substituído pelo trabalho mais inteligente, sintomático da evolução da gestão, parâmetro crucial para uma sustentabilidade global. “Com o surgimento da gestão, o conhecimento passou de um ornamento e de um luxo social para o verdadeiro capital de qualquer economia” (Drucker, 2008, p. 17). Refere ainda este autor que “De modo a satisfazer essa necessidade, empresas dos EUA e do Reino Unido começaram a aplicar em grande escala a teoria da gestão científica, desenvolvida por Frederik W. Taylor entre 1885 e 1910, à formação sistemática de trabalhadores sem qualificações” (Ibid., p. 18).

Numa economia industrial, a criação de vantagens competitivas fazia-se através da instalação de capacidades de produção e de tecnologias; hoje, numa sociedade do conhecimento, os consumidores querem produtos e serviços versáteis e flexíveis, adequados às suas exigências (Leite *et al.*, 2007).¹⁷ A inovação e o conhecimento são elementos fundamentais na criação sustentada de valor económico (e global).

O quadro 4 faz-nos uma síntese comparativa dos modelos de economia industrial e economia do conhecimento:

Quadro 4 - A economia industrial e a economia do conhecimento

VARIÁVEIS	ECONOMIA	
	INDUSTRIAL (SÉC. XX)	DO CONHECIMENTO
MODELO DE PRODUÇÃO	Economia de escala	Flexível
RECURSOS HUMANOS	Mão-de-obra especializada	Empreendedores e adaptáveis
TEMPO	Grandes tempos de resposta	Tempo real
ESPAÇO	Limitado	Ilimitado
VALOR PREPONDERANTE	Tangível	Intangível

Fonte: Adaptado de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001).

O comércio dos bens intangíveis representa hoje uma percentagem considerável no comércio total e com grande peso no Produto Interno Bruto (PIB). O desenvolvimento dos países pode ser explicado pelos diferenciais de conhecimento acumulado.

Uma boa gestão assenta nas boas práticas, que segundo Drucker (2008), têm a ver com:

- Estabelecer objetivos e missão específicos das instituições.

¹⁶ As organizações do terceiro setor são uma referência a ter em conta no que respeita à sustentabilidade social; a RSE está na sua natureza, pois faz parte dos seus objetivos básicos, o bem-estar dos seus membros e da sociedade.

¹⁷ A economia do conhecimento é aquela em que a criação e uso do conhecimento são o aspeto que presidem à tomada de decisão.

- Tornar o trabalho produtivo e o colaborador eficaz.
- Gerir os impactos e responsabilidades sociais.

Em síntese, a sustentabilidade das Empresas e da sociedade em geral passa por ter em conta, entre outros parâmetros, os seguintes: economia do conhecimento, corporate governance, indicadores de desempenho, dimensão e indicadores de desenvolvimento sustentável e um novo modelo de sociedade.

b) - Economia do conhecimento

Não inovar é a grande razão do declínio das organizações. «Entramos de novo numa era de inovação que não está, de modo algum, confinada à “alta tecnologia” ou à tecnologia em geral» (Drucker, 2008, p. 21). Segundo este mesmo autor, a inovação social pode ter uma maior importância e um maior impacto que qualquer outra invenção (técnica/científica); nessa base, a gestão passa por alguns princípios, tais como:

- A gestão tem a ver com seres humanos, potenciando os pontos fortes e tornando as fraquezas irrelevantes.
- A gestão lida com a integração das pessoas na cultura da empresa.
- Todos os empreendimentos exigem um compromisso partilhado.
- A gestão exige formação constante.
- A gestão passa pelo trabalho em equipa e complementaridade de saberes.
- A gestão implica medição de resultados (nas empresas e organizações com ou sem fins lucrativos).
- Os resultados existem apenas no exterior; no interior existem apenas custos (Ibid. pp. 22-24).

A inovação e o conhecimento passam pela investigação e esta não tem que ser feita nas empresas; parcerias com as universidades deve ser o caminho, donde saem todos a ganhar. As Instituições do Ensino Superior (IES) têm um papel social determinante na sociedade. A sustentabilidade das empresas e da sociedade em geral implica um investimento sério e afincado na formação de todos, mas sobretudo dos jovens, empresários e gestores; pesa cada vez mais nas tomadas de decisão e as IES têm uma missão específica a cumprir e que tem a ver essencialmente com a formação a todos os níveis.

Admite-se que a RSE tem ganho protagonismo nos meios empresariais, sociais e académicos. Acreditamos que as práticas e as políticas de RSE conduzem a maiores níveis de inovação interna e externa. A inovação é um caminho que oferece garantia para um desenvolvimento sustentável. Constitui-se um motor de busca de novas áreas de negócio e sustentabilidade global.

Mas, que tipo de inovação? O conceito de inovação que surge imediatamente é o tecnológico. Nas conceções mais atuais, este conceito terá que ser mais abrangente, integrando novas formas de inovação assente em questões sociais e ambientais. As empresas serem criativas e inovadoras na sua área de atuação ou noutra qualquer é uma forma de fazerem face à concorrência. Inovar é ter um novo olhar constante, atento e questionante sobre o que se vai fazendo. A inovação é fonte de

vantagem competitiva sustentável. A vantagem é competitiva quando consegue obter taxa de rentabilidade mais elevada que a concorrência; é sustentável se dura no tempo.

A gestão da inovação passa por perceber muito bem os sinais da mudança e estar preparado para avançar para novas áreas, adquirindo competências próprias para novos rumos, novos desafios (Leite *et al.*, 2007).

A monitorização da envolvente (interna e externa) é fundamental para decidir, projetar e implementar um novo plano estratégico para a empresa fazer face à concorrência e caminhar no sentido da sustentabilidade.

“O aumento da intervenção das empresas no domínio da inovação social, passa a servir de base para as organizações realizarem inovações no campo social e ambiental, promovendo um ciclo virtuoso entre competitividades e sustentabilidade integrada”, refere Maria J. Santos e André A. Azevedo, in Costa *et al.* (2011, p. 594).

A diferenciação é cada vez mais conseguida pela introdução no mercado de produtos e serviços inovadores, criando assim vantagem competitiva sustentável. Segundo a COM (2001), a UE interessa-se pela questão da RSE tendo como principais objetivos:

- Uma economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva de modo a garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhor emprego e maior coesão social;
- Incentivar práticas inovadoras e a sua avaliação e validação;
- E ainda preconizar a formação de parcerias com todas as partes interessadas (stakeholders).

c) - Corporate governance¹⁸

O governo das empresas constitui uma das preocupações da Comissão “As empresas deverão ser instadas a adoptar uma abordagem proactiva relativamente ao desenvolvimento sustentável nas operações que efetuam dentro e fora da UE” (COM, 2001, p. 5).

A RSE impõe limites no que respeita ao governo das Empresas/Organizações. “O gestor é um servo. O seu amo é a instituição a ser gerida e a primeira responsabilidade, portanto, tem de ser para com ela” (Drucker, 2008, p. 74). Acrescenta ainda este autor, que a sua primeira tarefa é fazer com que a empresa desempenhe a sua função.

Na gestão, a limitação da autoridade é importante. “A gestão tem de resistir à responsabilidade de um problema social que comprometeria ou prejudicaria a capacidade de desempenho do seu negócio” (Ibid., p. 78). A maior RSE do gestor é o desempenho da sua função. A ética da responsabilidade é a honestidade quotidiana. “Tudo o que é necessário é impor castigos pesados para aqueles – executivos ou outros – que caem em tentação” (Ibid. p. 79).

Hoje, a gestão é mais que a gestão do negócio e que o estrito cumprimento da lei; a gestão em toda e qualquer organização é o seu órgão distintivo. O que é apresentado como a “única

¹⁸ Corporate Governance é o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas. (OCDE [Abril de 1999]) <http://www.google.pt>

organização certa” mudou: descentralização e trabalho em equipa são apontados como o caminho da gestão.

Em períodos de crise a hierarquia e a sua aceitação por todos na organização é a esperança da sua solução. Quanto à gestão das pessoas/colaboradores o mesmo autor diz que estes devem ser geridos como “parceiros”; as pessoas, mais do que gerir, devem liderar e para isso não há forma única.

Apesar de tudo, gestão ainda é definida por lei e aceite universalmente que seja assim. No entanto existe uma nova suposição que considera que a gestão terá cada vez mais de se basear num paradigma que vai muito mais além da legalidade; terá de ser cada vez mais definida operacionalmente e não politicamente, refere este mesmo autor.

De acordo com Vieira (2014) o gestor deve reunir as competências seguintes:

Quadro 5 - Perfil de competências de um gestor

Competências pessoais	- Introspeção e aprendizagem. - Resistência a pressões, energia e tenacidade.
Competências intelectuais:	- Pensamento sistémico, capacidade de análise e de síntese.
Competências racionais:	- Capacidade de liderança e gestão de grupos. - Capacidade para escutar e comunicar.
Competências administrativas:	- Atenção ao ambiente e proatividade. - Empreendedorismo, espírito de decisão, planificação e controlo.

Fonte: Adaptado de Vieira (2014, p. 47)

O bom governo das empresas passa por uma aposta equilibrada e dinâmica nas variáveis liderança e resultados. A liderança consiste na capacidade de fazer algo que os outros não conseguem ou têm dificuldade em fazer. Os resultados são obtidos no exterior da organização e nessa base temos que ter informação do cliente externo: clientes e não clientes, tecnologias e economia mundial, pois a globalização é uma evidência; é por aí que estão os resultados.

A inovação e o empreendedorismo são essenciais à sustentabilidade de uma organização, mas tem que ser feita com conhecimento profundo da área em causa; tornando esse conhecimento produtivo.

José M. Moreira e André A. Alves in Costa et al., (2011, p. 552) referem: “Como se compreende que tantos analistas financeiros – chamados ironicamente apátridas intelectuais – não se tenham poupado a denominar de muito responsáveis aos que agora chamamos de irresponsáveis?” A relação entre governo das empresas e o seu desempenho é muito importante.

O quadro seguinte faz o enquadramento, segundo o seu autor, do que considera uma gestão imoral, amoral e moral, pormenores relevantes a serem tidos em conta por um gestor.

Quadro 6 – A Gestão Moral perante Stakeholders Primários

TIPOS DE GESTÃO (Stakeholders)	GESTÃO IMORAL	GESTÃO AMORAL	GESTÃO MORAL
ACIONISTAS	Ocultação de informação e minimização de lucros para os acionistas.	O lucro para os acionistas a única recompensa.	Todos os stakeholders tratados com justiça e seus interesses acautelados.
EMPREGADOS	Mínimo de direitos e remunerações para os empregados.	Tratar os empregados de acordo com a lei e a produtividade é o objetivo.	Liderança participada e recompensada.
CLIENTES	Exploração máxima do cliente.	Lucro máximo é o objetivo.	Honrados e apoiados nos seus direitos.
COMUNIDADE	Aproveitamento e desatenção perante a comunidade.	Relação mínima e irrelevante com a comunidade.	Objetivos da empresa e comunidade interdependentes.

Fonte: Adaptado de Carroll, 1991)¹⁹

Almeida (2010, p. 29) refere que “todo aquele que conhecer os verdadeiros valores e, acima de todos, os do bem, e que possuir uma clara consciência valorativa, não só realizará o sentido da vida em geral, como saberá ainda achar sempre a melhor decisão a tomar em todas as situações concretas”.

Atualmente são muitas as empresas multinacionais que apresentam relatórios de responsabilidade social: uns focalizam-se mais nuns temas, outros mais noutros, mas o que não se percebe é que por vezes são pouco claros e objetivos; daí a necessidade de se chegar a um modelo de relatório que seja fiável do processo de avaliação e auditoria (COM, 2001).

A RSE está incluída governo das empresas. Esta é um problema das empresas ou do Estado? Admitimos que se trata de um problema que é de todos. É uma estratégia holística e sustentável, que exige uma mudança de mentalidades. As atividades não socialmente responsáveis têm levado à derrocada de empresas e grupos económicos com consequências muitas vezes dramáticas para os seus acionistas e trabalhadores.

d) - Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, configuram uma das variáveis muito importantes de uma sustentabilidade credível aos mais diversos níveis da gestão que se deseja e quer responsável.

A RSE implica que a empresa cumpra todas as normas e leis vigentes, mas tenha também um desempenho com base em critérios éticos e morais que possibilitem uma reflexão sobre os

¹⁹<http://bibliotecadigital.fgv.br> - 27.11.2015.

múltiplos impactos das ações empresariais. A sua apreciação segundo Rodrigues e Duarte (2012) assenta numa abordagem sustentada por 3 P's (profit, people, planet), ou seja responsabilidade económica, social e ambiental.

Almeida (2010), alerta que um comportamento empresarial socialmente responsável não pode ignorar as doutrinas éticas e da filosofia moral; são diversos os autores desta área do pensamento (Aristóteles, Kant, Beauchamp, Bowie e outros), e, para muitos deles, a gestão das empresas e a política empresarial são mais equilibradas quando asseguradas por pessoas de carácter íntegro, sentido de justiça, respeito e paciência. As opções de um dirigente empresarial refletem muito da sua hierarquia de valores. Grant (2014, p. 46), refere que “A melhor maneira de avaliar alguém é ver como essa pessoa trata as pessoas que não lhe podem oferecer absolutamente nada”.

Uma avaliação de desempenho implica a necessidade de padronizar as diversas situações da RSE, levando as organizações a estabelecerem diversos instrumentos de referência de medida para essa área: Livro Verde, Instituto Ethos, ISO 26 000, GRI (Global Reporting Initiative) e outras. A Estrutura de Relatórios da GRI aponta para uma estrutura globalmente aceite para a elaboração de relatórios sobre o desempenho económico, ambiental e social de uma organização. Essa estrutura é, basicamente, a seguinte:

Quadro 7 - Indicadores de Desempenho GRI 2002

DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPETO	
ECONÓMICA	Impactos económicos diretos	- Clientes - Fornecedores	- Colaboradores - Investidores
AMBIENTAL	Ambiental	- Materiais - Energia - Água - Biodiversidade - Emissões, Efluentes e Resíduos	- Produtos e Serviços - Conformidade - Transporte
SOCIAL	Práticas laborais e condições de trabalho	- Emprego - Trabalho e Relações Laborais - Saúde e Segurança - Formação e Educação	
	Direitos Humanos	- Não Discriminação - Liberdade de Associação e Negociação - Trabalho Infantil	- Medidas Disciplinares - Medidas de Segurança - Direitos das Comunidades Locais
	Sociedade	- Comunidade - Suborno e Corrupção - Concorrência e Preços	
	Responsabilidade sobre os produtos	- Saúde e Segurança do Consumidor - Produtos e Serviços	

Fonte: Adaptado de GRI (2002).

As certificações permitem aos consumidores avaliar o grau desempenho das empresas muito para além do preço e da qualidade.

e) - Dimensão e indicadores de desenvolvimento sustentável

A crise económica, o aumento dos preços da energia e a escassez de recursos naturais são as principais preocupações (Correia, 2012). A RSE nas suas mais variadas vertentes é o caminho seguro para a sustentabilidade, com incidência nas áreas económica, social e ambiental.

Muito se fala sobre desenvolvimento sustentável, com especial incidência na sustentabilidade ambiental. Acreditamos que algo de positivo e transparente se tenha feito nesse sentido a bem da humanidade. Assim, damos conta da cronologia da evolução do desenvolvimento sustentável através do quadro 8.

Quadro 8 - Cronologia da Evolução do Desenvolvimento Sustentável

1972 CIMEIRA DE ESTOCOLMO	Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano	Debate centrado no estabelecimento de um programa de contenção e prevenção da poluição industrial, num quadro de equilíbrio de prioridades entre o desenvolvimento económico e necessária proteção ambiental.
1987 RELATÓRIO BRUNDTLAND	Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento	A “Agenda Global para a Mudança” constitui uma forte chamada de atenção para as responsabilidades dos estados e das organizações no sentido de um crescimento económico sustentado.
1992 AGENDA 21	Cimeira da Terra	Subscrita por mais de 178 governos consolida o conceito de desenvolvimento sustentável das sociedades humanas: Equidade Social, Ambiente e Economia.
1997 AGENDA 21	19ª Sessão Especial da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU)	O programa para a implementação da Agenda 21 aponta o ano de 2002 como data limite para as diversas administrações formularem e salientarem as suas Estratégias de Desenvolvimento Sustentável
2002 CIMEIRA DE JOANESBURGO	Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável	Desenvolvimento de uma nova cultura, na definição e implementação das estratégias de desenvolvimento sustentável, nas suas múltiplas dimensões num quadro de globalização: Responsabilidade Social Corporativa.

2007 BALI ROADMAP	Cimeira de Bali	Desenho de um caminho para atingir a segurança climática no futuro tendo como prazo o ano de 2009 para propostas de ações concretas e de implementação rigorosa. Revisão do Protocolo de Quioto.
2012 RIO+20	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS)	Realizou-se no Rio de Janeiro e teve como objetivo principal a renovação do compromisso político sobre desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de Santos (2005)

Outras cimeiras vão seguir-se, mesmo sem se notar uma inversão das tendências negativas das alterações de sustentabilidade ambiental.

- Dimensão económica

A atividade principal de uma empresa prende-se essencialmente com a sua dimensão económica. As preocupações sociais, éticas e ambientais derivam da forma como a empresa se movimenta no mercado e no meio onde está inserida. A sustentabilidade económica implica a adoção de políticas e práticas geradoras de valor para todos: organizações, acionistas, stakeholders e também para as partes que genericamente englobamos na RSE para além dos já referidos (sistemas económicos globais onde a organização se insere). Nesta dimensão económica podemos referir/incluir como exemplos, de acordo com Maria J. Santos in Costa *et al.* (2011):

- Inovação – Visa o aperfeiçoamento dos produtos e serviços.
- Emprego- Criação de emprego.
- Avaliação de impactos – Atenção às externalidades negativas.
- Saúde e segurança do consumidor – Existência de políticas de saúde, com registo de não conformidades nesta área.
- Corrupção – Passa pela auditoria dos procedimentos.
- Produtos e serviços – Estudo e gestão dos produtos, adotando medidas preventivas e corretivas, se necessário.
- Fornecedores e parceiros comerciais – Desenvolvimento de parcerias e de políticas de RSE, entre outras ações.
- Governação – Governação atenta aos interesses da empresa e dos stakeholders.

Francisco (2015), adverte que ainda não se conseguiu adotar um modelo circular de produção que abone recursos para todos e para as gerações futuras.

- Dimensão social

A sustentabilidade social implica, que haja pessoas e a população está a envelhecer aceleradamente na Europa e com forte incidência em Portugal. A continuar assim poderá ser uma raça em vias de extinção (Neves, 2014). A média de filhos por mulher em Portugal é de 1,23 e de

2,48 no mundo (dados de 2014). A aposta no crescimento por via do desenvolvimento humano constitui-se uma oportunidade.

O investimento e relacionamento dos stakeholders na empresa, assim como na comunidade envolvente são conducentes ao sucesso de uma estratégia empresarial e social sustentável. O mesmo acontece com as redes sociais que têm vindo a ganhar preponderância, nomeadamente na recolha e partilha de informações, comunicação de novos produtos e outras

Na sustentabilidade organizacional a nível social devemos considerar a vertente interna e externa.

A mesma autora refere:

a) - A nível interno – A materialização da RSE interna está orientada para a gestão das pessoas que compõem a matriz social interna da organização ou sejam os seus trabalhadores. Essa gestão passa pelo exercício de boas práticas, nomeadamente:

- Valorização pessoal e profissional – Formação e outras ações.
- Conciliação trabalho/família – Atenção à vida familiar dos trabalhadores.
- Participação no trabalho – Envolver e valorizar a participação do trabalhador na vida da empresa.
- Igualdade de oportunidades – Não discriminar trabalhadores.
- Relações e condições de trabalho – Condições de trabalho dignas e participação dos representantes dos trabalhadores nas tomadas de decisão.

A RSE interna consubstancia-se nestas ações referidas, constituindo-se assim também uma estratégia de diferenciação e assumindo cada vez mais destaque na definição da estratégia de negócio.

b) - A nível externo – Outra área de intervenção da RSE tem a ver com a interação com os parceiros externos (governo, clientes, sociedade civil, poder local e outros).

São de referir algumas práticas nesta área:

- Desenvolvimento económico – Inserção em meios desfavorecidos a fim de contribuir para o crescimento económico e social das pessoas.
- Apoio financeiro, logístico e humano – Apoio a IPSS e outras instituições semelhantes.
- Formação profissional – Apoio aos desempregados e outros sub-empregados.
- Envolvimento global – Alargamento do envolvimento com a comunidade.
- Voluntariado empresarial – Criação de condições para a prática do voluntariado.

Estas ações de RSE devem ir para além de um certo assistencialismo, resolvendo mesmo problemas estruturais, segundo a mesma autora.

Tem faltado à RSE a clareza de olhar o investimento social com um sentido estratégico de gestão. No entanto, de acordo com o autor que acabamos de referir, a RSE tem vindo a ter maior visibilidade, apesar de se deparar com um longo caminho para percorrer, pois constata-se que muitas das suas ações são maioritariamente “filantrópicas e isomórficas (imitação) ”.

A longevidade e sustentabilidade da empresa dependem muito da qualidade dos seus produtos e serviços, mas também do seu reconhecimento social.

- Dimensão ambiental

Os anos dourados do capitalismo, caracterizados pela industrialização em massa, foram anos negros no que diz respeito à poluição ambiental, verificados durante finais do século XIX. Foi a partir dos anos de 1970 que as preocupações ambientais (e RSE em geral) começaram a notar-se mais. Portugal foi dos primeiros países europeus a consagrar na sua Constituição (artigo 66º.) o “direito a um ambiente de vida humano sadio e ecologicamente equilibrado”.

Uma empresa socialmente responsável sob o ponto de vista ambiental é aquela que assume publicamente a sua responsabilidade pelos efeitos adversos que causa sobre os ecossistemas, terra, ar e água, procurando minimizá-los; procura reduzir os impactos negativos e potenciar os positivos. Preocupa-se com o impacto ambiental dentro da própria empresa, mas sobretudo com a envolvimento relacionada com a sua atividade. Como exemplo de algumas ações que podem ser implementadas temos:

- Redução da poluição e resíduos – Adoção de medidas nesse sentido.

- Sistema ambiental – Integração destas questões na política de gestão da empresa: adoção de rótulos ecológicos, diagnóstico ambiental, investimento em tecnologias amigas do ambiente, sensibilização dos stakeholders para a proteção ambiental, avaliação do desempenho, certificação e outras.

Correia (2012) refere que mais de 75% das empresas mencionam estar certificadas nessa área, segundo alguns estudos efetuados. Energia, resíduos e consumo de água são das principais preocupações das empresas pelo que representam na poluição e pelo peso que têm nos custos de produção. A biodiversidade ainda é uma das áreas para a qual as empresas e sociedade estão menos sensibilizadas.

A Conferência de Copenhaga, em dezembro de 2009, centrou as atenções no sentido de que seriam tomadas decisões respeitantes ao aquecimento global, exaustão dos solos, desmatamento, água potável e poluição em geral. O setor energético tem uma grande responsabilidade na urgência do combate às alterações climáticas. A indústria é responsável por 41% das emissões de CO2 e podem duplicar até 2030 (Hogan *et al.*, 2011).

Durante os últimos 50 anos a atividade humana alterou os ecossistemas de uma forma rápida e extensa que preocupou toda a humanidade. BCSD (Business Council for Sustainable Development) Portugal (2008) adverte também que as preocupações para empresas e humanidade em geral são muitas, para além do setor energético: escassez de água, alterações climáticas, alterações no habitat, perda de biodiversidade e espécies invasoras, sobrecarga de nutrientes e outras, que vieram a fazer parte da Conferência de Copenhaga como acima referido. O documento “Visão 2050” (BCSD Portugal, 2010), aponta as boas práticas que devem ser implementadas e seguidas, aos diversos níveis: económico, social e ambiental, que a serem seguidos trazem esperança acrescida, mas o seu contrário torna-se muito complicado.

Na Cimeira Mundial de Joanesburgo, Portugal apresentou a sua Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), no sentido de fazer de Portugal, no horizonte de 2015, um

dos países mais competitivos da União Europeia, ao nível da qualidade ambiental e da responsabilidade social, objetivos de que resumidamente damos conta no quadro 9.

Quadro 9 - Objetivos 2005-2015

OBJECTIVOS	METAS PARA PORTUGAL		
	U.E.	Atual	Objetivo
EDUCAÇÃO			
Aumentar para 50% o número de pessoas entre os 25 e os 64 anos com 12 anos de educação formal	60	20	50
Convergir em 2015 com a média europeia na despesa com I&D constante no PIB	1,92	0,77	1,92
ECONÓMICOS			
Não exceder 3% de <i>deficit</i> normal em relação ao PIB	-	-2,7	-3
Aumentar a incorporação das exportações na constituição do PIB para 40%	-	30,7	40
SOCIAIS			
Diminuir em 50% a ocorrência do fenómeno de violência doméstica			
Reverter até 2015 os níveis de maternidade precoce, convergindo com a média da UE			
Diminuir a população afetada pela toxicodependência			
Diminuir a população afetada pelo alcoolismo			
Diminuir o número de Portugueses afetados pela pobreza e exclusão social			
Inverter a tendência atual para expansão de doentes com SIDA (até 2009), convergindo para a média europeia em 2015			
Promover o mercado de arrendamento da habitação através da penalização fiscal dos fogos devolutos			
Estratégia Nacional para as Zonas Costeiras			
AMBIENTAIS			
Conferir maior visibilidade às áreas classificadas e aos seus valores naturais			
Implementar perímetros de proteção das captações de água			
Garantir que 95% da população é atendida por serviço público de abastecimento de água			
Manter e atingir o bom estado ecológico das massas de água			
Diminuir a intensidade do PIB em consumo de energia e de recursos naturais			

Fonte: Adaptado de Mota *et al.* (2001)²⁰

Metas globais transversais:

- Colocar Portugal, em 2015, num patamar de desenvolvimento económico claramente mais próximo da média europeia.

²⁰ - <https://infoeuropa.euroid.pt> - 27.11.2015.

- Colocar Portugal, em 2015, entre os primeiros quinze países do Índice de Desenvolvimento Humano do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento).

- Colocar Portugal, em 2015, entre os primeiros vinte e cinco países mais competitivos do Mundo.

Os organismos de controlo ambiental têm como missão principal fazer com que a gestão empresarial seja incentivadora de práticas de desenvolvimento sustentável, promovendo nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social. Como exemplo de organismos de controlo ambiental podemos apontar: WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, BCSD Portugal. Legislação de 2008 introduziu procedimentos novos no que diz respeito a resíduos das empresas.

A empresa socialmente responsável tem, implicitamente, nova forma de gestão na busca de um equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental a par com a capacidade para produzir. As questões ambientais e/ou sustentabilidade ainda não se constituem um fator importante na gestão dos negócios das empresas. No entanto, algumas empresas têm vindo a incorporar nas suas mensagens publicitárias a defesa do ambiente. Sílvia Alexandre e Ana Horta in Costa *et al.* (2011), dão conta de uma sondagem recente da Euro barómetro, com os resultados apresentados na tabela seguinte (tabela 1).

Tabela 1 – Dados do Euro barómetro

QUESTÕES	FRANCESES	PORTUGUESES	ITALIANOS
Estão dispostos a comprar produtos amigos do ambiente?	77%	75%	72%
Compraram produtos amigos do ambiente no mês anterior?	19%	7%	11%
Anúncios verdes	4,5%	5,6%	2,1%

Fonte: Construção própria.

Ainda de acordo com Maria J. Santos, in Costa *et al.* (2011), a operacionalização da RSE pressupõe um novo olhar sobre a atividade da empresa, prevendo-se que toda e qualquer atividade passem a ser estruturadas numa lógica de ganhos de sustentabilidade global; a RSE resolve problemas pontuais, mas não problemas estruturais, e, a pobreza, a crise energética e ambiental, a insatisfação social e o terrorismo fazem parte da crise que não se soube evitar apesar dos avanços tecnológicos e de conhecimento.

f) - Um novo modelo de sociedade

A nível europeu tem vindo a apontar-se estratégias de desenvolvimento sustentável e a fazer a avaliação dos resultados apontando caminhos para os anos seguintes. A estratégia Europa 2020, aprovada em 2010 pela CE, aponta para uma sociedade inteligente, verde e inclusiva:

- Inteligente – Economia baseada no conhecimento e inovação, dando prioridade à inovação, educação, formação e aprendizagem ao longo da vida.

- Verde/sustentável – Economia mais eficiente na utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva, dando prioridade à luta contra as alterações climáticas e à energia limpa.

- Inclusiva – Economia que dê prioridade ao emprego, à coesão social e à luta contra a pobreza.

Esta estratégia segundo a autora atrás referida, estabelece objetivos (cinco) respeitantes ao emprego, PIB, educação, pobreza e objetivos 20, 20, 20, (20% de redução nas emissões, 20% de aumento nas energias renováveis e 20% de aumento da eficiência energética).

A globalização da economia, a liberalização dos mercados, a concorrência, a especialização e a inovação, para além de outros fatores, requer uma flexibilidade no mercado de trabalho e no processo produtivo. Surge assim a precaridade no trabalho em contextos frequentemente desprovidos de apoio legislativo, formativo e de assistência social, conforme refere o Conselho Pontifício Justiça e Paz (CPJP, 2005).

1.5 – As normas internacionais relativas à Responsabilidade Social das Empresas

O interesse atribuído à RSE é público, sendo vários os Organismos que se têm interessado por esta problemática, dos quais destacamos:

- A UE apresenta alguns tipos de ações que as empresas devem considerar para se tornarem social e ambientalmente responsáveis (Livro Verde, 2001).

- A ONU, através do programa *Global Compact*, mobiliza a comunidade empresarial internacional na promoção dos valores básicos nas áreas dos direitos humanos, das relações de trabalho e do ambiente.

- A OCDE, expõe diretrizes fundamentais para as empresas multinacionais, visando a promoção do desenvolvimento sustentável a todos os níveis.

- A OIT, surge a fim de dar resposta às necessidades humanitárias, económicas e políticas, através da definição de normas internacionais de trabalho.

- A ISO, apresenta vários sistemas de normas, entre os quais se destacam as da série 14 000 sobre a gestão ambiental.

- A norma social da Responsabilidade SA 8000 (Social Accountability 8000), surge em 2001, estabelecendo um padrão ético para promover o negócio socialmente responsável.

- A GRI desenvolveu as linhas de orientação para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

- O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS)²¹ tem várias publicações e guias de ação nesta área.

²¹Ethos, na Sociologia, é uma espécie de síntese dos costumes de um povo. <http://www.significados.com.br> - 24.02.2016.

Apesar de todas as normas, guias de ação e diretivas já existentes não se pode falar ainda, de uma normalização ao nível de divulgação pelas empresas da sua responsabilidade económica, social e ambiental (RSE).

1.5.1 – Os princípios diretores da OCDE relativamente às empresas internacionais

Esta Organização publicou em 2000 um guia (*OCDE Guidelines for Multinational Enterprises*), constituído por um conjunto de normas e princípios para serem seguidas voluntariamente pelas multinacionais para uma conduta responsável e consistente do negócio. Estas linhas estão agrupadas em dez capítulos, a saber (Rodrigues & Duarte, 2012):

1) - Conceitos e princípios

As empresas devem respeitar os princípios considerados fundamentais para a sua sustentabilidade, logo para assunção da RSE e que têm a ver com linhas de orientação no sentido das boas práticas.

2) – Políticas gerais

As empresas devem respeitar as políticas criadas nos países em que atuam e considerar o ponto de vista dos outros *stakeholders*. Assim devem contribuir para o desenvolvimento sustentável, respeito pelos direitos humanos, comunidade local e ambiente, promover a formação e emprego entre outras.

3) – Divulgação

As empresas devem assegurar a divulgação da informação atempadamente e a mais relevante, diversificada e completa a fim de satisfazer as necessidades de todos os interessados.

4) – Relações de trabalho e internacionais

As empresas devem respeitar todas as leis e acordos laborais vigentes e constituírem os representantes dos trabalhadores parceiros nas tomadas de decisão e linhas de orientação estratégica.

5) – Ambiente

As empresas, de acordo com as normas vigentes no espaço onde operam e em consonância com as normas internacionais, devem respeitar o ambiente, a saúde pública e a segurança em geral, conduzindo as suas atividades no sentido de um desenvolvimento sustentável

6) – Combate ao suborno

As empresas não devem oferecer, prometer ou pedir um suborno para obter qualquer vantagem de negócio, mas sim combater toda a evidência ou prática que vá nesse sentido.

7) – Interesse dos consumidores

As empresas devem agir de acordo com práticas leais de publicidade e marketing e providenciarem no sentido de assegurar que os produtos que chegam ao consumidor tenham a qualidade exigida.

8) – Ciência e tecnologia

As empresas devem assegurar que as suas atividades são compatíveis com as políticas científicas dos países em que operam, cooperar com as Instituições de ensino superior e

manterem informados e atualizados os seus colaboradores com o devido respeito pela propriedade intelectual.

9) – Concorrentes

As empresas devem conduzir a sua atuação de acordo com as normas e leis de concorrência em vigor nos países onde operam.

10) – Impostos

As empresas devem contribuir para as finanças dos países de acolhimento, contribuindo atempadamente com as suas obrigações fiscais. Este comportamento deve incluir as medidas que visem a divulgação da informação necessária à determinação dos seus encargos fiscais.

1.5.2 – A declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT)²²

A OIT, organização de carácter universal, tem as suas origens na Europa e na América do Norte do século XIX, regiões que assistiram ao nascimento da Revolução Industrial, que gerou um grande aumento económico, muitas vezes à custa de um sofrimento humano inadmissível. Em resposta às preocupações de ordem moral e económica surge a ideia de uma legislação internacional do trabalho, logo no início do século XIX. Alguns industriais apoiaram a ideia de uma legislação progressista no domínio social e laboral. No final do século XIX, os sindicatos começaram a desempenhar um papel decisivo, reivindicando direitos e condições de vida dignas para os trabalhadores.

A fim de dar resposta a essas necessidades humanitárias, económicas e políticas, através da definição de normas internacionais de trabalho, surge a OIT. Os argumentos de sustentabilidade que validaram o aparecimento destas normas foram:

- O argumento inicial era de natureza humanitária dadas as condições a que se encontravam sujeitos os trabalhadores.

- O segundo argumento era de natureza política, pois se as suas condições de vida e de trabalho não melhorassem, os trabalhadores criariam naturalmente problemas sociais.

- O terceiro argumento era de natureza económica. Em virtude dos inevitáveis efeitos de uma reforma social sobre os custos de produção, qualquer sector económico ou país que tentasse implementá-la ficaria em desvantagem face aos seus concorrentes.

Estes argumentos foram consagrados no Preâmbulo da Constituição de 1919. Durante os primeiros quarenta anos da sua existência, a OIT dedicou grande parte dos seus esforços à elaboração de normas internacionais do trabalho e à garantia da sua aplicação.

A OIT desenvolve o seu trabalho no âmbito da redução da pobreza, de uma globalização justa e na melhoria das oportunidades para que todos possam ter acesso a um trabalho digno e produtivo em liberdade, equidade, segurança e dignidade.

Em Março de 1999, o novo Diretor-geral da OIT procurou orientar a estrutura com o objetivo de aplicar os valores da OIT no novo contexto mundial. Por forma a prosseguir com maior eficácia a Agenda do Trabalho Digno, a OIT adotou na Conferência Internacional do Trabalho de 2008, a

²² <http://www.ilo.org> - 21.12.2015.

Declaração sobre a justiça social para uma globalização justa, visando quatro objetivos: emprego, direitos no trabalho, proteção social e diálogo social.

Num contexto de mudanças cada vez mais rápidas, o empenho dos Membros e da Organização, com vista a cumprir o mandato constitucional da OIT, deveriam pautar-se pelos seus quatro objetivos estratégicos:

- Emprego - Promover o emprego através da criação de um ambiente institucional e económico sustentável, de modo a que:

- Os indivíduos possam desenvolver e atualizar as capacidades e competências de que necessitam para trabalhar.

- Todas as empresas, públicas ou privadas, sejam sustentáveis.

- As sociedades possam realizar os seus objetivos sociais.

- Direitos no trabalho - Respeitar, promover e aplicar os princípios e direitos fundamentais no trabalho, tendo em conta:

- Que a liberdade sindical e o reconhecimento do direito de negociação coletiva são importantes na prossecução dos quatro objetivos estratégicos.

- Que a violação dos princípios e direitos fundamentais no trabalho não poderá ser invocada ou utilizada como vantagem comparativa legítima e que as normas do trabalho não deverão ser usadas para fins comerciais.

- Proteção social - Desenvolver e reforçar medidas de proteção social sustentáveis e adaptadas às circunstâncias nacionais, nomeadamente:

- Extensão da segurança social a todos.

- Condições de trabalho saudáveis e seguras.

- Políticas sustentáveis em matéria de salários e rendimentos, duração do trabalho e outras condições de trabalho.

- Diálogo social - Promover o diálogo social e o tripartismo, como método mais adequado para:

- Adaptar a implementação dos objetivos estratégicos às necessidades e circunstâncias de cada país;

- Traduzir o desenvolvimento económico em progresso social e o progresso social em desenvolvimento económico;

- Facilitar a formação de consensos sobre as políticas nacionais e internacionais.

- Tornar a legislação do trabalho e as instituições mais eficientes.

1.5.3 – As normas ISO para a melhoria da Responsabilidade Social das Empresas

A Organização Internacional de Normalização (ISO) é um organismo de perfil mundial que vem produzindo normas aplicáveis a todo mundo. As normas ISO fixam as exigências para o que se

faz de melhor em matéria de bens, processos, produtos e sistemas, bem como em termos de boas práticas de avaliação de conformidade, gestão e organização.

As normas ISO facilitam o comércio e contribuem para a difusão das tecnologias e boas práticas de gestão.

De acordo com (Rodrigues & Duarte, 2012), das normas ISO destacam-se duas grandes famílias: a ISO 9000 que tem a ver com a qualidade e a ISO 14000 que diz respeito ao ambiente.

As ISO 9000 referem o que uma organização deve realizar para responder:

- Às exigências de qualidade do cliente e às exigências regulamentares aplicáveis.
- À melhoria da satisfação do cliente e à melhoria contínua do desempenho no sentido da busca dos seus objetivos.

As ISO 14000 referem o que uma organização deve realizar no sentido de responder:

- Redução ao mínimo dos efeitos negativos da sua atividade sobre o ambiente e realização de uma melhoria contínua dos seus desempenhos ambientais.

Atualmente o negócio é mais que prestar um serviço ao cliente. As empresas que gerem não só os fatores económicos mas também os ambientais e sociais que afetam os seus negócios, mostram desempenhos financeiros superiores às que não o fazem.²³

Estas normas ISO são densas e exigentes pelo que a sua aplicação é um processo muito elaborado, mas que levado à prática permite uma certificação que muito contribui para uma maior vantagem competitiva das empresas e melhor sucesso dos resultados financeiros.

1.5.4 – A norma social da responsabilidade SA 8000

A SA 8000, de responsabilidade social, surge em 2001, constituindo um padrão ético para promover o negócio socialmente responsável. Começa por definir o seu objetivo, seguindo-se algumas definições aplicadas por ela. Por fim são apresentados os requisitos da RS, considerados pelo *Social Accountability International* (SAI)²⁴.

Esta norma traz os requisitos e a metodologia de auditoria para uma correta avaliação das condições do local de trabalho. Assim, esses requisitos podem ser entendidos como as áreas importantes que devem ser contempladas pela RSE: saúde, segurança, trabalho infantil, negociação coletiva, trabalhos forçados, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, disciplina, remunerações, horários de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

Como principais objetivos desta norma podemos, segundo Rodrigues & Duarte (2012, p. 131) considerar:

- Especificação dos direitos laborais, higiene e segurança, níveis de remuneração.
- Integração na sociedade, partilhando valores com essa sociedade.
- Aumento da sustentabilidade

²³ A Delta Cafés tem assumido, desde sempre, que a competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental. (<http://www.delta-cafes.pt> – 20.01.2016)

²⁴ A missão do SAI é promover os direitos humanos dos trabalhadores em todo o mundo.

A norma é considerada adequada para aplicação global de processos de auditoria de locais de trabalho.

1.6 – Portugal e a Responsabilidade Social das Empresas

Admitimos ser uma realidade assinalável a RSE em Portugal, ao nível empresarial e académico, apesar de tal estar a ocorrer um pouco mais tarde que noutros países europeus e até de outras regiões. Esta temática tem estado mais concentrada nas grandes empresas e isso deve-se ao facto de estas estarem de posse de meios técnicos, humanos e financeiros mais consideráveis, o que torna a abordagem à RSE mais fácil.

Boaventura de Sousa Santos²⁵ refere que Portugal nunca atingiu a plenitude de um Estado Providência, promovendo a universalização dos direitos sociais com qualidade, ao contrário de outros países centrais. E, que esse *deficit* estatal foi compensado pela Sociedade-Providência, comerciantes e empresários, entre outros. Durante o Estado Novo (Salazarista 1928-1974), essa política foi bem evidente, baseada em baixos salários e fortes restrições à liberdade sindical e outras. Com a chamada Revolução do 25 de Abril, ocorreram as nacionalizações em massa dos bancos e de outras empresas, o que mudou muito as políticas económicas e sociais em Portugal.

Encontramos alguma dificuldade para analisar os padrões de comportamento empresarial como atores políticos face ao panorama económico e social em que se encontra o país, devido aos poucos estudos existentes. Em termos de ações concretas no terreno, não é muito considerável a RSE junto dos mais vulneráveis. Costa et al. (2011), referindo o Presidente da Associação Portuguesa de Bancos (APB), este diz que as nossas responsabilidades sociais têm a ver com o quadro insatisfatório que estamos a viver; que temos uma legislação inadequada e que de um modo geral não cumprimos; o termo RSE é entendido de forma vaga e imprecisa, compreendendo no entanto que ao nível interno pode contribuir para o aumento da produtividade e ao nível externo para a boa imagem da empresa. Ou seja, que de um modo geral a RSE é vantajosa para todos. Concluem ainda que a crise que o país atravessa não favorece tais práticas.

Pretende-se que a RSE vá muito para além das doações caritativas do passado, acabando as empresas a acreditar que o investimento social e ambiental é vantajoso, na medida em que gera uma população motivada, o que pode ser saudável para todos. No entanto, uma lógica de boa-fé tem que prevalecer sobretudo da parte dos empresários para que o conceito e a prática da RSE não sejam distorcidos, levando a atropelos aos direitos inalienáveis dos trabalhadores. Ainda de acordo com os autores citados acima, o Estado não tem sido exemplo a seguir no que toca ao incentivo/exemplo de ações de RSE.

Detenhamo-nos com algum pormenor sobre: PME, dados sobre RSE em Portugal, o Direito e a RSE, e, Normas e Certificações, a fim de podermos ter uma visão mais abrangente sobre esta realidade da RSE em Portugal.

²⁵ <http://www.ces.uc.pt> – 27.01.2016.

1.6.1 – Pequenas e Médias Empresas (PME)

No que respeita às PME portuguesas, esta prática de RSE é menos visível. As características psicológicas do sócio-gerente influenciam o comportamento das PME a que está associado. Geralmente é o proprietário que controla e gere a empresa e as decisões relativas à RSE, bem como o modo de utilizar os recursos da mesma empresa; são deliberações suas. Em síntese, relativamente à prática de RSE por parte das PME o fator económico é fundamental; assim, as atividades que não sejam consideradas relacionadas com a atividade principal (atividade económica), são postas em segundo plano pelos gerentes.

Têm sido lançados alguns projetos (pelo Estado e pela banca) no sentido de promover a adoção e valorização de práticas de RSE nas PME, dado que esta temática tem estado muito concentrada nas grandes empresas.

Em 2010, as PME são responsáveis em Portugal por gerar cerca de 2/3 do emprego e representando mais de 90% do tecido empresarial, assim como realizam mais de 50% do volume de negócios.²⁶ O Livro Verde procura incentivar nas PME a prática da RSE, pois o crescimento económico e o emprego passam muito por este tipo de empresas; daí a atenção da UE atuar no sentido da implementação de medidas e políticas de ajuda.

1.6.2 - Normas e certificações

A Lei do Mecenato Cultural (D. L. nº. 258/86) veio incentivar a ação social empresarial, concedendo um conjunto de benefícios fiscais aos mecenas. Seguiram-se outros diplomas no mesmo sentido.

A promoção e certificação da RSE junto das empresas e organizações constitui-se uma mais-valia para as mesmas, como tem sido referido. Essa atividade está adstrita a organismos para isso vocacionados: ENDS 2015, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal), ISO 14 000 e ISO 26 000, a Estratégia Europa 2020 e muitos outros.

O Instituto Great Place to Work desde o ano 2000 compila uma lista das melhores empresas para trabalhar. Em comunicado a Great Place to Work adianta que "em 2015, os pontos fortes do Top Geral a destacar são o acolhimento (95%), o orgulho em trabalhar na empresa (93%) e nos seus resultados (94%)."²⁷

O Conselho Económico e Social (CES), em parecer de 17 de Janeiro de 2003 refere que a RSE constitui um instrumento para promover o modelo social europeu como um caminho para o processo de construção europeia.

Pelo que acabamos de referir, partilhamos que a RSE é uma temática em crescimento, que tem contribuído para o bom desempenho das organizações e sua sustentabilidade. No entanto, Fernando M. Seabra in Costa et al. (2011, p. 60), refere: "Para o senso comum a responsabilidade social das organizações confunde-se com os conceitos de ética, filantropia, mecenato, governo das sociedades, entre outros".

²⁶ Instituto Nacional de Estatística (2010). Empresas em Portugal 2010. Lisboa: INE.

²⁷ [Http://tek.sapo.pt](http://tek.sapo.pt) - 04.08.2015.

1.6.3 - Dados sobre a RSE em Portugal

Tendo em conta dados sobre os países da UE, Portugal ocupa a cauda da Europa relativamente a valores de dados/variáveis fundamentais, conforme a tabela 2:

Tabela 2 - Comparação de dados sobre RSE entre Portugal e UE

VARIÁVEIS	PORTUGAL	UE
Ensino Secundário	40%	75%
Taxa de abandono escolar	18,7%	16,7%
O consumo privado em 2013 (% do PIB)	64,6%	58,3%
Distribuição da desigualdade ente os 20% dos mais ricos e os 20% mais pobres (coeficiente).	6,0	5,0

Fonte: Construção própria - Dados Pordata 2013.

Em Portugal não só há mais pobres como os pobres estão mais pobres que na UE. As famílias portuguesas sofrem condições laborais e de vida cada vez mais difíceis. No entanto consumimos muito e em termos de produtividade não estamos bem colocados em relação à Europa. O desemprego é um dos maiores problemas da UE. De acordo Andrade (2015), o nível de concentração do rendimento mais do que triplicou em Portugal nas últimas três décadas, um pouco ao arripio do que foi apregoado e prometido na chamada Revolução do 25 de Abril de 1974 (também chamada de Revolução dos cravos). Admitimos, apesar de tudo, que o saldo da RSE é positivo.

Apostar na economia real, ou seja, no bom funcionamento das empresas e na diversificação da produção; nas pequenas e médias empresas geradoras de grande número de postos de trabalho, tem muito a ver com a Responsabilidade Social.

1.6.4 - Um lugar para a RSE no Direito?

As práticas de RSE demonstram que em Portugal são, em determinados setores, requisito para acesso a certas certificações de qualidade ou de produtos. A RSE mantém uma relação próxima com a governação das empresas; admitimos que tendencialmente caminha para uma integração no direito.

Será que a RSE conduz à desresponsabilização do Estado? As opiniões divergem, conforme os analistas, as culturas e os contextos sociais/continentais. Alguns autores defendem que o ordenamento jurídico do país contemple normas balizadoras de RSE, até para evitar atribuição de incentivos indevidos (cf. Sharon Sousa, in Costa et al. 2011). O balanço social é o documento mais usado para demonstrar o que foi feito pela empresa, no âmbito da RSE.

Carlos Silva in Costa et al. (2011) menciona que a RSE verifica-se quando:

- A empresa demonstra à sociedade que aplica parte dos seus recursos na ajuda a organizações e institutos voltados para o bem público ou para defender causas sociais, ecológicas e educacionais.

- A empresa relaciona-se de forma correta (ética e moral) com os seus stakeholders, concorrência e sociedade civil.

- A empresa prima pelo investimento em educação, formação.

A falta de mecanismos de avaliação por parte dos organismos para tal vocacionados, faz sentir a necessidade de criação de legislação sobre a RSE. Em Portugal também só a partir da década de 90 e segundo Rodrigues e Duarte (2012), o termo RSE entraria no léxico empresarial e a ser aplicado na prática das empresas portuguesas.

Sintetizando o que referimos neste capítulo, partilhamos:

- As definições da Responsabilidade Social das Empresas encerram oportunidades e contradições.

- As ideias de RSE difundiram-se a partir de fins dos anos 50 e princípios dos anos 60, através das notícias vindas dos EUA. Na década seguinte esta doutrina espalha-se pela Europa, nos meios empresariais e académicos.

- A emergência da RSE tem suscitado variadas teorias e abordagens: umas mais centradas numa visão clássica, em que o lucro é o objetivo supremo de toda a atividade empresarial e outras assentes numa visão mais contemporânea, mais abrangente e democrática, contemplando não só a área económica mas também a social e ambiental, tanto a nível interno como a nível externo.

- A RSE tem vindo a desenvolver-se a partir de alguns fatores que se conjugam de forma dinâmica, entre os quais a globalização, a crise do Estado, a defesa dos direitos humanos e do ambiente. Admitimos que as práticas dos conceitos clássicos de RSE são e vão continuar a ser uma realidade, a par com as práticas (em crescendo) contemporâneas e democráticas.

- A Comissão Europeia (COM, 2001) considera que a principal função de uma empresa é criar valor, gerando lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade. Nessa conformidade, a CE propõe-se basear a sua estratégia de promoção da RSE em princípios de natureza voluntária, transparência e credibilidade; focalização da ação comunitária nos casos em que esta comporta um valor acrescentado, abordagem equilibrada da RSE no plano económico, social e ambiental e no interesse dos consumidores, tomada em conta das necessidades específicas das PME e respeito dos acordos e instrumentos internacionais existentes (normas de trabalho da OIT, diretrizes da OCDE, etc.).

- Segundo o Livro Verde (2001) da CE, é essencial que haja convergência e transparência, nas práticas e nos instrumentos da RSE (conduta, gestão, contas, investimentos). A UE interessa-se pela questão da RSE a fim de converter-se numa economia baseada no conhecimento, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.

- A sustentabilidade/desenvolvimento sustentável tem implícita para além do conhecimento e inovação, o governo das empresas e indicadores de desempenho, dimensão e indicadores de desenvolvimento sustentável, e, um novo modelo de sociedade (inteligente, verde e sustentável), fatores que se devem conjugar harmoniosamente.

- O setor bancário, tem um peso importante na promoção do desenvolvimento sustentável, devido à sua influência financeira sobre todos os stakeholders e sociedade.

Finalmente concluímos ainda:

- O interesse atribuído à RSE é conhecido, sendo vários os Organismos que se têm empenhado por esta problemática (UE, ONU, OCDE, OIT, ISO, SA 8000, GRI, ETHOS).

- Os valores sobre a RSE em Portugal são relativamente inferiores à média europeia.

- A RSE em Portugal é uma realidade ao nível empresarial e académico, apesar de tal estar a ocorrer um pouco mais tarde que noutros países. Esta temática tem estado mais concentrada nas grandes empresas, devido ao facto de estas possuírem meios técnicos, humanos e financeiros mais consideráveis, o que torna a abordagem à RSE mais fácil.

- A RSE constitui-se parte integrante de uma gestão que se exige equilibrada, responsável e sustentável, interna e externamente.

CAPÍTULO II - RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR BANCÁRIO. O MUTUALISMO NO CASO DO MONTEPIO GERAL

A banca é um interveniente chave da economia moderna e o setor bancário europeu percebeu a importância de ter um centro definido com políticas de responsabilidade social empresarial. Há ganhos tangíveis (e intangíveis) para os bancos praticarem estratégias bem elaboradas e bem-sucedidas de responsabilidade social. Eles podem destacar-se na comunidade envolvente impulsionando o desenvolvimento económico local e nacional, permitindo assim o desenvolvimento da sociedade, e, ao mesmo tempo melhorar a rentabilidade do banco (Ereiras, 2013).

No entanto, o *deficit* de RSE no sistema bancário e nas empresas em geral (com forte incidência nas PME's) reflete-se na situação atual da banca Portuguesa, sobretudo ao nível da governação empresarial, com resultados negativos para todos.

Apesar das dificuldades apontadas, o setor financeiro tem desenvolvido um interesse no sentido de uma maior e mais inclusiva Responsabilidade Social, nomeadamente no que concerne: educação financeira, créditos especiais a favor dos mais necessitados (jovens, pequenas e médias empresas e outros), apoio aos seus colaboradores, luta contra o sobreendividamento e muitas outras iniciativas.²⁸

Procurando situar-nos na história as primeiras referências ao mutualismo surgem com o aparecimento das confrarias religiosas (1297); mais tarde com o surgimento das Santas Casas de Misericórdia (1498) o mutualismo ganha maior incremento (Silva, 1980).

Rosendo (1996) refere que o movimento mutualista aparece e desenvolve-se na Europa sobretudo no decurso da primeira Revolução Industrial, como reação às condições desumanas para com as classes trabalhadoras, sobretudo as da indústria. O mutualismo configurava uma certa forma de seguro social fundado na voluntariedade e no livre associativismo e destinava-se a cobrir um conjunto de riscos, abarcando profissões e camadas sociais diversas.

O Montepio Geral nasce como uma Associação de Socorros Mútuos (ASM) no ano de 1840 e o seu crescimento e desenvolvimento estão orientados totalmente no sentido do bem comum e da solidariedade, do mutualismo. Enquanto Instituição mutualista e bancária, o Montepio está presente no setor social e financeiro (onde imperam os grandes grupos financeiros), através das três principais Instituições do Grupo: Montepio Geral - Associação Mutualista (AM), Caixa Económica Montepio Geral (CEMG) e a Fundação Montepio²⁹.

²⁸ Conforme referido em: <http://www.ebf-fbe.eu/> - 14.12.2015;

<https://www.montepio.pt> - 11.01.2016.

²⁹ <https://www.montepio.pt> - 11.01.2016.

1 – O sistema Bancário e a Responsabilidade Social das Empresas

A referência à RSE tornou-se um tema vital para o setor bancário, devido às sucessivas crises económico-financeiras, aos enviesamentos dos resultados fornecidos pelo setor e aos problemas ligados com uma gestão pouco rigorosa e pouco eficaz.

• Situação atual da Banca

Após as privatizações, iniciadas em 1989, o setor bancário português moderniza-se e equipara-se ao que se fazia de melhor externamente nessa área, introduzindo melhorias significativas a vários níveis (Malheiro, 2013). O quadro 10 reflete as principais alterações ocorridas na banca na década de 1990:

Quadro 10 - Principais alterações da Banca na década de 90

ESPECIALIZAÇÃO	Prestação de serviços por instituições que se dedicam apenas a uma atividade.
CONCORRÊNCIA	Concorrência entre bancos, com parabancárias e empresas não financeiras.
DESREGULAMENTAÇÃO	Regulamentação mais próxima dos mercados (Banco de Portugal, CMVM, ISP).
LIBERALIZAÇÃO	Desgovernamentação.
DESINTERMEDIAÇÃO	Mercado de capitais e monetário.
INTERNACIONALIZAÇÃO	Diversificação regional.
EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	Inovação nos serviços (conceitos, modelos e medidas).

Fonte: Adaptado Alcarva (2011)

Esta modernização vai no sentido de dar uma melhor resposta à concorrência e às exigências do mercado, na tentativa de fazer face a uma crise do setor que teima em instalar-se. Esta crise tem causas de diversa ordem, no entanto, a decadência do setor da construção civil tem tido grande impacto nos problemas com que a banca hoje se depara.

As dificuldades do negócio imobiliário têm-se acentuado, influenciando negativamente os resultados apurados no setor da construção civil, originando, entre outros problemas, incumprimento perante a banca. Como consequência, surge o crédito malparado, um dos grandes responsáveis pelos maus resultados do setor bancário, que teve um crescimento pouco sustentado durante o *boom* da construção civil, aliado a uma gestão por vezes pouco recomendável (Bresser-Pereira, 2010).

Por outro lado, o consumo em larga escala que se tem verificado fez-se sentir na diminuição da poupança, por um lado, e na procura crescente do crédito, por outro. Esta realidade, associada muitas vezes a uma má política na atribuição dos créditos aumentam a probabilidade de ocorrer o sobreendividamento e o crédito malparado.³⁰

³⁰ <http://www.economias.pt> 21.01.2016.

Perante situações de crise financeira, a sociedade sente-se mais insegura e revê as suas opções no que respeita à escolha do Banco para as suas transações económico-financeiras. Um estudo (Portugal retrak pulse 2014), lista os bancos que os portugueses escolhem para confiar o seu dinheiro com os resultados seguintes (por ordem decrescente de fiabilidade):

Quadro 11 - Bancos da confiança dos portugueses

DESCRIÇÃO	2014
“... o banco estatal aparece como o que tem a melhor reputação entre os clientes bancários portugueses. Lidera o ranking com 66 pontos”.	CGD
“ Com menos quatro pontos que a Caixa Geral Depósitos (CGD),o Montepio Geral ocupa a 2 ^a . posição da tabela (Já foi líder deste ranking, em 2012)”.	Montepio
“O terceiro banco mais reputado a atuar em Portugal, apesar da origem alemã”.	Deutsche Bank
“A internacionalização do banco contribui para a confiança que os portugueses depositam na instituição, colocando-o na quarta melhor posição ao nível da reputação”.	Santander Totta
“O top 5 dos bancos fecha com o Banco Português de Investimento (BPI) ”.	BPI

Fonte: Construção própria (dados - <http://www.economias.pt> - 04.08.2015)

O caso do Banco Português de Negócios (BPN), Banco Privado Português (BPP) e mais recentemente o caso BES (Banco Espírito Santo) são paradigmáticos da fragilidade do universo bancário português, associado a uma gestão pouco atenta, a merecer uma profunda reflexão no sentido de ser restituída a credibilidade que se exige à banca.

“A atual crise financeira, que está associada à incorreta avaliação de riscos e desalinhamento de incentivos dos diversos intervenientes nos mercados financeiros, acelerou o aparecimento de alterações na regulamentação prudencial, harmonizadas ao nível global” (Alcarva, 2011, p. 92). Segundo esta fonte, em Setembro de 2009, o Grupo de Governadores dos Bancos Centrais e Responsáveis pela Supervisão, anunciaram um conjunto de medidas para fortalecimento da regulação, supervisão e gestão do risco do setor Bancário.

Ferreira (2015, p. 1) refere: “A fiscalização do BdP revelou-se insuficiente para prever os problemas do BPN e BPP e impedir os dois colapsos. Mais tarde, o BES faliu na praça pública. Nos dois momentos, o supervisor não detectou as grandes irregularidades”.

O que se tem verificado ao nível do sistema financeiro é que todos dizem conhecer as boas regras, mas os resultados não o evidenciam. A aposta numa seleção e formação cuidada dos colaboradores para uma organização, bem como o exemplo de boas práticas de gestão dos seus responsáveis são motivos facilitadores do sucesso e da sustentabilidade de qualquer empresa/organização.

O que pensar de tantas proclamações éticas e tantas referências à RSE por parte das empresas, que depois aparecem nos media associadas a fortes suspeitas de corrupção? Será que se pode

confiar nos políticos e governantes tantas vezes suspeitos de corrupção? A falta de confiança generalizada existe e não é nada facilitadora de uma RS bem-sucedida, mas é possível inverter esta trajetória no sentido de uma sociedade que pugne pelos valores da sustentabilidade.

• **Governança**

A confiança na banca nos países ocidentais tem diminuído drasticamente, conforme refere Rodrigues (2013). Vários bancos têm sido acusados de gestão danosa, nomeadamente na área da concessão de crédito e das altas remunerações a executivos, consultores e analistas.

A governança deste setor de atividade exerce a sua ação a variados níveis. Pode, nomeadamente, inculcar nos seus stakeholders regras e critérios de sustentabilidade de forma a prevenir riscos económicos, sociais e ambientais. De um estudo levado a cabo pelo autor supramencionado, de 2002 a 2011, destacamos alguns dos dados recolhidos, conforme quadro 12.

Quadro 12 - Ranking de boas práticas

VARIÁVEIS	BANCOS
Bancos que mais investiram em produtos financeiramente mais responsáveis ³¹	Banif, BES, BCP, BPI, Montepio
Em energias renováveis	Montepio
Na conduta social	BCP, BPI, BES, CGD, Montepio
Voluntariado	Montepio (desde 2007), BPI, Banif, BCP
Sustentabilidade	Banif, BES, BCP, BPI, Montepio

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2013).

Os dados constantes deste quadro, mostram o seguinte:

- A divulgação e prática da RSE no setor bancário tem visibilidade.
- O BES, neste estudo, é dos bancos que melhores índices tem apresentado no tocante à RSE aos vários níveis.

A título de exemplo de boas práticas empresariais, a Caixa Económica Montepio Geral permite aos seus trabalhadores interromperem a atividade profissional para estudos/formação, promovendo a melhoria das suas qualificações. Concede também benefícios, além do estipulado por lei, pagando total ou parcialmente despesas com a formação; atribui, entre outros, subsídios infantis, de apoio familiar e escolar.³²

Com o “colapso” do grupo BES em 2014 (Moutinho, 2014) e perante os dados do quadro 12 acima referido, verifica-se que apesar das evidências da RSE no setor bancário, a prática pode estar longe da teoria.

A Responsabilidade Social das Empresas/Organizações passa pois pelo modo como as organizações assumem e justificam as suas ações e avaliam os seus impactos. De acordo com

³¹ Banco Internacional do Funchal (BANIF); Banco Comercial Português (BCP).

³² <http://www.igualdade.cm-abrantes.pt> – 20.01.2016.

Carreira *et al.* (2013), a RSE tem vindo a tornar-se mais visível e a banca não é exceção. A beneficência e a educação são os setores mais contemplados. Os bancos que mais apoiaram /contemplaram a RSE (2008 a 2010) foram o BPI e BCP, segundo estes mesmos autores.

Relativamente à dimensão ambiental os bancos têm um poder importante no tocante aos critérios de seleção dos seus créditos às empresas, acautelando a sustentabilidade ambiental. De acordo com Amaral e Barbosa (2007), o modelo de governo que engloba sistemas de gestão social e ambiental contribui para melhor performance financeira, ganhos e reputação, satisfação de expectativas e outros. E, são muitos os bancos que inserem do seu *core business* os riscos sociais e ambientais, a nível nacional e internacional; a nível nacional o autor refere os bancos: Banif, BES (com grandes destaques), CGD, BCP, Montepio, Santander Totta (ST).

Um estudo efetuado pela “Sustentare – 2007”, Empresa do ramo alimentício cuja Visão pretende contribuir para uma sociedade mais justa e mais sustentável, que respeite o ambiente e o ser humano, obtém, entre outros, os resultados que se seguem (Tabela 3):

Tabela 3 - Responsabilidade ambiental no crédito bancário

VARIÁVEIS	SIM (%)
Na concessão de crédito, os riscos ambientais são tidos em conta;	92%
Com a Diretiva de Responsabilidade Ambiental, o risco de crédito das PME aumentou;	70%
Na análise de concessão de crédito identificam os riscos ambientais e sociais.	54%
Afirma ter métodos que permitem analisar o risco ambiental dos seus clientes.	39%

Fonte: Adaptado de “Sustentare”, 2007³³.

A crise financeira que se vive atualmente tem origem e contornos que não são de fácil explicação. A criação de produtos financeiros sem qualquer suporte de um ativo subjacente é, entre outras, uma das causas;³⁴ a assimetria de informação nos seus mais diversos aspetos tem grassado no setor da banca, o que não abona a credibilidade nem a confiança no setor, configurando mesmo uma certa forma de corrupção, com consequências nefastas para todos os stakeholders.³⁵

Francisco (2015), chama à atenção que a salvação dos bancos a todo o custo, fazendo pagar o preço à população não tem futuro e só poderá gerar novas crises, depois de uma aparente cura; que a crise financeira de 2007 e 2008 era a ocasião para a implementação de uma nova economia e para uma nova regulamentação da atividade financeira especulativa e da riqueza virtual.

³³ <http://www.sustentare.pt> – 09.02.2015.

³⁴ <http://repositorio.ucp.pt> – 20.01.2016.

³⁵ A Revista Exame, publica um estudo em que aponta o BES como o melhor e maior banco, mais sólido e o que mais cresceu em 2012 (<http://melhoresdepositosaprazo.com> 26.11.2015).

Oliveira (2014) refere: “Está tudo exatamente igual a antes de 2008. Como se nada se tivesse passado”³⁶.

A CE em sucessivas comunicações faz um apelo veemente à RSE, dizendo, entre outras coisas, que esta diz respeito a todos nós.

1.1 – A especificidade da Responsabilidade Social das Instituições Bancárias

As Instituições Bancárias, como já referido, são um interveniente fulcral de uma economia moderna, com grande influência no paradigma de RSE e de sustentabilidade (económica, social, ambiental e político), quer a nível interno (relação com os seus Recursos Humanos - RH), quer a nível externo (relação com todos os demais stakeholders).

• RSE na banca

A sociedade dá mais importância aos preços que aos valores (humanos), e é preciso inverter esta situação, mostrar que o contrário é estrutural para a sustentabilidade a todos os níveis, refere Francisco (2015). Os bancos são um ator privilegiado no papel a desenvolver nessa inversão de valores assumindo uma postura socialmente responsável na atribuição de créditos e de outras políticas. A eficiência desta atividade é importante para o desenvolvimento económico, social e ambiental do país.

Os bancos sociais têm demonstrado que é possível trabalhar com uma banca diferente, mais voltada para a RSE, para a sustentabilidade. A RSE nos mercados financeiros, com uma ligação entre ética e economia é uma necessidade para que os investidores saibam perfeitamente as condições dos seus investimentos e não se venham a sentir enganados mais tarde.

1.1.1 - Noutros países

Colocar os interesses dos clientes à frente dos da empresa e até à frente dos do próprio CEO (Chief Executive Officer) era o que mais contribuía para o sucesso dos consultores financeiros de um dos maiores bancos da Austrália (Grant, 2014). Ainda segundo o mesmo autor e citando um dos seus interlocutores refere “O segredo foi aprender a aproveitar os benefícios e a minimizar os custos da generosidade” (p. 28).

Os apelos e chamadas de atenção nos mais distintos ambientes vão sendo uma constante. As referências que se seguem fazem sentido neste contexto de RSE e ignorá-las pode tornar-se demasiado penoso para todos os humanos.

Francisco (2013, p. 43) adverte: “Não a uma economia de exclusão”; “Enquanto os lucros de poucos crescem exponencialmente, os da maioria situam-se cada vez mais longe do bem-estar daquela minoria feliz” (Ibid., p. 45); “Não à desigualdade social que gera violência” (Ibid., p. 46).

Na França e no Reino Unido, os gestores de Fundos de Pensões têm que apresentar relatórios sobre as suas políticas de investimento socialmente responsável, conforme Livro Verde da COM (2011). “O setor bancário europeu há muito que percebeu a importância de ter um centro definido

³⁶ Daniel Oliveira, 2.05.2014 (<https://pt-pt.facebook.com> – 11.01.2016).

com políticas de responsabilidade social empresarial, dado que a banca é o principal interveniente da economia moderna” (Malheiro, 2013, p. 25).

A incorporação de critérios de RSE no mercado de valores mobiliários europeu, à semelhança do que já acontece em instituições de financiamento, dar-lhes-á vantagem competitiva.

1.1.2 - Em Portugal

A RSE ao nível da banca (bem como noutros setores de atividade), vai fazendo o seu caminho, ultrapassando meras ações filantrópicas e isomórficas, e traduzindo-se num voluntariado empresarial concreto em prol dos interesses comuns da sociedade; esse voluntariado começa a ser notado, mais nas grandes empresas, nomeadamente no setor bancário.

Uma certa crise económico-financeira generalizada, afeta o setor da banca, que de imediato se faz notar nas suas políticas de RSE internas e externas. Essa crise, (que se arrasta desde 2008, como já referido) tem sido muito penosa para os trabalhadores, ao nível do desemprego e da saúde. Os Serviços de Assistência Médico-Social (SAMS) do sindicato dos bancários sinalizam os problemas de saúde dos seus beneficiários, nomeadamente na especialidade de psicologia na qual aumentaram o número de consultas, como consequência da pressão laboral, segundo referência de Andrade (2015).

As mudanças ao nível da RSE/sustentabilidade necessitam de financiamentos para transformação de infraestruturas e outras. O microcrédito (por exemplo) para impulsionar o desenvolvimento económico e social é uma prioridade e começa já a ser uma realidade; a criação de emprego é uma necessidade e o microcrédito favorece a proliferação de Micro e PME. Outras ações vão sendo notadas, nomeadamente linhas de crédito específicas para os empregados bancários e para jovens, a formação sobre a literacia financeira e sobreendividamento, implementação produtos próprios específicos para seniores, patrocínios para a cultura, lazer e desporto, entre outras.

A Comissão Nacional Justiça e Paz (CNJP 2015), propõe-se contrapor à “globalização da indiferença” uma “ética do cuidado”; para que os interesses de uma pequena minoria não se sobreponham aos de uma grande maioria. Para isso, há necessidade de existirem Organismos de defesa dos mais frágeis e de Gestão de Risco bancários.

É importante que as instituições bancárias sejam protegidas por empresas de gestão de risco credíveis, para garante da sua sustentabilidade e também deste modo a RSE seja uma prática concreta. Assim, existem índices de mercado que dão conta do desempenho socialmente responsável das empresas: Dow Jones Sustainable Indexes, Standard & Poor's, Moody's e outros.

Como síntese do que acabamos de referir, notamos o seguinte:

- A RSE implica práticas éticas e transparentes em relação aos trabalhadores, famílias, fornecedores, clientes, consumidores, Estado, investidores e sociedade em geral. É um investimento e não um custo do qual resultam muitos ganhos que são intangíveis.

- As Instituições financeiras têm um papel muito importante na RSE/Sustentabilidade, pelo seu impacto nos agentes económicos, devido às necessidades de financiamento que estes

evidenciam muitas vezes para prossecução das suas atividades. Desta forma, os bancos poderão providenciar e inculcar regras de boas práticas de sustentabilidade.

- A sustentabilidade económica, social e ambiental tornou-se fator de preocupação para o sector bancário, mas pode mesmo transformar-se em oportunidade de negócio, através da criação de novos produtos para ajudar as empresas a minorar esses problemas.

- A empresa bancária em Portugal tem sido palco de atenção generalizada devida à crise que o país tem atravessado e que a todos afeta (mas sobretudo os mais frágeis da sociedade). As práticas de governação bancária não têm sido as melhores; exemplos citados como recomendáveis, vieram a revelar-se contaminados.

- As entidades de avaliação, controlo e supervisão não têm sido eficazes nas suas avaliações, elaborando rankings de performance que têm falhado muitas vezes.

1.2 – A Responsabilidade Social Bancária face à inclusão social

A Europa e Portugal têm dado uma importância especial ao papel que a economia social desempenha na inserção de populações desfavorecidas, através do emprego, formação profissional e empreendedorismo. A estratégia Europa 2020 define metas nesse sentido.

Apoiar as instituições da economia solidária significa estar do lado da inclusão social. O Setor bancário em Portugal, inserido no seu projeto de RS apoia e promove as mais diversas atividades solidárias e de inclusão social, a nível interno e a nível externo.

A **nível interno** está basicamente prescrita no Acordo Coletivo de Trabalho Vertical dos Empregados Bancários (ACTVEB ao qual as Instituições e colaboradores se obrigam), bem como noutros documentos internos específicos de cada Instituição (subordinados ao ACTVEB). O clausulado do Contrato de Trabalho, que se distribui por mais de 100 páginas, contempla: deveres e direitos dos trabalhadores e das Instituições, remunerações, prémios e subsídios, carreira profissional, segurança e higiene no trabalho, formação, regime de crédito à habitação e outros.³⁷

Esta RS inclusiva que tem essencialmente a ver com os seus RH, passa também pela avaliação do mérito, não ignorando a sua vida pessoal e familiar. Os RH são o património mais valioso de uma organização, a merecer a melhor atenção por parte da gestão de modo a formar uma equipa competente e responsável a fim de responder aos objetivos da Instituição.

A CaixaBI (exemplo de boas práticas), refere na sua página da Internet e sobre a gestão de RH, que uma equipa de trabalho sustentável exige:

- Formação: gestão do conhecimento orientada para o desenvolvimento dos colaboradores.

- Avaliação de desempenho: implementação do sistema de avaliação.

- Condições de trabalho: promoção de um ambiente de trabalho saudável.

E ainda, que a Instituição implementa um conjunto de medidas de apoios aos seus colaboradores e família, com vista a uma melhor conciliação entre a atividade profissional e familiar ou pessoal, das quais se salientam:

³⁷<http://www.sbsi.pt> – 12.01.2016.

- Concessão de crédito à habitação e crédito pessoal, com condições vantajosas ao nível de taxas e prazos.

- Seguro de saúde.

- Protocolos com diversas entidades que garantem aos colaboradores e seus familiares condições preferenciais.

- Acesso a Centros de Cultura, Desporto e Ocupação de Tempos Livres.

No que diz respeito ao bem-estar e segurança laboral, a Instituição promove formas de controlar e reduzir os riscos nos locais de trabalho, de forma a prevenir acidentes e proteger a segurança e saúde dos seus colaboradores; zela direitos humanos, cidadania, inclusão, igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres nas várias esferas da vida da empresa e a prática efetiva da não discriminação.

A **nível externo**, as Instituição Bancárias destacam a contribuição para a inclusão social (empregabilidade), bem como todo um serviço público e satisfação de necessidades da coletividade, assente em princípios de respeito, de transparência e de ética.

A CaixaBI refere que as Instituições que participam, direta ou indiretamente, em ações de mecenato, eventos culturais ou outras atividades semelhantes como forma de promover o património cultural nacional, assumem características de serviço público.³⁸

Especificando e pormenorizando algumas experiências de Responsabilidade Social Bancária face à inclusão social, temos:

1.2.1 - As práticas

A inclusão social, passa muito pelas ações concretas que explanamos a seguir e que fazem parte de um conjunto mais vasto das responsabilidades sociais do sistema bancário.

– O desenvolvimento da educação financeira

Os conhecimentos financeiros são muito importantes, pois levam os cidadãos a organizarem e gerirem melhor e com mais responsabilidade os seus orçamentos familiares.

O Banco de Portugal, convicto da relevância desta temática, realizou em 2010 um inquérito à literacia financeira em Portugal, concluindo que esta ainda é baixa. O objetivo do inquérito foi no sentido de detetar as áreas a necessitar de maior esclarecimento futuro.³⁹

Segundo esta mesma fonte, o excesso de crédito está na origem da crise generalizada que se instalou na Europa, Estado Unidos e em mais países. A redução da concessão de crédito obrigou as famílias a serem mais cautelosas e a definirem melhor as suas prioridades. A poupança passou a ser uma prioridade.

A OCDE recomenda que a educação financeira se inicie o mais cedo possível. Realizou em 2012 um estudo através de inquérito, no sentido de avaliar a literacia financeira dos estudantes, num

³⁸ <http://www.caixabi.pt> – 2.01.2016.

³⁹ INQUÉRITO À LITERACIA FINANCEIRA DA POPULAÇÃO PORTUGUESA | 2010, (<http://clientebancario.bportugal.pt/pt>) - 21.01.2016.

universo de 13 países da OCDE, concluindo que os jovens estão muito confusos no que respeita ao dinheiro.⁴⁰

Numa altura em que o crédito malparado atinge níveis elevados (famílias e empresas, cerca de 5 000 e 13 000 milhões, respetivamente, em Dezembro de 2014), a educação financeira é uma preocupação da banca⁴¹. Assim, referimos:

- O Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), implementou este ano de 2015, pela primeira vez no mercado português, o programa "Valores de Futuro". Trata-se de um programa que abrangeu 800 escolas do País com o objectivo de ensinar às crianças o valor do dinheiro.

- O BES está apostar em aumentar os níveis de literacia financeira dos portugueses.

- A CGD tem desde 2008 o *site* www.saldopositivo.cgd.pt que ajuda as pessoas a gerirem os seus orçamentos familiares.

- "Outros grandes bancos- como o Montepio- também têm em curso projetos de apoio à literacia financeira"⁴².

O Montepio criou o seu Programa de Educação Financeira com diversos materiais didáticos, no âmbito da responsabilidade social do Grupo, destinado a crianças e adultos, com o objetivo de estimular a poupança e prevenir sobreendividamento. Criou também um portal (ei.montepio.pt), que serve de ferramenta para ajudar a organizar as finanças pessoais, garantindo a todos os cidadãos o acesso a conteúdos informativos importantes e didáticos na área financeira.

A responsável pelo programa de educação financeira do Montepio, Paula Guimarães, faz o balanço de 4 anos de atividade desta área, que envolveu mais de 80 voluntários do Grupo, concluindo que as escolas são o território importante para transmissão destes conceitos, mas a experiência diz-lhe que a abordagem deve ser feita fora dos currículos obrigatórios e por pessoas da comunidade educativa, que não sejam professores (Guimarães, 2014).

Ensinar as crianças a lidarem com o dinheiro e sobretudo a pouparem, sendo conscientes nos seus gastos é um tema que está a merecer a atenção de diversas Instituições. Em Portugal faz parte das Grandes Opções do Plano a introdução da educação financeira nas escolas.⁴³

- Os empréstimos a IPSS

As IPSS desempenham um papel relevante no que respeita à solidariedade social em geral e à inclusão social em particular⁴⁴. A sustentabilidade de algumas dessas Instituições tem-se revelado difícil,⁴⁵ realidade a que o Estado e Instituições de Crédito têm sido sensíveis.

Para além de eventuais medidas que possam ter sido tomadas a nível de outras Instituições de Crédito, referimos que em Junho de 2012 o Governo e o Montepio assinaram um protocolo para a criação de uma linha de crédito de 50 milhões de euros (iniciais podendo alargar-se o montante), destinada a instituições sociais. "Em conjuntura económica difícil, a criação desta linha de

⁴⁰ Estratégias nacionais de formação financeira: <https://www.bportugal.pt> -21.01.2016.

⁴¹ Lusa, 11.12.2014: <http://observador.pt> – 21.12.2016.

⁴² <http://economico.sapo.pt> - 27.12.2015.

⁴³ <http://jf-sdomingosbenfica.pt> – 21.01.2016.

⁴⁴ Conforme referências no Cap. III deste trabalho.

⁴⁵ Lusa. <http://www.dn.pt> – 21.01.2016.

financiamento disponibilizada pelo Montepio Geral assegurará a resposta de que tantas instituições necessitam para a sustentabilidade da sua atuação...” refere a nota do Ministério de Mota Soares.⁴⁶

A Linha de Crédito é destinada a Instituições que se encontrem em situação de rutura financeira, derivada de investimentos efetuados na construção de equipamentos no âmbito dos programas PARES, POPH⁴⁷, esclarece o referido Ministério.

- Os empréstimos aos mais desfavorecidos

A RSE bancária também se tem mostrado sensível aos mais desfavorecidos, criando linhas de crédito bonificado para aqueles que demonstrem ser responsáveis e terem vontade de trabalhar. Referimos como exemplo de boas práticas, a ideia de "um banco dos pobres" que partiu da iniciativa de um professor universitário da Índia, Muhammad Yunus, em 1976, que vendo as carências em que viviam muitas famílias criou o micro crédito, ou seja, empréstimos de pequenas quantias que permitam lançar as bases de um negócio. Introduzidas as necessárias adaptações, o banco já funciona em Portugal com resultados satisfatórios, através da Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC).

A Lei n.º 64/2014, de 26 de Agosto, cria um regime autónomo para a concessão de crédito à habitação a pessoas com deficiência e prevê a aplicação de uma taxa de juro bonificada, desde que estejam preenchidas as condições de acesso. O regime abrange empréstimos destinados a aquisição, ampliação, construção e realização de obras de conservação ou beneficiação de habitação própria permanente (incluindo a aquisição de garagem individual ou de lugar de estacionamento em garagem coletiva).⁴⁸

As práticas de Responsabilidade Social Bancária não se esgotam nas situações apontadas, sendo nosso propósito evidenciar que as mesmas são concretas e promissoras, e, de que a RSE neste setor está em crescendo.

1.2.2 - O compromisso: crédito aos empregados

Conforme referido no início deste capítulo, ao nível da RSE interna, documentos como o ACTIVEB (Acordo Coletivo de Trabalho) e outras disposições internas específicas de alguns bancos, preveem crédito em condições favoráveis especiais aos seus empregados, de que o crédito para a habitação própria e permanente é paradigmático.

Um regulamento específico anexo ao ACTIVEB define todos os pormenores sobre o crédito para a habitação própria dos empregados bancários, nomeadamente *plafonds* dos bancos para esse fim, taxas de juro, prazos, montantes, fins, prioridades e outros. A título de exemplo, referimos o artigo 1º. do Capítulo I, a saber:

“Fins dos empréstimos:

⁴⁶ <http://economico.sapo.pt> - 27.12.2015.

⁴⁷ Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES);
Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

⁴⁸ <http://www.publico.pt> - 28.12.2015.

1. Os empréstimos, objecto deste Regulamento, visam proporcionar aos trabalhadores bancários a possibilidade de:

- a) Aquisição de habitação já construída ou em construção;
- b) Aquisição de terreno e construção de habitação;
- c) Construção de habitação em terreno próprio;
- d) Ampliação de habitação própria;
- e) Beneficiação de habitação própria”.

Outros créditos em condições especiais favoráveis, nomeadamente o conhecido “Crédito Pessoal” e o “Adiantamento de Vencimento”, são concedidos pelos bancos aos seus empregados/colaboradores e que variam na sua especificidade, conforme a Instituição.

1.2.3 - Oferta do financiamento de acordo com a idade

Neste tipo de financiamento bancário, em condições especiais para os clientes, podemos considerar dois patamares de idades: os jovens e os seniores.

- No crédito jovem, praticado pela generalidade das Instituições de crédito e tendo cada uma a sua especificidade, são muitas as modalidades existentes: habitação jovem, arrendamento jovem, cartão de crédito jovem, crédito formação jovem, conta jovem e outras.

A título de exemplo, o “Crédito Formação Montepio” financia as despesas de formação até 100% e começam a ser pagas as prestações 6 meses após o fim do curso. Licenciatura, Pós-Graduação, Cursos de Especialização, Mestrados, Doutoramentos, MBA (Master of Business Administration) e Cursos de Valorização Profissional são as formações que podem ser contempladas pelos créditos solicitados.⁴⁹

- Linhas de crédito para seniores não são muito frequentes. O que existe de produtos financeiros nesta área está basicamente relacionado com as pensões que essas pessoas recebem e as contas de depósito que lhes estão associadas: adiantamento de vencimento e os cartões de crédito. A base de garantia destes financiamentos/créditos reside no histórico do cliente perante o banco.

1.2.4 - O desenvolvimento de produtos próprios específicos

As Instituições de crédito no que respeita ao desenvolvimento de produtos próprios específicos de RSE têm sido lentas na sua concretização. No entanto merece destaque entre outros: a educação financeira, os apoios a IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) e aos mais desfavorecidos, o crédito aos colaboradores e o crédito jovem (acima referidos); o luta contra o sobreendividamento e o microcrédito (referidos a seguir), complementam as referências de que queremos dar conta.

Em linhas gerais, referindo as políticas de RSE em alguns dos bancos a operar em Portugal temos⁵⁰:

⁴⁹ <https://www.montepio.pt> - 21.12.2015.

⁵⁰ Informações colhidas com base nos sites dos respetivos bancos - 20.02.2015.

-CGD – Apoio aos idosos, à cultura, à educação e à sustentabilidade.

- Millennium BCP – Contempla áreas como cultura, educação, solidariedade e beneficência.

-BES – “O Grupo BES disponibiliza um vasto conjunto de Fundos de Investimento em empresas que apostam nas melhores práticas de Corporate Governance e de responsabilidade social e ambiental” (Malheiro, 2013, p. 59).

-CCAM (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo) – A sua missão é o desenvolvimento local ao nível económico, social, cultural e desportivo.

- Montepio Geral – Fundado em 1840 como uma Associação de Socorros Mútuos, e, que em 1844 funda uma Caixa Económica (Caixa Económica de Lisboa) para apoiar a associação mutualista, desenvolve intensa atividade no que respeita à RSE e que adiante vamos pormenorizar. Instituição da Economia Social, canaliza os seus proveitos em prol dos seus associados a nível económico, social e ambiental, para além de muitas outras ações de Responsabilidade Social.

1.2.5 - Luta contra o sobre-endividamento

A estabilidade financeira é um fator fundamental para que as economias cresçam de forma equilibrada e sustentável. Assim, é importante identificar os riscos que adulterem esse funcionamento regular, de forma a minimizá-los ou mesmo eliminá-los. Os riscos que podem comprometer a estabilidade são vários, alguns de origem macroeconómica, outros mais diretamente relacionados com a evolução do mercado ou com especificidades do setor financeiro.

O Banco de Portugal acompanha o sistema a nível interno articulando com as restantes entidades nacionais de supervisão as medidas necessárias para atingir o objetivo de preservação da estabilidade; a nível externo, no quadro das suas competências enquanto membro do Euro sistema, deve ter um papel ativo na definição da arquitetura institucional da União Europeia.

O sobre-endividamento (dívida excessiva), causa instabilidade do Estado, das empresas e das famílias, e, compromete as gerações futuras. Daí a necessidade de todos nos empenharmos no seu combate.

Para termos noção da dívida portuguesa em termos de percentagem do PIB, vejamos o quadro 13:

Quadro 13 – Posição da dívida conforme Boletim do Banco de Portugal

Dívida	Percentagem do PIB - 2014
Pública	128,7%
Empresas	142%
Particulares	85,7%

Fonte: Banco de Portugal⁵¹

Segunda esta mesma fonte, estes valores da dívida, sofrem uma ligeira diminuição em relação ao ano de 2013, apesar da sua exagerada expressão em termos de economia nacional.

⁵¹ <https://www.bportugal.pt> - 29.12.2015.

No que respeita à dívida dos particulares, a sua distribuição em relação aos diversos setores da nossa economia, é a seguinte, conforme quadro 14:

Quadro 14 – Distribuição do sobreendividamento 2013 e 2014

Tipo de dívida	2013	2014
Crédito Habitação	16%	17%
Crédito Automóvel	12%	12%
Crédito Pessoal	34%	33%
Cartão Crédito	32%	31%
Outros	6%	7%

Fonte: Gabinete de Apoio ao Sobreendividamento (GAS) da DECO⁵²

Também este quadro 14 confirma uma ligeira descida da dívida dos particulares de 2013 para 2014.

Ainda no que concerne à dívida dos particulares, apresentamos o quadro 15 que nos dá indicação do número de créditos por processo:

Quadro 15 – Média do número de créditos por processo de sobre-endividamento, entre 2008 e 2014

Média	2008	2009	2013	2014
Nº. Créditos	7	7	5	4

Fonte: Gabinete de Apoio ao Sobreendividamento (GAS) da DECO

O endividamento e o sobreendividamento são preocupantes, sobretudo no que diz respeito à estabilidade económico-financeira das famílias e do país, conforme quadros 13, 14 e 15; o crédito ao consumo das famílias, aliado a uma taxa de desemprego (13,9%, em 2014) considerável é desestruturante e tem chamado à atenção diversas personalidades e diversos organismos.

O Nobel da Economia 2014, o francês Jean Tirole, esteve em Portugal em 2010, numa conferência promovida pelo Banco de Portugal. Nessa altura, alertava já para a «extrema gravidade» do sobreendividamento do setor privado e dos bancos⁵³.

Um parecer do Comité Económico e Social Europeu de 12.09.2014, publica uma série de recomendações e conclusões sobre este tema a nível europeu, dando conta da sua preocupação. Em 2009, o Ministério da Justiça criou novos mecanismos no sistema de Justiça (Lei n.º 226/2008, de 20 de novembro), para detetar situações de sobreendividamento e encaminhá-las para as entidades que podem ajudar a resolvê-las.

As Instituições de crédito têm desenvolvido ações de didactologia sobre a gestão das finanças pessoais e das famílias (conforme atrás referido) e apontado soluções aos sobreendividados no sentido da melhor solução do problema.

⁵² <http://gasdeco.net> - 29.12.2015.

⁵³ <http://www.tvi24.iol.pt> – 29.12.2015

1.2.6 - Microcrédito

O termo “microcrédito” é genericamente definido como um empréstimo de reduzido montante para fins empresariais e/ou pessoais. Este tipo de crédito destina-se a apoiar quem tenha uma ideia de negócio sustentável, um perfil empreendedor e se encontre em situação economicamente pouco favorável como, por exemplo, desempregado, estudante, pequeno agricultor.⁵⁴

A UE não financia diretamente empreendedores mas permite que bancos e outras organizações disponibilizem empréstimos graças ao seu apoio.⁵⁵

Para além do que vem sendo feito por outras Instituições, o Montepio, desde 2006 que desenvolve projetos e parcerias na área do Microcrédito, orientados para a promoção de financiamentos humanizados. Ao defender a associação da componente financeira à componente solidária e ao garantir aos agentes empreendedores um acompanhamento que fomenta proximidade e cooperação, o Microcrédito Montepio diferencia-se. Na base da estratégia de atuação encontram-se quadros de parceria com entidades do Setor Social e linhas protocoladas de financiamento que respondem a quem, tendo iniciativa e ideias, não dispõe dos meios para as concretizar⁵⁶.

Ramos (2013) chama a atenção que a crise deve instituir uma oportunidade para a economia social e solidária prosperar, para questionar as regras vigentes e para explorar e viabilizar alternativas económicas que superem o exclusivo papel do mercado e do Estado.

2 – Valores e princípios do Mutualismo Bancário: caso Montepio.

Num mercado onde dominam os grandes grupos financeiros e onde existem estratégias agressivas de concorrência, o Montepio, enquanto Instituição mutualista e bancária fundada em 1840, tem registado um crescimento sustentado e de sucesso. Defendendo a partilha do risco e a solidariedade da ação, o Montepio assume a dupla qualidade de empresa e de mutualidade, posiciona-se como entidade-ponte entre o setor solidário e o lucrativo e como parceiro do Estado no desenvolvimento sustentado de uma política de inclusão, conforme já referido.⁵⁷

2.1 – Nas origens do Mutualismo bancário: O Montepio

O homem, como ser social, para se proteger, passou a associar-se, ajudando-se assim uns aos outros. Isto remonta a muitos séculos antes de Cristo. A partir do século X e por inspiração da doutrina cristã começam a surgir verdadeiras organizações de solidariedade e de fraternidade social. No século XII multiplicam-se as confrarias, que são um paradigma das misericórdias. As corporações medievais surgem muitas vezes ligadas às confrarias e as “Casas dos Vinte e Quatro” (séc. XIV) são as primeiras de que há referência – assinalaram a emancipação dos pobres. As corporações dos ofícios foram extintas em Portugal em 1834 (Rosendo, 1990).

⁵⁴ <https://www.montepio.pt> – 21.12.2015.

⁵⁵ <http://clientebancario.bportugal.pt> – 21.12.2015

⁵⁶ <https://www.montepio.pt> - 02.01.2016.

⁵⁷ <https://www.montepio.pt> – 13.04.2015

O mutualismo surgiu da necessidade de o homem mais débil obter ajuda através da solidariedade social. É um movimento de solidariedade e de previdência livre e que começou a ter mais visibilidade a partir do início do século XIX. As associações mutualistas são IPSS, com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida, que praticam a concessão de benefícios de segurança social e saúde, bem como outros benefícios de proteção social e promoção da qualidade de vida. O mutualismo tem desenvolvido ao longo do tempo os valores da justiça, transparência, solidariedade e honestidade; é o sucessor da economia social do passado. Assim, o associativismo, tão importante para as classes trabalhadoras deu origem: Associações de Socorros Mútuos (ASM), Cooperativas, Caixas Económicas, Montepios e outras.⁵⁸

O Montepio Geral foi fundado em 1840 como uma ASM (uma das mais antigas do país), em que os seus associados mediante o pagamento de uma cota, asseguravam benefícios futuros para si ou para os seus familiares. Aquando da sua fundação criou um sistema de empréstimos sobre penhores, a baixo juro; funda uma Caixa Económica em 1844 para apoio à atividade mutualista.

Podemos considerar que a banca surge muito como uma necessidade originada pelo movimento mutualista.

A história da banca em Portugal tem merecido alguma atenção da parte dos pesquisadores, especialmente em épocas consideradas de uma certa crise económico-financeira.

Para arrecadar o ouro trazido pelos navegadores portugueses, a Casa da Índia (séc. XVI), foi considerada o primeiro banco. A Misericórdia de Lisboa (séc. XVIII) foi a primeira Instituição a fazer empréstimos aos agricultores. Em 1821, surge o primeiro banco – Banco de Lisboa; em 1844, surge a Caixa Económica de Lisboa - Montepio Geral (Malheiro, 2013).

O sistema bancário português em 1844 era constituído por dois bancos (comerciais e emissores), um sediado em Lisboa e outro no Porto e por várias casas bancárias e banqueiros, empresas que operavam como bancos comerciais (Nunes et al.,1994).⁵⁹

2.2 – Os valores do Mutualismo

Segundo a Instituição Montepio Geral (página oficial da Internet), o Mutualismo é um sistema associativo de proteção social solidária, baseado na entreaajuda e na participação, que se propõe acautelar os efeitos de certas contingências, proteger o futuro e promover qualidade de vida entre os seus membros. É desenvolvido por mutualidades ou associações mutualistas, organizações sem fins lucrativos, cuja missão consiste no auxílio mútuo, no interesse dos seus associados e respetivas famílias, e que desenvolvem respostas complementares aos sistemas públicos de Segurança Social e Saúde. Entre a solidariedade da unidade familiar, o Estado e as empresas privadas, as associações mutualistas fundam-se em valores democráticos – uma pessoa um voto – de liberdade, igualdade, independência e solidariedade, integram o Setor Social da Economia e materializam a capacidade de iniciativa e auto-organização dos cidadãos.

⁵⁸ <http://www.cases.pt> – 21.12.2015.

⁵⁹ De 1850 a 1891, o sistema bancário português evoluiu com a criação de vários bancos e casas bancárias.

O Montepio Geral – Associação Mutualista, encabeça um grupo da Economia Social: o Grupo Montepio. O conjunto de empresas que o formam tem por objetivo auxiliar a realização dos fins da Associação Mutualista através dos seus resultados, que reforçam os proveitos das modalidades subscritas pelos associados.

Toda a atividade levada a cabo pelo Montepio Geral – AM é orientada para a proteção social complementar solidária e voluntária - o Mutualismo – e alinhada por valores e princípios humanistas:

- Liberdade - A adesão ao Montepio Geral – AM, constitui um ato livre.
- Igualdade - Os associados Montepio Geral – AM, participam na vida da associação através do voto e são iguais em direitos e deveres.
- Responsabilidade - O Montepio Geral – AM, defende uma Responsabilidade Social ativa e um futuro sustentado.
- Solidariedade - As necessidades de saúde e proteção social encontram resposta na ação integrada e solidária do conjunto dos cidadãos.
- Autonomia - O Montepio Geral - AM – a maior associação do País - concretiza a capacidade de iniciativa e auto-organização dos cidadãos⁶⁰.

2.3 – O Mutualismo: uma forma aplicada da Responsabilidade Social?

Globalmente, a partir dos anos 70/80 do séc. XX, o terceiro setor surgiu com todo um conjunto de organizações novas e outras reformuladas, num contexto de esgotamento do modelo de crescimento dos países ocidentais e crise do Estado Social. É neste contexto de crise económica e social que, desde as últimas quatro décadas, se tem verificado um crescimento e dinamismo do que se designa genericamente por terceiro setor (Costa, *et al*, 2011).

Em Portugal o terceiro setor caracteriza-se por uma realidade organizacional heterogénea diferentemente representada no tecido institucional. A partir de informação estatística relativamente dispersa, referente à última década, é possível fazer um retrato breve e aproximado das grandes famílias de organizações do setor:

Quadro 16 – Grandes famílias da Economia Social/Terceiro Setor (em 2014)

Instituições	Quantidade
Associações sem fins lucrativos (Bombeiros, recreativas, culturais, desportivas)	1700
Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS	5000
Cooperativas	3000
Fundações	350
Mutualidades	120

Fonte: <http://isociologia.pt> - 15.12.2015

⁶⁰ <https://www.montepio.pt> - 30.12.2015.

Globalmente, o setor manifesta um crescimento mais favorável do emprego do que os restantes setores da atividade económica e orienta o seu funcionamento no sentido de satisfazer necessidades das pessoas e não de remunerar investidores. (Ibid., 2011)

De acordo com Rosendo, (1996), o Mutualismo implantou-se e desenvolveu-se no nosso país (sobretudo ao longo do séc. XIX), sem grandes apoios do Estado, tanto em termos financeiros como logísticos. O único apoio legal de que dispunham consistia na aprovação governamental dos seus estatutos, que orientavam, um pouco precariamente, a estabilidade administrativa e financeira das associações mutualistas.

Uma série de eventos (congressos, inquéritos, conferências) determinaram a evolução do Mutualismo Português até aos nossos dias.⁶¹

Apesar do empenhamento dos seus responsáveis, o mutualismo não tem tido a receptividade e a adesão desejada. No entanto, devemos referir que a população mutualista tem tido um crescimento nos últimos anos, conforme adiante vamos referir (em 2.4), a propósito da Associação Mutualista Montepio Geral.

Face à crise de Estado Providência e depois de todos os acontecimentos que marcaram a evolução do mutualismo português, que futuro está reservado neste domínio?

A sustentabilidade do Estado Social em Portugal, pode ser questionável. No entanto as opiniões dividem-se. Boaventura de Sousa Santos,⁶² numa curta entrevista, defende que o Estado-Providência é sustentável tanto na Europa como em Portugal, dependendo em grande medida de opções políticas, mais do que de argumentos de ordem financeira. Segundo Rosendo (1996), se o Estado quiser libertar-se da sua tutelar e quase exclusiva posição de Estado Providência, terá que enveredar decisivamente por soluções redutoras dessa posição, mas sem nunca deixar de assumir as suas responsabilidades inerentes à cobertura dos riscos sociais; deve incentivar as pessoas a criarem sistemas complementares de proteção social, reconhecendo as mutualidades como parceiro privilegiado, se não quiser ver-se a braços com problemas de insolvabilidade a breve prazo. Este autor partilha da opinião de que o Mutualismo se perfila, no quadro do seguro social livre, como uma alternativa credível ao Estado-Providência.

A proliferação de IPSS, lares e habitações para a terceira idade são sintoma de que o Estado tem dificuldade em dar resposta social nesta área, validando assim a tese de que o Mutualismo tem futuro e é uma forma aplicada de Responsabilidade Social.

⁶¹ As mais de 100 mutualidades que existem em Portugal dão corpo a um movimento do mutualismo consagrado na legislação nacional e, desde logo, na Constituição da República Portuguesa. Mas, se a Constituição estabelece o setor da economia social e o Mutualismo no artigo 82º, a legislação que define o enquadramento jurídico para as mutualidades estende-se por outros diplomas. O Código das Associações Mutualistas, DL nº 72/90, de 3 de março de 1990, sistematiza o enquadramento legal das mutualidades.

A legislação referente ao registo de associações mutualistas, das suas federações, confederações e uniões está consagrada na Portaria nº 135/2007.

<http://ei.montepio.pt> - 21.12.2015

⁶² <http://www.apagina.pt> – 13.01.2016.

2.4 – As competências estratégicas da Responsabilidade Social na sua vertente mutualista

O conjunto de empresas que formam o Grupo Montepio Geral, encimado pela Associação Mutualista, pela Caixa Económica Montepio Geral e pela Fundação Montepio, têm por missão colocar o progresso económico ao serviço dos associados, dos clientes e da comunidade, continuando assim a prestigiar o mutualismo, a apoiar as famílias, as empresas e os projetos inovadores, com seriedade e transparência, ética e humanismo. Para tal, defendem o envolvimento progressivo das empresas na resolução das questões sociais, a promoção de uma sociedade inclusiva e de uma cidadania responsável, que garanta uma proteção social de qualidade ao longo da vida das pessoas e a disseminação da solidariedade pela comunidade.⁶³

O que diferencia uma organização fundada com espírito mutualista das outras organizações é a filosofia que inspirou a criação do Montepio, o mutualismo, que é um sistema de solidariedade muito antigo, primeiro ligado à igreja, depois, na Idade Média servindo os propósitos das agremiações profissionais, protegendo os mais debilitados (órfãos, viúvas, ...), como já referido anteriormente. Com a Revolução Francesa (1789) emergiram os valores que norteavam o mutualismo e as mutualidades (liberdade, igualdade e fraternidade). No séc. XIX com o liberalismo e a Revolução Industrial, surgem as associações de defesa mútua, que custeavam despesas de funeral, invalidez, orfandade e outras.

As associações mutualistas inserem-se no que se define por economia social, setor social ou terceiro setor. O Montepio assumindo-se como Instituição eticamente responsável, tem um programa de RSE que abrange diversas frentes e que converge com os valores e missão mutualista, concretizando-se através da Associação Mutualista, da sua Caixa Económica, da Fundação Montepio e dos mais de oitocentos colaboradores voluntários.

Segundo o presidente do Grupo Montepio, Tomás Correia, a RSE é visivelmente crescente nas empresas, evoluindo de uma atuação filantrópica pontual para o conceito de desenvolvimento sustentável, assente nos pilares económico, social e ambiental que se complementam harmoniosamente, incorporando a ética em toda a sua cadeia de valor. Refere ainda que esta filosofia empresarial faz parte do ADN (ou DNA) do Montepio e que as empresas estão cada vez mais conscientes de que a adoção de um comportamento comprometido e transparente face à comunidade envolvente pode ser determinante (Taveira, 2011).

No âmbito da sua Política de Responsabilidade Social, o Montepio tem vindo a desenvolver parcerias com as mais diversas organizações (BCSD, GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, Movimento ECO e outras). Além de ser uma IPSS e a maior associação e organização da economia social, incorpora uma dimensão empresarial protagonizada pela sua Caixa Económica e demais empresas do Grupo. A sua dinamização associativa e o desenvolvimento de soluções financeiras específicas para o setor social indiciam uma postura de ética corporativa. Tem uma tripla natureza jurídica: Associação Mutualista, Caixa Económica e Fundação, que vamos abordar seguidamente.

⁶³ <https://www.montepio.pt> – 21.12.2015.

2.4.1 - Montepio Geral - Associação Mutualista (AM)

O Montepio Geral, Associação Mutualista, tem por missão e finalidade desenvolver ações de proteção social, designadamente nas áreas da segurança social e da saúde, e promover a cultura e a melhoria da qualidade de vida dos seus associados, familiares, e beneficiários por aqueles nomeados. Defende um crescimento inteligente baseado no conhecimento e inovação; um crescimento sustentável, assente na gestão equilibrada dos recursos, um crescimento integrador que garanta emprego, coesão económica e social e a disseminação da solidariedade pela sociedade.

Ser associado desta Instituição Mutualista é, de acordo com os seus Estatutos:

- Participar nos destinos da Instituição.
- Dispor de soluções que complementam o sistema público de Segurança Social.
- Usufruir da gestão dos fundos constituídos pelas quotas e contribuições dos associados.
- Poder designar e alterar os beneficiários das subscrições.
- Participar na vida associativa e em múltiplas iniciativas culturais e de lazer.
- Beneficiar de condições favoráveis na subscrição de produtos e serviços do Grupo

Montepio.

Aos benefícios resultantes da subscrição das modalidades mutualistas acrescem vantagens exclusivas dos associados, definidas nos Estatutos e Regulamento de Benefícios da Associação:

- “Benefício de Solidariedade Associativa” – em caso de acidente de que resulte a morte ou invalidez permanente do Associado.
- Ausência de comissões na subscrição das modalidades mutualistas.
- Possibilidade de aumento de benefícios subscritos, por atribuição de melhorias.
- Concessão de “Empréstimos a Associados” nas modalidades que o permitem.

Ser associado também assegura benefícios nas empresas que constituem o Grupo Montepio, nomeadamente:

- Caixa Económica Montepio Geral – no crédito à habitação e individual, nos cartões de crédito, na isenção das despesas de Gestão e Manutenção de contas e outros.
- Lusitânia – no seguro automóvel e de saúde.
- Futuro – na subscrição de Planos Poupança Reforma (PPR) e outros fundos.
- Residências Montepio – na mensalidade dos centros residenciais e outros.
- Desconto junto de entidades parceiras (saúde, desporto, lazer).

A apreciação, a título de exemplo, de dois documentos que consideramos relevantes, pode ajudar a dar-nos uma ideia mais concreta desta Instituição.

• “Relatório e Contas – 2014; Programa de Ação, Orçamento para 2015 e objetivos” - Deste documento salientamos o seguinte:

Tabela 4 - Resultados do exercício de 2013, 2014 e previsões para 2015

VARIÁVEIS	2013	2014	2015 (ORÇADO)
RESULTADOS (MILHÕES €)	70,3	41,5	87,3
Nº. DE ASSOCIADOS	579 530	630 513	657 700

Fonte: Construção própria

Objetivos 2015:

- Criação do Comité de RS, que reúna áreas estratégicas do Montepio Geral - AM, da Caixa Económica e da Fundação;

- Prosseguir o crescimento e a fidelização da base associativa; prosseguir as ações de apoio social e desenvolver a política de Sustentabilidade; alargar a oferta nos domínios da proteção social complementar, saúde, bem-estar e equipamentos sociais.

• Estatutos (que regulamentam o funcionamento da associação e definem os seus objetivos, Missão e Visão) - Este documento refere no ponto 1 do seu Artigo 2º: “O Montepio Geral, observando os princípios da solidariedade, tem como finalidade desenvolver ações de proteção social nas áreas da segurança social e da saúde e promover a cultura e a melhoria da qualidade de vida”.

O trabalho desenvolvido ano a ano pela Associação Mutualista assegura apoio a muitos projetos nas áreas de solidariedade social, saúde, ambiente, economia social, educação e formação, revelando deste modo a natureza de uma Instituição criada pelas pessoas e para as pessoas, uma Instituição Mutualista.

2.4.2 - Caixa Económica Montepio Geral (CEMG)

A CEMG, como entidade anexa ao Montepio Geral (Associação Mutualista), é responsável por toda a atividade bancária do Grupo. O seu negócio centra-se na intermediação de retalho, através de captação da pequena poupança e da concessão de crédito a particulares, empresários em nome individual, microempresas, PME e Instituições do Terceiro Setor.

O seu crescimento é acentuado a partir da segunda metade dos anos 80, com o início de uma política de participações financeiras, fundando várias empresas e adquirindo capital noutras na área dos seguros, imobiliárias, fundos de pensões e outras. A sua rede de balcões cresceu, com uma evolução ao longo dos anos, de acordo com a tabela 5:

Tabela 5 - Evolução do crescimento e empregabilidade no Montepio Geral

ANO	BALCÕES	EMPREGADOS
1974	15	512
1994	88	1500
2014	436	4425

Fonte: Construção própria (dados de <https://www.montepio.pt> – 15.09.2015)

A sua ligação à economia social e às finalidades mutualistas que estão na sua génese, levaram a CEMG não só a continuar a apoiar este setor, mas também a fomentar instrumentos que potenciem o empreendedorismo e a inovação da economia social. Em simultâneo, prosseguiram outras iniciativas, tanto no domínio da RS interna, ligadas à formação dos colaboradores e à sua participação de cidadania, voluntariado corporativo e preservação do ambiente, como de âmbito externo, através do apoio ao desenvolvimento económico, cultural, preservação ambiental, melhoria da qualidade do serviço e satisfação dos clientes, e no alargamento da política de responsabilidade social aos diversos stakeholders.

Numa análise sintética a alguns documentos/dados, verificamos:

- Os resultados de exercício serem negativos tanto em 2013 como em 2014, demonstrando alguma fragilidade da Instituição. É público que está em marcha e com resultados positivos um plano de recuperação e reestruturação, que tem em conta as normas ditadas pelo regulador Banco de Portugal (Cavaleiro, 2015).

No entanto, acrescentamos como nota, que o setor financeiro em Portugal passa por uma conjuntura desfavorável a que a CEMG não está imune.

- Quadro de pessoal:

Nas últimas quatro décadas o quadro de pessoal da Instituição tem um aumento considerável, conforme se verifica na tabela 5, com a estrutura constante da tabela 6.

Tabela 6 - Dados sobre Recursos Humanos

VARIÁVEIS	2013	2014	2013	2014
Género	Feminino		Masculino	
%	45	45	55	55
Formação	Superior		Outra	
%	52	54	48	46
Estrutura Etária	≤39		≥40	
%	42	36	58	64

Fonte: Relatório e contas 2014 (p.11).

Nesta estrutura/distribuição do quadro de pessoal verifica-se uma ligeira predominância da componente masculina (55%) e destaca-se o aumento do peso dos colaboradores com habilitações de nível superior 54%. Regista-se também um crescimento do peso dos

colaboradores com mais de 40 anos, de 58% para 64%, explicado pelo abrandamento do ritmo de admissões.

- RSE Interna confirmada através da formação de colaboradores, voluntariado corporativo, projeto DAR, preservação do ambiente.
- RSE Externa confirmada através do apoio à economia social – empreendedorismo e inovação, apoio à economia do mar, preservação do ambiente, apoio à cultura.
- Modelo de governação definido pelos Estatutos, Código de conduta⁶⁴ e Conselho geral de supervisão CEMG, definem, configuram e garantem toda a governação Institucional.

Como reflexão sobre a CEMG, partilhamos terem sido importantes as chamadas de atenção do Banco de Portugal à governação da Instituição, reforçando assim a sua longevidade e sustentabilidade ao serviço do Mutualismo e do bem comum.

2.4.3 - Fundação Montepio

A Fundação Montepio concentra a sua atuação nas áreas prioritárias de intervenção que mais se relacionam com a sua natureza e missão mutualista. Nesse sentido, as relações de cooperação que estabelece com outras organizações e a proximidade que tem vindo a fomentar com outras entidades da economia social justificam o forte apoio nos domínios da solidariedade, da promoção da saúde, da educação e da formação, mas também as incursões feitas nos domínios da mediação comunitária e do estímulo ao voluntariado e ao associativismo.

Alguns dos projetos (económicos, sociais e ambientais) de RSE externa, geridos pela Fundação referem-se aos Donativos de Natal, Prémio Escolar Montepio, Microcrédito Montepio, Projeto “Frota Solidária”, Movimento ECO, Prémio Voluntariado Jovem e muitos outros. Dando uma ligeira nota sobre a sua abrangência, temos:

- Donativos de Natal - Este ano de 2014, foram contempladas 10 instituições sociais, com projetos que “fazem a diferença”.
- Prémio Escolar Montepio – Este prémio tem vindo a distinguir projetos educativos inovadores, dirigidos para a difusão de boas práticas e a melhoria das condições de ensino e de aprendizagem no nosso País.
- Microcrédito Montepio - A solução Microcrédito Montepio vai no sentido da promoção do empreendedorismo social, uma forma solidária de contribuir para a sustentabilidade social.
- "Frota Solidária" - Projeto central e paradigmático na atividade da Fundação Montepio, foi criada com a intenção de devolver à sociedade civil os montantes que, a cada ano, os contribuintes lhe atribuem quando, no preenchimento da Declaração de IRS, inscrevem o NIPC (Número de Identificação de Pessoa Coletiva) 503 802 808 no espaço reservado à Consignação Fiscal.
- Movimento ECO - Movimento que conta com o apoio do Montepio na prevenção dos incêndios florestais.

⁶⁴ O ESBG, representa algumas das maiores redes bancárias de retalho da Europa, concebendo, facilitando e gerindo projetos bancários transfronteiriços de elevada qualidade.

- Prémio voluntariado jovem - A iniciativa é destinada a reconhecer e divulgar o voluntariado jovem e as suas atividades, estimular a apresentação de projetos inovadores ou a apoiar a continuidade de projetos já em curso.

Para uma melhor definição conceptual da Fundação procedemos a uma apreciação simples de alguns dados relacionados, a saber:

- Relatório e contas - Exercício de 2014:

Tabela 7 - Apoios concedidos 2014 e orçados para 2015

APOIOS CONCEDIDOS	2013	2014	2015 ORÇAMENTADO
FROTA SOLIDÁRIA		487 274,20	
DONATIVOS DE NATAL		227 901,00	
APOIO A OUTROS PROJETOS		992 733,46	
TOTAL	1 632 446,47	1 707 908,66	1 554 000,00

Fonte: Construção própria.

- Linhas de orientação estratégica 2015: Visam promover respostas económicas e sociais inovadoras, apoiar a dinamização da cidadania ativa, diversificar geograficamente a intervenção da Fundação e firmar a identidade da Fundação como protagonista da RS externa do Grupo Montepio.

- Estatutos: Todo o seu articulado vai no superior sentido da pessoa humana.

Partilhamos da opinião de que a génese que está na base da emergência das três Instituições que acabamos de referir – o mutualismo – tem sido o garante da sua sustentabilidade ao longo dos tempos.

Como síntese conclusiva deste capítulo, referimos:

A situação atual da Banca portuguesa levanta algumas questões quanto à sua estabilidade e fiabilidade. A conjuntura económico-financeira europeia tem tido alguma influência neste setor, mas a debilidade do nosso sistema financeiro deve-se essencialmente a uma governação questionável (o que é público) a vários níveis, nomeadamente na área da concessão de crédito e das altas remunerações a executivos, consultores e analistas.⁶⁵

Apesar de tudo, os portugueses continuam, de um modo geral, a acreditar na banca nacional. No entanto, escolhem o banco a quem confiar o seu dinheiro. Segundo estudo de 2014 (já referido), os preferidos foram a CGD e o Montepio. Em termos gerais, esse estudo revela também um aumento da divulgação e prática da RSE no setor bancário; essa divulgação da RSE passa muito pela inclusão social, nomeadamente: O desenvolvimento da educação financeira, os empréstimos a IPSS, os empréstimos aos mais desfavorecidos, entre outros.

⁶⁵ O regulador bancário da União Europeia vai centrar a sua ação este ano no desenvolvimento de regras mais duras para as instituições de crédito, nos bónus atribuídos aos gestores e na liquidez das instituições financeiras. - 5 de Janeiro de 2012 (<http://www.maisfutebol.iol.pt> – 22.01.2016).

Os bancos sociais têm demonstrado que é possível trabalhar com uma banca mais voltada para a RSE, para a sustentabilidade, de que o Montepio Geral é um modelo a ter em conta.

As três empresas do Grupo Montepio Geral, conforme referido ao longo deste capítulo, são exemplo pelas suas ações concretas, de boas práticas de uma RSE sustentável, cumprindo deste modo a Missão que está na génese do Montepio Geral, o Mutualismo, uma forma aplicada da Responsabilidade Social.

Finalmente concluímos, relembrando sinteticamente o seguinte:

- A RSE implica práticas éticas e transparentes em relação a todos os stakeholders, Estado e sociedade em geral.

- A empresa bancária em Portugal tem sido palco de atenção generalizada. As práticas de governação não têm sido as melhores; exemplos citados como recomendáveis, vieram a revelar-se contaminados.

- As Instituições financeiras têm um papel muito importante na RSE/Sustentabilidade.

- A sustentabilidade económica, social e ambiental, fator de preocupação para o sector bancário, pode mesmo transformar-se em oportunidade de negócio.

- O Mutualismo revela-se como uma alternativa credível ao Estado-Providência.

Partilhamos da afirmação do Presidente do Montepio Geral, Tomás Correia, de que “O Montepio e o seu grupo de organizações oferecem um valioso capital de confiança constituído ao longo de mais de 175 anos de serviço à sociedade portuguesa”.

CAPÍTULO III – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: UMA COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA DO MUTUALISMO.

O Montepio Geral Associação Mutualista, a Fundação Montepio e a Caixa Económica Montepio Geral são Instituições líderes do Grupo Montepio Geral que sustenta a sua atividade em linha com as boas práticas de RSE e ética corporativa, prestigiando o mutualismo com seriedade e humanismo.

“Desde 1840 que o Montepio procura contribuir para o desenvolvimento do País, fortalecer as estruturas solidárias nacionais, apoiar os cidadãos mais vulneráveis, garantir futuros e ajudar a concretizar sonhos”⁶⁶. Enquanto Instituição do setor da economia social, defende o envolvimento do mundo empresarial na resolução das questões sociais, e a disseminação da solidariedade pela comunidade, traçando um programa de RS que abrange diversas frentes.

O trabalho que vai desenvolvendo visa o apoio a projetos nas áreas de solidariedade social, saúde, ambiente, economia social, educação e formação, revelando assim a natureza de uma instituição humanista, inspirada no mutualismo que faz parte do seu “ADN”, conforme referiu o seu Presidente Tomás Correia.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho pretendemos dar resposta à questão, “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária (Montepio Geral), da Responsabilidade Social das Empresas”

A competitividade das empresas e a sua sustentabilidade estão muito dependentes dos pilares económico, social e ambiental (*triple bottom line*) que sustentam a RSE, considerados não um luxo mas uma necessidade, real e fundamental, na medida em que fortalecem a confiança com os stakeholders (partes interessadas).

1 – Metodologia

A produção científica implica o emprego de um conjunto de técnicas e processos de pesquisa para a sua formulação, denominada Metodologia Científica. “Os fundamentos lógicos da investigação científica encontram-se nos métodos. Os métodos científicos são o conjunto de guias e procedimentos técnicos e mentais que visam a produção de conhecimento científico” (Vieira, 2014, p. 10). Ainda segundo o mesmo autor, os métodos a usar pelo investigador têm que estar em consonância com o paradigma e os objetivos da investigação, ou seja, têm que ser pertinentes.

A metodologia é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões e, como tal, um caminho ou conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim (Lavaredas, 2010).

A escolha do método para a investigação em apreço é o “Estudo de Caso”. Para concretização desta investigação científica, elaboramos previamente um plano de trabalho que estabelece as

⁶⁶ <http://www.montepio.pt> – 21.12.2015.

linhas mestras que a norteiam desde o início até ao fim e que contemplam dois grandes planos: plano teórico e plano prático.

Através destes dois planos da pesquisa científica procuramos dar resposta à “Questão Mãe” acima referida, de modo a:

- Explicar e justificar os métodos e os instrumentos que vamos utilizar para apreender e recolher os dados;
- Clarificar as características da população em estudo.
- Descrever o desenvolvimento da coleta de dados e indicar o plano de análise dos mesmos.

A descoberta, recolha e tratamento de dados, segundo (Vieira, 2014), passam pelos momentos que a seguir descrevemos.

1.1 – O problema epistemológico da recolha de dados

Nesta fase procuramos compreender os métodos e os instrumentos da recolha de dados que melhor se adequam ao nosso objetivo por forma a dar resposta às questões colocadas e às hipóteses desenvolvidas. Estes instrumentos podem fornecer-nos informações do tipo quantitativo e qualitativo.

1.1.1 - Método de recolha dados.

O “Estudo de Caso”, que é o indicado para quem trabalha só e com tempo limitado para a investigação é o método em que melhor se enquadra a questão que queremos ver respondida. Trata-se de um método exploratório (cujo objetivo passa pela caracterização do problema, classificação e definição) e qualitativo (particularista, descritivo, heurístico e indutivo) que decorre em ambiente natural, características estas que atestam a escolha. Em síntese, definimos as seguintes características deste método:

- O fenómeno observado no seu ambiente natural.
- Os dados são recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, revisão de documentos e outros).
- O investigador não precisa de especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes.
- É, no entanto, um sistema limitado e tem fronteiras em termos de tempo.
- Requer a preservação do carácter único e específico do caso.
- O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados.

O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação.

O quadro 17 apresenta em síntese, o que consideramos vantagens e desvantagens deste método.

Quadro 17 - Vantagens e desvantagens do método "Estudo de Caso"

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite concentrar o estudo num caso específico.	Consome muito tempo aos participantes.
É indicado para investigadores isolados e com pouco tempo para o estudo.	É uma investigação em pequena escala, não se podendo generalizar os resultados.
Permite que a investigação seja replicada.	Enferma de uma certa subjetividade, correndo sempre o risco de enviesar os resultados.
É simples e de fácil interpretação.	É muitas vezes invasivo da privacidade dos intervenientes.

Fonte: Construção própria

Há necessidade de o investigador estar atento a estas desvantagens, procurando minorá-las ou até evitá-las. Assim sendo, o estudo que pretendemos efetuar prende-se com uma aproximação essencialmente qualitativa, em que o investigador parte de uma situação concreta abrangente de um fenómeno particular que pretende compreender e não demonstrar, provar ou controlar.

1.1.2 - Instrumentos de recolha dados.

A recolha de dados diz respeito ao ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informação sobre o tema em estudo, agrupando-os para análise posterior. Princípios básicos devem presidir à recolha de dados, nomeadamente o uso de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados com todas as notas provenientes da pesquisa, manutenção de uma linha condutora de todo o trabalho coerente e consistente (Barañano, 2008).

A aplicação de questionários e entrevistas constituem os principais instrumentos de recolha de dados desta investigação e que vamos abordar e pormenorizar nos pontos: 1.2.1 e 1.2.2.

1.2 – O desenvolvimento do estudo

O desenvolvimento deste “Estudo de Caso” remete-nos para a aplicação dos instrumentos de recolha de dados selecionados (inquéritos por questionários e entrevistas) a uma população (universo estatístico) composta pelos colaboradores/empregados do Montepio dos balcões da cidade Viana do Castelo e pelos colaboradores da Instituições (IPSS) da mesma cidade, beneficiárias do Fundo Solidário Montepio.

1.2.1 – A elaboração dos questionários

Este estudo tem associado uma ferramenta ligada ao método quantitativo, que é um questionário previamente estruturado composto por um conjunto de questões apresentadas por escrito. Procuramos construir um questionário simples e pequeno para cativar as pessoas a responder, tendo em conta algumas recomendações necessárias, tais como:

- Identificação do proponente, objetivo e solicitação de cooperação;
- Estabelecer uma ligação com: o problema, os objetivos, as hipóteses da pesquisa, população a ser pesquisada, conteúdo das perguntas, layout e pré-teste.

O questionário é uma ferramenta de pesquisa de baixo custo, permite o anonimato e não expõe os pesquisados à influência do pesquisador. No entanto também tem algumas desvantagens porque exclui analfabetos e tem um número muito limitado de perguntas entre outras desvantagens. O tipo de questionário aplicado nesta pesquisa é misto (resposta aberta e resposta fechada).

São dois os questionários (semelhantes mas diferentes) a aplicar ao nosso universo em estudo e do qual fazem parte dois grupos distintos de stakeholders do Montepio, a saber (anexos 5 e 6):

- a) - Trabalhadores do Montepio da cidade de Viana do Castelo, num total de dezasseis pessoas;
- b) - Gestores e administrativos das Instituições (IPSS) beneficiárias do Fundo Solidário Montepio, da cidade de Viana do Castelo, que são cinquenta pessoas⁶⁷.

Os questionários construídos e aplicados neste “Estudo de Caso” foram previamente testados numa amostra selecionada de indivíduos (cinco), a fim de obtermos feedback sobre a sua estrutura e eficácia para a prossecução dos objetivos de pesquisa em apreço.

1.2.2 – A elaboração das entrevistas

A entrevista, outra ferramenta associada a este “Estudo de Caso” é um método de recolha de informações que consiste em diálogos orais ou escritos na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.

As entrevistas são utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver claramente uma ideia sobre a maneira como eles interpretam os problemas abordados. Todas as entrevistas foram concedidas por escrito, com base num guião previamente elaborado, constituído por um conjunto de questões abertas (anexos 1, 2 e 3).

Três entrevistas, distintas, fazem parte desta pesquisa:

- A nível interno - Uma entrevista com o Presidente do Conselho de Administração do Montepio e outra com um colaborador/trabalhador do Montepio da cidade de Viana do Castelo.

- A nível externo - Entrevista com um responsável de uma das Instituições beneficiárias do Fundo Solidário Montepio.

As condições de realização destas entrevistas (a abordar em 1.2.3), revelaram-se com um grau de exigência formal elevado, constituindo um desafio acrescido para este trabalho.

1.2.3 – A recolha de dados

A recolha de dados diz respeito ao ato de pesquisar, procurar informação sobre o tema em estudo, juntando documentos e provas, e, agrupando-os para análise posterior, conforme já referimos. Para tal, estabelecemos um plano em consonância com a população a estudar e os instrumentos escolhidos de pesquisa (questionários e entrevistas).

⁶⁷ Admitimos que este número seja aproximado.

1.2.3.1 - Definição da população e amostra de estudo

A população ou universo estatístico da nossa pesquisa representa o conjunto de elementos, que têm pelo menos uma característica comum, sobre o qual incide o estudo estatístico, ou sejam:

a) Todos os trabalhadores do Montepio da cidade de Viana do Castelo (Balcões Avenida, Campo da S^a. da Agonia e Direção Regional), a quem aplicamos um questionário (anexo 5).

b) Todos os trabalhadores e colaboradores com funções administrativas e de gestão nas Instituições (IPSS, também desta cidade) beneficiárias do Fundo Solidário Montepio (Centro Social e Paroquial de N^a. S^a. de Fátima; Centro Social e Paroquial de Santa Maria Maior; Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo; Casa dos Rapazes de Viana do Castelo; GAF – Gabinete de Atendimento à Família), a quem aplicamos um questionário idêntico ao anterior (anexo 6).

Esta é a população alvo que desejamos estudar e a partir da qual procuráramos tirar conclusões e fazer as generalizações possíveis. Esta população é formada por dois grupos distintos dentro do mesmo universo em estudo, mas com muitas características comuns, capazes de responder aos objetivos que nos propomos atingir.

Foram selecionados estes stakeholders do Montepio (trabalhadores/colaboradores do Montepio e colaboradores das Instituições beneficiárias do Fundo Solidário) para constituírem o universo deste “Estudo de Caso” essencialmente por duas razões:

1^a. Razão – Estes stakeholders são os que maior afinidade têm com o Montepio; ambos os grupos beneficiam dos apoios da Instituição.

2^a. Razão - Abordar outros stakeholders, nomeadamente clientes, constituiria grande dificuldade devido à sua dispersão e a outros problemas, nomeadamente o sigilo e a privacidade.

Relativamente à amostra para a nossa investigação pretendemos que esta seja igual à população em apreço, ou seja, à população alvo.

1.2.3.2 - Aplicação dos instrumentos de recolha de dados

- **Questionários** - Para aplicação dos questionários (entrega e recolha) foi efetuado todo um trabalho de campo tanto a nível interno (no Montepio) como a nível externo (nas IPSS beneficiárias do Fundo Solidário Montepio).

a) - A nível interno – Entrega dos questionários (12.01.2015), previamente autorizada, em suporte de papel, nos três balcões do Montepio na cidade de Viana do Castelo (Avenida dos Combatentes, Campo da Sr^a. Agonia e Direção Regional – ao Hospital St^a Luzia), para preenchimento e posterior recolha, que aconteceu a 20 e 23.01.2015.

Foram recolhidos preenchidos 16 questionários, o que corresponde ao número total dos trabalhadores do Montepio da cidade de Viana do Castelo (100% desta população alvo).

b) - A nível externo – Aplicação (devidamente autorizada) em 12.01.2015 dos questionários em suporte de papel e digital, nas seguintes Instituições da cidade:

- Centro Social e Paroquial de N^a. S^a. de Fátima
- Centro Social e Paroquial de Santa Maria Maior
- Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo

- Casa dos Rapazes de Viana do Castelo
- GAF – Gabinete de Atendimento à Família

Foram recolhidos 35 questionários preenchidos pelos colaboradores destas Instituições (população acessível), no período compreendido entre 20.01.2015 e 30.04.2015, o que corresponde a 70% desta população alvo.

Os questionários recolhidos a nível interno e externo, perfazem um total de 51 (51 unidades estatísticas), o que corresponde 77,27% da população da população alvo total.

Esta fase da aplicação dos questionários revelou-se um trabalho moroso, havendo necessidade de vencer resistências ao nível de algumas Instituições (IPSS), a fim de conseguirmos um número aceitável de questionários respondidos.

- **Entrevistas** - Para a concretização das entrevistas que fazem parte deste trabalho de pesquisa desenvolvemos procedimentos que levamos a cabo a nível interno e a nível externo, uns mais formais e outros mais informais, de acordo com o contexto em que ia decorrer cada uma delas. Solicitadas previamente e posteriormente agendadas, procedemos à elaboração dos guiões específicos para cada uma delas, instrumento que serve de base à sua realização e que é constituído por um conjunto de questões abertas, focalizadas nos objetivos do nosso trabalho. Todas as entrevistas foram concedidas por escrito, devido a razões de agenda quer da parte dos entrevistados quer também da parte do entrevistador, o que se revelou uma facilidade para o tratamento da informação recolhida.

a) A nível interno – Foram efetuadas duas entrevistas, a saber:

- Entrevista com um colaborador/trabalhador do Montepio da cidade de Viana do Castelo (que designamos por colaborador “A” - efetuada em 16.09.2015). Foi formalizada e efetivada em moldes semiformais e acessíveis, sendo exigido pelo entrevistado o anonimato.

- Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração do Montepio⁶⁸. Esta entrevista implicou que a sua solicitação e agendamento fosse antecedida dos devidos procedimentos formais, para além de exigir uma deslocação a Lisboa para a sua efetivação; imprevistos com a agenda do Sr. Presidente deu origem a que a entrevista não se realizasse no dia e hora marcados, prontificando-se este a responder por escrito às perguntas do guião estruturado para a mesma, o que aconteceu de forma pronta e consistente em 24.04.2015.

b) Entrevista a nível externo – Entrevista com o responsável de uma das Instituições (IPSS) da cidade de Viana do Castelo beneficiária dos apoios do Montepio (que designamos por Stakeholder “C” - efetuada em 09.09.2015). Esta entrevista foi também formalizada e efetivada de um modo semiformal, o que constitui uma mais-valia para o trabalho em apreço pela proximidade e abertura da pessoa entrevistada, que manifestou interesse no seu anonimato.

⁶⁸ Admitimos que esta entrevista faz sentido, uma vez que o Presidente do Conselho de Administração do Montepio tem responsabilidades em todos os balcões da Instituição. Faremos uma referência especial a esta entrevista no ponto 3 do nosso trabalho.

O estudo de caso recorre a várias técnicas de recolha de dados e nenhuma delas deve ser descartada. A obtenção de dados através de distintos instrumentos, permite o cruzamento de informação, uma mais-valia para o trabalho.

Os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas que acabamos de referir, serão apresentados e analisados no ponto 1.2.4 a seguir.

1.2.4 – Apresentação e análise de dados recolhidos

A massa de dados recolhidos necessita de um trabalho de análise para isolar as unidades significantes (temas, figuras, variáveis) abstratas do seu contexto para operar uma comparação termo a termo (Vieira, 2014). Obedece a um plano e tem a ver com o tipo de estudo e com o seu objetivo conduzindo a resultados que depois são interpretados e discutidos.

As estatísticas permitem fazer análises de variáveis⁶⁹ que podem ser quantitativas e qualitativas.

1.2.4.1 - Plano de análise dos dados recolhidos

Dos processos de experimentação e de observação resultam os dados. A análise é um processo de organização de dados, onde se devem salientar os aspetos essenciais e identificar fatores chave, tendo em conta o seguinte:

- Validade (fiabilidade) – Existe validade de medição quando um indicador mede corretamente o conceito que se pretende medir.

- Causalidade – Avaliação da correlação e coocorrência são dois pormenores a ter em conta na análise de causalidade (Vieira, 2014.)

Não há modelos únicos para os distintos casos em análise. Neste estudo de caso, esses dados são do tipo quantitativo e qualitativo e para cada uma destas categorias configura-se um plano de análise específico, a saber:

• Dados quantitativos:

Os dados quantitativos representam informação resultante de características suscetíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades, que podem ser de natureza discreta (descontínua) ou contínua. A utilidade dos dados estatísticos depende, muitas vezes, da forma como são organizados e apresentados.

Assim, prefigura-se o seguinte esquema para apresentação e análise dos dados:

- a) - Organizar os dados.
- b) - Agrupar e resumir os dados através de: tabelas de frequência e quadros.
- c) - Resumo das principais medidas estatísticas: de tendência central e de dispersão.
- d) - Analisar e interpretar os dados: tabelas de cruzamento de dados (cross-tables), análise de correlação e outros.

Para organizar, agrupar e resumir os dados recorreremos a tabelas de frequência e a quadros.

⁶⁹ Em estatística define-se variável como sendo uma qualquer característica da população ou da amostra que interessa ser estudada estatisticamente.

- Questionários – dados e análise

Relativamente aos dois questionários aplicados (um aos trabalhadores do Montepio e outro aos colaboradores das IPSS, de Viana do Castelo), semelhantes (não iguais) e focados nos mesmos objetivos, são os seguintes os dados recolhidos e a análise efetuada:

Tabela 8 - Apresentação e análise de dados recolhidos - Colaboradores do Montepio

1 – Sexo.	Frequência	Percentagem
Feminino	6	37,5
Masculino	10	62,5

Análise - 62,5% dos colaboradores é do sexo masculino; a nível nacional a média é de 55% para o mesmo género.

2 – Idade.	Frequência	Percentagem
Menos de 30	-	-
Mais de 30	16	100,0

Análise - 100% dos colaboradores tem idade acima dos 30 anos. A nível da banca em geral os postos de trabalho têm diminuído, o que influencia a média de idade dos trabalhadores ativos; o desemprego pode ser mais uma das razões, entre outras.

3 - Habilitações literárias.	Frequência	Percentagem
Básico	-	-
Secundário	6	37,5
Superior	10	62,5
Outras	-	-

Análise - 62,5% tem formação superior; a formação é uma competência responsável, potenciadora da inovação e do empreendedorismo que suportam a sustentabilidade.

O nível de formação superior dos colaboradores do Montepio a nível nacional tem aumentado em relação aos anos anteriores. A média nacional em 2014 é de 54%.

4 - Relevância da Responsabilidade Social no Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível interno.	Frequência	Percentagem
Muito relevante	9	56,2
Relevante	6	37,5
Pouco relevante	1	6,3

Análise - 56,2% considera muito relevante e 37,5% considera relevante a RSE interna; mais de 90% dos inquiridos considera importante a RS no Montepio, revelador do reconhecimento dos trabalhadores para com o esforço de gestão feito pelo governo da Instituição.

5 - Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições).

Muito relevante	11	68,8
Relevante	4	25,0
Pouco relevante	1	6,3

Análise - 68,8% considera muito relevante e 25% considera relevante, dados que confirmam a prática da RSE no Montepio.

6 – Áreas de apoio concedido no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível interno.⁷⁰

Económico	9	56,3
Social	10	62,5
Cultural	5	31,3
Ambiental	4	25,0

Análise - O apoio social é o mais considerado (62,5%), logo seguido do apoio económico (56,3); o apoio cultural e ambiental são os menos considerados. Esta realidade espelha a sensibilidade generalizada da nossa cultura/prioridade.

7 – Áreas apoiadas no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível externo (Instituições).⁷¹

Económico	11	68,8
Social	12	75,0
Cultural	6	37,5
Ambiental	5	31,3

Análise - O apoio social é o mais considerado (75,0%), logo seguido do apoio económico (68,8%); o apoio cultural e ambiental são os menos considerados. Confirma-se que as necessidades primárias são preenchidas em primeiro lugar.

8 - A quem mais interessa a Responsabilidade Social?

Empresas	4	25,0
Clientes	-	-
Colaboradores	-	-
Todas as partes	12	75,0

Análise - 75% Consideram que a RSE interessa a todas as pessoas, demonstrativo da consciência que os colaboradores têm do conceito e prática da RSE do Montepio.

9 - Na sua opinião, numa escala de 1 a 4 (em que 1 é maior e 4 é menor), a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.

⁷⁰ 37,5% Dos inquiridos assinalou mais que um item.

⁷¹ 50% Dos inquiridos assinalou mais que um item.

Concordo totalmente	8	50,0
Concordo	8	50,0
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-

Análise - Ninguém discorda desta afirmação, revelador do sentido dos valores norteadores de uma sociedade sustentável.

10 - Este espaço serve para acrescentar possíveis sugestões que considere relevantes.

Sem opinião	14	87,5
Com opinião	2	12,5

Análise - 87,5% não esgrimiou qualquer comentário, o que pode demonstrar entre outras análises: que este tipo de ações tem que ser breve, que a sintonia do mundo académico com a sociedade civil é muito ténue e que os inquiridos não se querem expor/identificar.

Fonte: Construção própria.

Tabela 9 – Apresentação e análise de dados recolhidos – Colaboradores Instit. (IPSS)

1 – Sexo.	Frequência	Percentagem
Feminino	28	80,0
Masculino	7	20,0

Análise - 80% São do sexo feminino. Admitimos pela prática, entre outras razões, que esta desigualdade de género tem a ver com a especificidade das Instituições inquiridas.

2 – Idade.	Frequência	Percentagem
Menos de 30	5	14,3
Mais de 30	30	85,7

Análise - 85,7 Tem mais de 30 anos. A entrada no mundo do trabalho é cada vez mais tardia, o que se relaciona com o aumento da escolaridade, o desemprego e a retração da economia, entre outras razões.

3 - Habilitações literárias.	Frequência	Percentagem
Básico	-	-
Secundário	9	25,7
Superior	25	71,4
Outras	1	2,9

Análise - 71,4% tem formação superior. A RSE ao nível da gestão tem grande relação com a formação académica, relevante para a sustentabilidade plural.

4 – Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições).

Muito relevante	19	54,3
Relevante	11	31,4
Pouco relevante	2	5,7
Não resposta	3	8,6

Análise - 85,7% considera relevante e muito relevante a RSE do Montepio para com as Instituições. Admitimos que ser solidário e reconhecido é uma cultura de sustentabilidade empresarial e social.

5 - Tipo de apoio concedido à vossa Instituição no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral.

Económico	5	14,3
Equipamento	27	77,1
Cultural	-	-
Não resposta	3	8,6

Análise - 77,1% refere o equipamento, o que se relaciona diretamente com a visibilidade que o programa “Frota Solidária” do Montepio tem no apoio às Instituições.

6 – Áreas apoiadas no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível externo (Instituições).⁷²

Económica	9	25,7
Social	29	82,9
Cultural	-	-
Ambiental	2	5,7
Não resposta	1	2,9

Análise - 82,9% Considera a área social a mais contemplada pelos apoios do Montepio, o que confirma a sua orientação de valores defendidos na sua Missão e Visão estratégica.

7 - A quem mais interessa a Responsabilidade Social?

Empresa	1	2,9
Clientes	1	2,9
Colaboradores	1	2,9
Todas as partes	32	91,3

Análise - 91,3 % considera que é a todas as partes, o que valida os conhecimentos que esta amostra em estudo tem sobre esta temática da RSE.

8 - Na sua opinião, numa escala de 1 a 4 (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.

Concordo totalmente	16	45,7
Concordo	19	54,3
Discordo	-	-

⁷² 14,3% Dos inquiridos assinalou mais que um item.

Discordo totalmente	-	-
---------------------	---	---

Análise - Não há discordantes nesta variável, confirmando assim que o conceito clássico de RSE (o máximo lucro para as empresas) não tem futuro; está também em consonância com os valores e conhecimento que os inquiridos têm da RSE.

9 - Este espaço serve para acrescentar possíveis sugestões que considere relevantes.

Sem opinião	32	91,5
Com opinião	3	8,5

Análise - 91,5% não acrescentou nada nesta questão aberta; admitimos, entre outras razões, que os inquiridos não estão motivados a gastar tempo com estudos académicos, confirmando também assim que os questionários devem ser claros e breves.

Fonte: Construção própria.

Análise:

a) - Estatística comparativa (Cruzamento de dados)

Comparando os resultados dos dois questionários aplicados (a Colaboradores e a Instituições), temos resultados que apontam no mesmo sentido admitindo acontecer seguinte:

- O conceito de RSE configura-se-nos um dado adquirido e consolidado.
- Haver uma sintonia/concordância da relevância do apoio e das áreas contempladas ao nível interno e externo.
- A RSE do Montepio Geral em Viana do Castelo afigura-se-nos uma realidade.
- Os questionários aplicados confirmam a vocação social e Mutualista do Montepio.

b) - Medidas de tendência central

São indicadores que permitem que tenhamos uma ideia/resumo, do modo como se distribuem os dados de uma experiência. Temos:

- Média aritmética - Quociente entre a soma de todos os valores observados e o número total de observações.
- Moda - O valor mais frequente, caso exista do conjunto de observações.
- Mediana - Medida de localização do centro da distribuição dos dados.

c)- Medidas de dispersão

Segundo Morais (s. d.), as medidas de dispersão traduzem a variação de um conjunto de dados em torno da média, ou seja, da maior ou menor variação dos resultados obtidos. Permitem reconhecer até que ponto os resultados de um conjunto de observações se centram ou não ao redor da tendência central. Entre outras, incluem o desvio absoluto médio, a variância e o desvio padrão, cada uma expressando diferentes formas de quantificar a tendência que os fins de uma experiência aleatória têm para se concentrarem em determinados valores. Quanto maior for a dispersão, menor é a concentração e vice-versa.

Tabela 10 - Resultados da análise e relação das principais variáveis quantitativas: A - Relevância da Responsabilidade Social no Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível interno; B - Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições); C - Na sua opinião, numa escala de 1 a 4, (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social Empresarial terá que ser cada vez mais visível.

VARIÁVEIS					
	A	B	C		
	COL.	COL.	COL.	COL.	COL.
	MONTEPIO	MONTEPIO	INSTITUIÇÕES	MONTEPIO	INSTITUIÇÕES
N	16	16	32	16	35
Mínimo/ Máximo	1-3	1-3	1-3	1-4	1-4
MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL					
Média aritmética	1,50	1,38	1,47	1,50	1,54
Moda	1	1	1	1	2
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,50	2,00
MEDIDAS DE DISPERSÃO					
Desv padrão	0,632	0,619	0,621	0,516	0,505
Variância	,400	0,383	0,386	0,267	0,255
MEDIDAS DE FIABILIDADE					
Correlação do item total corrigido	-0,165	-0,015	0,910	-0,434	-0,024
Alfa de Cronbach se o item for excluído	0,225	0,130	0,878	0,323	0,908

Fonte: Construção própria

Tabela 11 - Resumo do processamento de caso e estatísticas de confiabilidade

COL. MONTEPIO			COL. INSTITUIÇÕES		
RESUMO DO PROCESSAMENTO DE CASO					
	N	%		N	%
CASOS VÁLIDOS	16	100	CASOS VÁLIDOS	35	100
EXCLUÍDOS	0	0	EXCLUÍDOS	0	0
TOTAL	16	100	Total	35	100
ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE					
N DE ITENS	15		N DE ITENS	13	
ALFA DE CRONBACH	107		ALFA DE CRONBACH	902	

Fonte: Construção própria.

- A moda (1) dos itens acima (Tabela 10) indica-nos que ambos os stakeholders (Colaboradores e Instituições) consideram que a RSE do Montepio é muito relevante a nível interno e externo; quanto à visibilidade da RSE, indicador da percepção que os inquiridos têm da mesma, a moda (1 e 2) significa que estão conscientes do percurso a fazer por esta prática.

- Análise de correlação - Existe correlação entre duas variáveis quantitativas quando estão ligadas por uma relação estatística. Esta pode ser positiva (no mesmo sentido) e negativa (em sentido contrário). Na análise em apreço, temos correlações negativas e positivas. A aplicação do teste Correlação do Item Total Corrigido tem como objetivo localizar itens relevantes ou com problemas para o estudo.

- O índice Alfa de Cronbach (α) serve para verificar a consistência interna de um questionário aplicado em uma pesquisa, ou seja, a correlação entre os itens (covariância) e varia numa escala de 0 a 1; quanto mais próximo de 1 maior é a homogeneidade dos itens e a consistência com que medem a mesma dimensão. Uma fiabilidade inferior a 0.6/0.5 é considerada inaceitável. O valor de alfa é afetado pela correlação entre as respostas obtidas, mas também pelo número de questões feitas e por redundância (existência de questões praticamente iguais).

Para análise estatística dos dados, tendo utilizado a escala nominal no questionário, através da qual se obtêm dados sob a forma de frequências, optou-se pelas técnicas não-paramétricas. (Hill & Hill, 2012, p. 107). Estes mesmos autores (2012) referem que "...o que se tem são o número de respostas em cada categoria da escala. Portanto, as análises estatísticas adequadas são principalmente as técnicas não-paramétricas". (p. 107).

Tendo como propósito a análise estatística dos dados obtidos, mais concretamente através da utilização de técnicas estatísticas não-paramétricas, e tendo como base a sugestão de Hill e Hill (2012) optou-se pelo teste do *Qui-Quadrado*, dado que esta é a técnica estatística que melhor se adequa. (p. 195).

Os testes de Correlação do Item Total Corrigido e de Cronbach servem para apresentar a fiabilidade das variáveis. A fiabilidade de uma medida diz respeito à sua consistência. A medida é fiável se dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicada a alvos iguais.

• **Dados qualitativos:**

Os dados qualitativos representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação, assumindo várias modalidades. Trata os dados não numéricos, em forma narrativa.

Desenhámos para análise destes dados o caminho seguinte:

- a) - Descrever a amostra populacional: sexo, grupo etário e formação escolar.
- b) - Explicar como tratar os dados: análise de conteúdo das entrevistas.
- c) - Organizar os comentários/resposta em categorias similares: preocupações, sugestões, pontos fortes, pontos fracos.
- d) - Identificar padrões, tendências, relações como associações de causa-efeito.

Para sumariar dados qualitativos utilizamos, contagens, proporções, percentagens ou taxas.

- **Descrição/análise da amostra populacional (dados obtidos através dos questionários)**

Relativamente à amostra da nossa investigação, como já referido, é igual à população em apreço, ou seja, à população alvo (Colaboradores - Trabalhadores dos três balcões do Montepio Geral e Colaboradores das Instituições IPSS - Trabalhadores com funções administrativas e de gestão das Instituições beneficiárias do Fundo Solidário do Montepio), todos sediados na cidade de Viana do Castelo.

O total dos questionários distribuídos foi de 66 e os recolhidos preenchidos de 51, o que corresponde a cerca de 77,27% da população alvo. Obtivemos os seguintes dados sobre a nossa amostra total:

Tabela 12 - Síntese da amostra total

	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
1 – SEXO		
Feminino	34	67%
Masculino	17	33%
Análise - 67% Do total dos inquiridos é do sexo feminino, o que admitimos ser comum no tipo de Instituições inquiridas.		
2 - IDADE		
Menos de 30	5	10%
Mais de 30	46	90%
Análise - 90% Tem mais de 30 anos; admitimos que o não aumento do nº. de postos de trabalho e a formação mais elevada dos Recursos Humanos (entre muitas outras causas) tem relação com o aumento da média das idades.		

3 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS		
Básico	-	-
Secundário	15	29%
Superior	35	69%
Outras	1	2%
Análise - 69% Tem formação superior; a formação está diretamente relacionado com a RSE e é cada vez mais visível.		
Fonte – Construção própria.		

Em síntese trata-se de uma amostra (que é igual ao universo/população em estudo) representativa e equilibrada, que reúne as condições favoráveis (Idade, sexo e habilitações literárias) no sentido de dar resposta à questão que desejamos ver respondida neste “Estudo de Caso”.

- Síntese e análise de Entrevistas

O processo de tratamento e análise das entrevistas passa por uma leitura prévia e cuidada para identificar um conjunto de questões de referência que vão no sentido de dar resposta aos objetivos propostos para este “Estudo de Caso”. Procedemos a uma síntese, por entrevistado das informações associadas ao nosso tema e seguidamente ao seu enquadramento com os objetivos desta pesquisa.

Apresentamos no Quadro 18 a síntese e análise das entrevistas efetuadas ao Presidente do Montepio Geral, a um colaborador/trabalhador do Montepio em Viana do Castelo e a um responsável de uma IPSS apoiada pelo Montepio.

Quadro 18 - Análise e síntese de Entrevistas de verificação/confirmação do entendimento e aplicação da RSE pelo Montepio Geral de Viana do Castelo, a Nível Interno⁷³

OBJETIVOS DA PESQUISA (E SÍNTESE DA ENTREVISTA)	ANÁLISE
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO MONTEPIO GERAL, DR. TOMÁS CORREIA	
• CONCEITO DE RSE	Refere que o conceito está presente no ADN das organizações e alinhado com a missão, valores e área de negócio das empresas. “É um conceito dinâmico e em permanente evolução, que reflete o devir social e económico e a própria atitude dos stakeholders e o estado de maturidade de cada empresa”.
• PRÁTICA E EXTENSÃO DE RSE (INT. E EXT.)	Defende um modelo de governação participado, de transparência e de uma auditoria permanente por parte das partes interessadas.

⁷³ As citações são da autoria dos entrevistados.

	<p>“Não é justo, nem aceitável é que um cidadão atue de forma autista face à sociedade em que se insere e que necessariamente impacta.”</p> <p>Defende a diversidade nas Instituições (ao nível de todos os colaboradores e restantes stakeholders), quer seja de género, de cultura, de etnia.</p>
<p>• IMPACTO DA RSE NOS COLABORADORES E STAKEHOLDERS</p>	<p>“As empresas e as organizações serão avaliadas não apenas pela riqueza que produzem, pelos empregos que criam, pelo contributo que dão à dimensão económica, mas também pela forma como atuam socialmente, a pegada que deixam e a forma como atuam internamente.”</p>
<p>SÍNTESE</p>	<p>“A crise veio, de facto, despertar consciências e reajustar prioridades e para nós a responsabilidade social é hoje uma inspiração permanente, simultaneamente um rumo e um desígnio. O grande desafio é que toda a organização assim a entenda, a efetive e assuma a sua quota-parte de compromisso.”</p>
<p>COLABORADOR “A”</p>	
<p>• CONCEITO DE RSE</p>	<p>Refere que o conceito de RSE é muito abrangente e partilha da ideia de que contempla as variáveis instrumentais, políticas, sociais e éticas. E ainda que a RSE interessa a toda a sociedade e a prática do bem beneficia todas as pessoas.</p>
<p>• PRÁTICA E EXTENSÃO DE RSE (INTERNA E EXTERNA)</p>	<p>Defende que a RSE tem que ser cada vez mais uma prática.</p> <p>“As áreas mais contempladas internamente são a económico-financeira, social e ambiental.”</p> <p>Refere que os apoios do Montepio a nível externo, concentram-se nas IPSS da cidade de Viana e nas áreas económica e social.</p>
<p>• IMPACTO DA RSE NOS COLABORADORES E STAKEHOLDERS</p>	<p>“Considero extremamente importante e relevante a RS interna do Montepio, porque é sinal de que a gestão considera importantes os seus Recursos Humanos, para além dos benefícios para o nosso orçamento familiar”.</p> <p>Quanto à relevância desses apoios externamente, a perceção que tem é de que são muito importantes tanto para as Instituições beneficiárias como para a visibilidade e boa imagem do Montepio.</p>
<p>SÍNTESE</p>	<p>“A RSE em plenitude é compatível com o interesse de todos: acionistas, trabalhadores, clientes e outros stakeholders. Apenas necessita de ser equilibrada e bem gerida.”</p> <p>“Sinto-me parte integrante desta Instituição Montepio Geral”.</p>

Fonte – Construção própria

Quadro 19 - Análise e síntese de Entrevistas de verificação/confirmação do entendimento e aplicação da RSE pelo Montepio Geral de Viana do Castelo, a Nível Externo⁷⁴

OBJETIVOS DA PESQUISA (E SÍNTESE DA ENTREVISTA)	ANÁLISE
STAKEHOLDER “C”	
• CONCEITO DE RSE	<p>“Para além de uma questão ética, moral e política é e será fundamentalmente uma prática económica, social e ambiental, que a todos beneficia e diz respeito.”</p> <p>A RSE interessa a todas as partes e terá que ser cada vez mais visível, refere o entrevistado.</p>
• PRÁTICA E EXTENSÃO DE RSE (INTERNA E EXTERNA DO MONTEPIO)	<p>“Tanto quanto me apercebo, o Montepio Geral goza nesta cidade de uma boa imagem, e essa boa imagem tem a ver com as pessoas que o servem e a sua motivação.”</p> <p>A nível externo, para com a nossa Instituição, o apoio foi sobretudo económico-financeiro e social refere o inquirido.</p> <p>“A RSE faz parte da boa governação das Empresas/Instituições.”</p>
• IMPACTO DA RSE NOS STAKEHOLDERS (INSTITUIÇÕES)	<p>“A colaboração do Montepio geral foi muito relevante, na medida em nos permitiu colmatar lacunas existentes, quer a nível económico quer a nível social, sobretudo na valência da terceira idade.”</p>
SÍNTESE	<p>Refere que o Montepio Geral é uma Instituição sólida, socialmente responsável, contribuindo para a sustentabilidade social, económica e ambiental.</p>

Fonte: Construção própria

Como síntese da análise dos dados recolhidos pelos instrumentos de pesquisa expostos – questionários e entrevistas - partilhamos que o conceito e prática da RSE do Montepio em Viana do Castelo são uma realidade relevante e confirmada (interna e externamente); faz parte da sua génese, validando simultaneamente a visão abrangente do seu Presidente que afirma na entrevista que nos concedeu “para nós a responsabilidade social é hoje uma inspiração permanente, simultaneamente um rumo e um desígnio”

2 – Apresentação dos resultados

Segundo Vieira, (2014), os dados analisados e apresentados com ajuda de textos narrativos, de quadros, de gráficos, de figuras e outros vão explicar-se no contexto do estudo e à luz dos trabalhos anteriores.

⁷⁴ As citações são da autoria dos entrevistados.

Procuramos que este “Estudo de Caso” obedeça a critérios de confiabilidade e de validade, refletidos ao longo do trabalho.

2.1 – Caracterização sociocultural⁷⁵ dos colaboradores

O Montepio Geral instalou-se em Viana do Castelo em 1982⁷⁶. Já na década de 2000 inaugurou mais dois novos balcões, sendo um deles especificamente de direção regional. Estes balcões que referimos executam todas as atividades (bancárias, mutualistas, seguros e outras) que o Grupo Montepio leva a cabo nas suas múltiplas Instituições.

A adesão às novas tecnologias, o empreendedorismo e inovação, a formação e incentivo aos seus Recursos Humanos bem como o seu sentido de RSE externa ao nível social, cultural, económico, desportivo e ambiental, refletem-se positivamente nos resultados da sua atividade e na boa imagem Institucional de que é detentor, contribuindo deste modo para o objetivo macro do Grupo Montepio que é a sua sustentabilidade aos diversos níveis. O nosso estudo abrange a ação do Montepio Geral na cidade de Viana do Castelo no âmbito da RSE interna e externa [colaboradores do Montepio e colaboradores das Instituições (IPSS) beneficiárias do Fundo Solidário].

O Estado Social, por muito que lutemos por ele, não tem condições de cuidar de nós até ao fim da vida. Daí a necessidade de encontrarmos formas alternativas de proteção e complemento ao que o Estado Social nos pode oferecer. É nesta base que o mutualismo se funda e que o Montepio dá visibilidade há mais de 170 anos. Estes princípios são inspiradores do nosso trabalho sobre uma Instituição que desde a sua fundação “respira” a Responsabilidade Social Empresarial que lhe dá vida.

Numa análise aos dados obtidos através do questionário aplicado aos trabalhadores do Montepio e no que diz respeito às questões relacionadas com a sua caracterização sociocultural verificamos:

- Sexo – 62,5% dos colaboradores são do sexo masculino.

Na Instituição, a nível nacional, a percentagem é de 55% para o mesmo género em 2014. Dados históricos referem que nos anos de 1960⁷⁷ todos os postos de trabalho eram ocupados por homens. A tendência tem sido para a igualdade de género.

- Idade – 100% dos colaboradores tem idade acima dos 30 anos.

A média de idades tem vindo a aumentar, na Instituição nível nacional, e, esta variável pode ter várias interpretações, no entanto admitimos que a contração expansionista do Montepio e da

⁷⁵ Adjetivo de 2 géneros: relativo a fatores sociais e culturais e que, simultaneamente, diz respeito a determinado grupo social e ao nível cultural dos indivíduos que o constituem (<http://www.infopedia.pt> – 8.02.2016).

⁷⁶ A história do Montepio em Viana do Castelo é do nosso conhecimento pessoal, em virtude de durante 20 anos termos feito parte dos seus recursos humanos.

⁷⁷ Estes e outros dados que estamos a referir são obtidos a partir da consulta e análise de documentos (relatórios, estatutos e outros) sobre o Montepio.

banca em geral leva a restrições nas admissões de pessoal e conseqüente envelhecimento médio da população ativa.

- Habilitações literárias – 62,5% tem formação superior; a formação é uma competência responsável, potenciadora da inovação e do empreendedorismo que suportam a sustentabilidade. O nível de formação superior dos colaboradores do Montepio a nível nacional tem aumentado em relação aos anos anteriores. A média nacional em 2014 é de 54%.

Estas três variáveis referidas (Sexo, idade e habitações literárias) permitem-nos fazer uma apreciação sociocultural relevante dos trabalhadores em apreço. No entanto, destacamos outros dados obtidos nas respostas a outras variáveis, que também se nos afiguram importantes para complementar esta análise. Assim, referimos:

- Todos os trabalhadores do Montepio consideram relevante a RSE da sua Instituição tanto a nível interno como a nível externo, e, a maioria considera-a muito relevante.

- A área social é considerada a mais apoiada interna e externamente, logo seguida da área económica.

- Consideram 75% dos inquiridos que a RSE interessa a todas as partes referidas (empresas, clientes, colaboradores) e ninguém discorda de que esta tem que ser cada vez mais visível.

Finalmente, desdobramos e cruzamos alguns dos dados das variáveis da tabela 8 por género de pessoa:

Tabela 13 - Percentagens/valores por género: Feminino (F) e Masculino (M)

COLABORADORES MONTEPIO (VALORES EM %)									
VARIÁVEIS	SUPERIOR		TODAS PARTES		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE		
	F.	M.	F.	M.	F.	M.	F.	M.	
	- Habilitações literárias	100	40						
- A quem mais interessa a Responsabilidade Social?			83	70					
- Na sua opinião, numa escala de 1 a 4, (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.					67	40	33	60	

Fonte – Construção própria

Da análise da tabela 13 concluímos o seguinte:

- Ao nível dos colaboradores as mulheres têm maior formação escolar que os homens e mais noção da abrangência que deve ter a RSE.

- O grau de formação académica/escolar e a noção da abrangência da RSE refletem positivamente o sentido de responsabilidade do governo das Instituições e dos próprios empregados.

- Perante os dados da 3ª variável em análise e que complementam a noção que cada pessoa tem de RSE, os homens são mais afirmativos sobre a visibilidade que deve ter a RSE.

Numa síntese à análise deste ponto do trabalho referimos:

- Estamos perante Recursos Humanos não demasiado jovens, próximo do equilíbrio em termos género e com um nível cultural apreciável.

- O crescimento da formação pessoal tem sido uma evidência, procedimento exigido por uma gestão que aposta no conhecimento e inovação como um caminho de sustentabilidade responsável.

- A relevância que atribuem à RSE e o conhecimento que manifestam da sua abrangência e importância são demonstrativos da sua sintonia com os valores, missão e visão da Instituição Mutualista que servem.

2.2 – Caracterização sociocultural das Instituições beneficiárias do fundo solidário

Montepio

A crise económica e financeira que se tem sentido em Portugal e dada a conhecer através das mais distintas fontes nacionais e internacionais, tem dado origem a reformas profundas no tecido empresarial e na economia, pouco favoráveis ao emprego e à criação de riqueza, consequências geradoras de carências sociais e que o poder público não consegue evitar. Neste contexto, a economia social, através das IPSS, tem vindo a ganhar maior preponderância, ajudando a dar resposta a problemas básicos de sustentabilidade económica e social.

As IPSS são instituições sem fins lucrativos, de iniciativa e gestão particular, que se dedicam ao apoio a crianças e jovens, famílias, velhice e invalidez, saúde, formação profissional, entre outros. A sua sustentabilidade financeira é exigente e é do conhecimento público, daí fazer muito sentido as parcerias e ajudas, como é o caso da atitude do Montepio em Viana do Castelo.

Conforme anteriormente referido, as IPSS⁷⁸ de Viana do Castelo beneficiárias do Fundo Solidário Montepio, são parte integrante do nosso universo/amostra de estudo. Estamos a referir-nos às Instituições:

- Centro Social e Paroquial de N.ª. S.ª. de Fátima - Uma IPSS ao serviço da infância, juventude, terceira idade, desfavorecidos e da comunidade em geral. Esta Instituição norteia a sua atividade tendo em conta os valores: solidariedade, compromisso, alegria, respeito, dignidade, sabedoria,

⁷⁸ A informação sobre estas Instituições foi colhida nas suas páginas *on-line*.

assiduidade, pontualidade, equidade, afetividade, compreensão, tolerância, liberdade, seriedade, lealdade.

- Centro Social e Paroquial de Santa Maria Maior – IPSS com diversas valências ao serviço da comunidade local.

- Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo - A Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo (fundada em 1521), é uma Instituição equiparada a IPSS para fins de solidariedade social. Apoia idosos e crianças através dos seus lares e infantários; presta apoio domiciliário a idosos e doentes, e, tem em funcionamento uma cantina social entre outras atividades sociais.

- Casa dos Rapazes de Viana do Castelo - A Casa dos Rapazes de Viana do Castelo é uma IPSS (fundada em 1952), que se dedica à proteção de crianças e jovens com problemas de caris social. Desenvolve várias atividades na área gráfica, da música e outras, no sentido da integração dos seus jovens.

- GAF – Gabinete de Atendimento à Família - É uma IPSS fundada em 1994 pela Ordem dos Padres Carmelitas Descalços de Viana do Castelo, no âmbito das comemorações do Ano Internacional da Família, que se dedica à proteção social dos mais desfavorecidos e marginalizados (toxicodependentes e vítimas de violência doméstica) da sociedade local.

Numa análise aos dados obtidos através do questionário aplicado aos gestores e colaboradores/trabalhadores com funções administrativas das Instituições acima referidas, beneficiárias do Fundo Solidário do Montepio e no que diz respeito às questões relacionadas com a sua caracterização sociocultural verificamos:

- Sexo – 80% São do sexo feminino.
- Idade – 85,7% Tem mais de 30 anos.
- Habilitações literárias – 71,4% tem formação superior.

Numa análise a estas questões, partilhamos:

- Dadas as características destas Instituições, a predominância do género feminino nos seus quadros de pessoal afigura-se-nos em sintonia com o contexto nacional para este tipo de trabalho⁷⁹. No que respeita ao facto de as Instituições não terem nos seus quadros de pessoal pessoas muito jovens, admitimos que a questão se relaciona com as dificuldades financeiras das mesmas, procurando reduzir despesas, não aumentando assim ao seu quadro de pessoal, o que se nos afigura em consonância com o contexto do mundo do trabalho nacional (elevado desemprego – 13,5%).

- A formação superior média do pessoal das Instituições (IPSS) é assinalável tendo em conta o nível de escolaridade médio da população nacional deste patamar profissional⁸⁰. Admitimos que a maior formação potencia competências a todos os níveis destes serviços, muito identificados com a RSE e a sustentabilidade social.

⁷⁹ <http://www.convibra.org> – 12.02.2016.

⁸⁰ Rondará 30%/35% . <http://www.pordata.pt> – 12.02.2016.

Apesar destes dados nos fornecerem uma apreciação sociocultural considerável sobre estes trabalhadores das IPSS, entendemos que as suas respostas a outras variáveis do questionário aplicado neste contexto, são importantes para uma melhor caracterização destes mesmos trabalhadores. Assim referimos:

- Consideram relevante e muito relevante a RSE externa do Montepio (85,7%) e o apoio que mais consideram é o equipamento (77,1%).

- Consideram que o apoio Montepio está voltado para a vertente social da sociedade (82,9%).

- Todos referem que a RSE tem que ser cada vez mais visível, considerando que é uma área que interessa a todos (empresas, clientes, colaboradores/trabalhadores – 91,3%).

Finalmente, numa outra análise, desdobramos e cruzamos alguns dos dados das variáveis da tabela 9 por género de pessoa:

Tabela 14 - Percentagens/valores por género: Feminino (F) e Masculino (M)

COLABORADORES INSTITUIÇÕES-IPSS (VALORES EM %)									
VARIÁVEIS	SUPERIOR		TODAS PARTES		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE		
	F.	M.	F.	M.	F.	M.	F.	M.	
	- Habilitações literárias	68	86						
- A quem mais interessa a Responsabilidade Social?			93	86					
- Na sua opinião, numa escala de 1 a 4, (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.					50	71	50	29	

Fonte: Construção própria

Desdobrados os resultados por género de pessoa (tabela 14) concluímos o seguinte:

- Ao nível destas Instituições (IPSS) a formação escolar média é elevada; maior nos homens que nas mulheres. Tanto as mulheres como os homens têm noção do que deve ser a abrangência da RSE, mas é mais vincada nas mulheres.

- O grau de formação académica/escolar e a noção da abrangência da RSE refletem positivamente o sentido de responsabilidade do governo das Instituições e dos próprios empregados.

- Perante os dados da 3ª variável em análise e que complementam a noção que cada pessoa tem de RSE, ninguém discorda desta questão.

Numa síntese à análise deste ponto do trabalho referimos:

- Estamos perante Recursos Humanos não demasiado jovens, desequilibrado em termos género e com um nível cultural apreciável.

- A formação pessoal é uma evidência, procedimento louvável e responsável de uma gestão que aposta nas competências como um caminho de sustentabilidade plural.

- A relevância que atribuem à RSE e o conhecimento que manifestam sobre a sua abrangência e importância demonstram competência, empenhamento e gosto no setor social que servem.

2.3 – O lugar da Responsabilidade Social do Montepio

Relembrando o tema do nosso estudo, “O conceito e a prática da Responsabilidade Social das Empresas no âmbito de uma Instituição Bancária”, o Montepio Geral, vamos procurar dar resposta à nossa questão “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”, através das conclusões a que chegamos com os dados que obtivemos através dos instrumentos de pesquisa aplicados, os questionários e as entrevistas.

Assim, passando a uma síntese dos principais dados analisados, temos:

a) – Síntese da análise dos principais dados dos dois Questionários aplicados:

Quadro 20 - Síntese dos dois Questionários aplicados

VARIÁVEIS	ANÁLISE
- Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que um é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições).	88,24% Consideram relevante/muito relevante ⁸¹ . (a)
- Áreas apoiadas no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível externo (Instituições). ⁸²	As áreas económicas e sociais são as mais apoiadas. (b)
- A quem mais interessa a Responsabilidade Social?	86,27% Referem que a RSE interessa a todas as partes.
- Na sua opinião, numa escala de 1 a 4 (em que 1 é maior e 4 é menor), a Responsabilidade Social Empresarial terá que ser cada vez mais visível.	100% Concorda.

⁸¹ Colaboradores do Montepio:

a) - 56,2% considera muito relevante e 37,5% considera relevante a RSE interna; mais de 90% dos inquiridos considera importante a RS no Montepio, revelador do reconhecimento dos trabalhadores para com o esforço de gestão feito pelo governo da Instituição.

b) - A nível interno, o apoio social é o mais considerado (62,5%), logo seguido do apoio económico (56,3); o apoio cultural e ambiental são os menos considerados. Esta realidade espelha a sensibilidade generalizada da nossa cultura/prioridade.

⁸² Os inquiridos assinalaram mais que um item.

Este espaço serve para acrescentar possíveis sugestões que considere relevantes.	90% Não acrescenta qualquer comentário.
---	---

Fonte: Construção própria

b) – Síntese da análise dos principais dados das Entrevistas:

Quadro 21 - Síntese das Entrevistas

ENTREVISTA	SÍNTESE
Presidente Dr. Tomás Correia ⁸³	“A crise veio, de facto, despertar consciências e reajustar prioridades e para nós a responsabilidade social é hoje uma inspiração permanente, simultaneamente um rumo e um desígnio”.
Colaborador “A”	Refere que a RSE em plenitude é compatível com o interesse de todos: acionistas, trabalhadores, clientes e outros stakeholders. Apenas necessita de ser equilibrada e bem gerida. “Sinto-me parte integrante desta Instituição Montepio Geral”.
Stakeholder “C”	Segundo este Stakeholder o Montepio Geral é uma Instituição sólida, socialmente responsável, contribuindo assim para a sustentabilidade social, económica e ambiental.

Fonte: Construção própria

c) - Análise SWOT e Análise PESTAL

Procuramos proceder a uma análise sintética e objetiva da Instituição Montepio Geral (a nível nacional e da qual os balcões da Viana do Castelo são parte integrante) baseada nas práticas que pesquisamos e observamos, na revisão da literatura e no nosso conhecimento pessoal, valendo-nos dos instrumentos de análise a seguir referidos:

- Análise SWOT⁸⁴

A análise **SWOT** é uma ferramenta de gestão utilizada para o diagnóstico estratégico que nos vai permitir refletir sobre o ambiente interno e externo do Montepio Geral.

⁸³ Entendemos fazer sentido referir aqui esta entrevista do Presidente do Montepio, como alguém que tem uma visão estratégica abrangente de toda a Instituição.

⁸⁴ **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

Quadro 22 - Análise SWOT do Grupo Montepio Geral

		FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNA	- Recursos Humanos	- Soluções de <i>software</i>	- Rescisão de vínculos
	- Incentivos	- e <i>hardware</i>	- Laborais
	- Ambiente	- Infra estruturas	
	- Localização	- Alinhamento estratégico	
		- Layout	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNA	- Políticas	- Tecnológicas	- Fiscal
	- Económicas	- Culturais	- Demográfica
	- Sociais	- Ambientais	- Cultural

Fonte: Construção própria.

Esta análise SWOT do Grupo Montepio evidencia as suas potencialidades de sustentabilidade interna e externa.

- Análise PESTAL⁸⁵

A análise PESTAL é uma ferramenta importante para o estudo e posicionamento do Montepio Geral a nível externo, num determinado momento.

Quadro 23 - Análise PESTAL do Grupo Montepio Geral

FATORES	DESCRIÇÃO
POLÍTICOS	<p>- Oportunidades: •Trabalho – Seleção de RH facilitada pelo desemprego.</p> <p>• Ambiente – Atividade não poluente.</p> <p>•Saúde – A política da saúde em Portugal favorece as empresas e os empregados.</p> <p>•Educação – Favorece as empresas porque potencia competências.</p> <p>- Ameaças: •Fiscal – Carga fiscal elevada sobre as transações.</p>
ECONÓMICOS	<p>- Oportunidades: •Inflação – A inflação baixa facilita o consumo e o negócio.</p> <p>•Taxa cambial – Facilita a expansão além-fronteiras.</p> <p>•Taxas de juro – Taxas baixas facilitam o consumo e o investimento.</p> <p>- Ameaças: •Crescimento económico – É fraco (no país) e não facilita o emprego e o consumo.</p>
SOCIAIS	<p>- Oportunidades: •Cultura – Favorece o desempenho aos mais diversos níveis.</p> <p>•Saúde – Tende a melhorar e é potenciadora de mais consumo.</p>

⁸⁵ PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal).

	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de consumo – São favoráveis a este negócio. • Valores sociais – O serviço disponibilizado honra valores sociais/humanos. - Ameaças: • Demografia – A baixa natalidade faz diminuir o consumo. • Distribuição etária – Prejudicial ao negócio porque idosos consomem menos.
TECNOLÓGICOS	- Oportunidade – • Aumentam a barreira de novas entradas, diminuindo a concorrência.
AMBIENTAIS	- Oportunidade: • Atividade não poluente.
LEGAIS	- Oportunidades: • O ordenamento jurídico é satisfatório. - Ameaças: • Justiça considerada lenta.

Fonte: Adaptado de (<http://blog-marcelorangel.blogspot.pt> - 11/6/2015)

A análise PESTAL destaca que as oportunidades externas de sustentabilidade do Grupo Montepio são consideráveis e as ameaças são diminutas, o que valida positivamente o projeto mutualista Montepio Geral.

A internacionalização da Instituição e o ambiente globalizante em que se vive implicam uma maior atenção aos fatores referidos nesta análise, no sentido potenciar as oportunidades e minorar ou até eliminar as ameaças.

2.3.1 - A interpretação/discussão de resultados

Reunindo toda a síntese e análise dos instrumentos de recolha de dados aplicados, focalizados nos objetivos desta pesquisa, temos:

Quadro 24 - A interpretação/discussão de resultados com base nas principais Fontes

QUESTÃO: Qual a relevância, no quadro da sua Instituição Bancária (Montepio Geral), da Responsabilidade Social.					
INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	OBJETIVOS				
	1 - DEFINIÇÃO DE RSE	2 - RELEVÂNCIA RSE		3 - TIPO DE APOIO	
		Interno	Externo	Interno	Externo
QUESTIONÁRIOS	86,27%-RSE interessa a todas as partes; 100%-RSE tem que ser cada vez mais visível.	93,7% - Consideram relevante ou muito relevante.	88,24% - Consideram relevante ou muito relevante.	59,4% - Económico e Social; (Cultural e ambiental, são os menos votados).	59,8% - Económico e Social; (Cultural e ambiental, são os menos votados).

ENTREVISTAS	“É um conceito dinâmico e em permanente evolução, que reflete o devir social e económico e a própria atitude dos stakeholders e o estado de maturidade de cada empresa”.	“Considero extremamente importante e relevante a RS interna do Montepio”.	“A colaboração do Montepio geral foi muito relevante, na medida em nos permitiu colmatar lacunas existentes, quer a nível económico quer a nível social”.	“As áreas mais contempladas internamente são a económica-financeira, social e ambiental.”	“A nível externo, para com a nossa Instituição, o apoio foi sobretudo económico-financeiro e social”.
ANÁLISE SWOT/PESTAL (MONTEPIO)⁸⁶	Fatores políticos, económicos, sociais e ambientais favoráveis à sua sustentabilidade.	Considerável e fundamental.	Cultura, saúde e valores sociais.	Social, financeiro e ambiental	Económico, social e ambiental

Fonte: Construção própria.

2.3.2 - Conclusões

Com base no quadro que acabamos de referir, concluímos o seguinte:

- Os três objetivos em análise que sustentam a resposta à questão “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”, são convergentes e complementares.
- O conceito de RSE está assimilado por todos os stakeholders do Montepio Geral de Viana do Castelo, tanto a nível interno como a nível externo.
- As áreas mais contempladas pela RSE tanto a nível interno como a nível externo são a económica e a social; a área ambiental é a menos considerada.
- O impacto e relevância das políticas e dos apoios concedidos na área da RSE do Montepio Geral são consideráveis, no contexto interno e externo⁸⁷.

⁸⁶ Não fazemos referência a fraquezas e ameaças, porque admitimos serem pouco relevantes/influentes no cômputo geral deste quadro de interpretação/discussão de resultados.

⁸⁷ Não é possível quantificar os valores contempladas pela RSE a nível interno; a nível externo parte desses montantes são públicos e estão referidos neste trabalho.

- Com base no referido nos pontos anteriores concluímos que a Responsabilidade Social no Montepio Geral é uma prática relevante ao nível interno e externo, nas vertentes económica, social e ambiental.

- Face a toda a pesquisa efetuada e exposta ao longo deste trabalho, concluímos ainda que o Grupo Montepio a nível nacional e o Montepio de Viana do Castelo em particular têm como guião de toda a sua política estratégica de sustentabilidade, a Responsabilidade Social Empresarial, consubstanciada no Mutualismo.

Partilhamos do conceito de que o Mutualismo é efetivamente uma forma aplicada da Responsabilidade Social e que o Montepio Geral fundado como uma Associação de Socorros Mútuos, desde 1840 dá corpo a esta visão estratégica de sustentabilidade plural. O Mutualismo faz parte do “ADN” do Montepio, como o afirma o seu Presidente, Tomás Correia.

2.3.3 - Preocupações e Sugestões

Face à crise económica e financeira evidente e latente em Portugal e na Europa, tememos que o setor financeiro onde se insere o Montepio Geral se fragilize ao ponto de a sua sustentabilidade se tornar questionável.

A ansia desmedida do lucro e da competitividade a qualquer preço aliada a uma governação descuidada de algumas das Instituições, com gestores pouco experientes nas suas decisões, tem-se tornado uma prática não recomendável e de resultados negativos.

Perante os maus exemplos evidenciados em alguma Banca nos últimos anos, o regulador Banco de Portugal recomendou ao Montepio Geral alterações nos seus Estatutos no que se refere às suas estruturas gestão e de governo, conducentes a uma maior descentralização de poderes, o que prontamente foi acolhido e levado à prática.

O Montepio Geral caminha para atingir um milhão de associados, o que se revela uma mais-valia em termos de estabilidade de gestão e de sustentabilidade Institucional. O crescimento rápido provocado pela absorção de outras Instituições fez abalar um pouco a estabilidade a que estávamos habituados, o que se revelou uma preocupação generalizada para os seus stakeholders internos e externos, mas que lentamente está a ser ultrapassada, segundo o que vem sendo publicado nos mais diversos canais de informação.

As sugestões de viabilidade para ultrapassar uma certa crise instalada, apontadas pela regulação do setor financeiro em sintonia com os órgãos de gestão competentes do Montepio, têm sido importantes e bem aceites por todos que carregam a responsabilidade da administração da Instituição, que está a comemorar os seus 175 anos de existência ao serviço do Mutualismo.

3 – Mutualismo e Responsabilidade Social das Empresas: uma competência estratégica assumida enquanto prática social valorativa da Instituição Bancária Montepio Geral

Arminda Neves in Costa et al. (2011), refere que estamos a passar de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação ou do conhecimento, paradigma dos tempos modernos da segunda metade do século XX. O modelo económico do pós-guerra alterou-se substancialmente a

partir dos anos 70, que era sustentado à custa do desenvolvimento baseado num círculo virtuoso entre produtividade, consumo, crescimento e investimento como motor empresarial, em que a um aumento da procura nacional correspondia um aumento da oferta interna, com conseqüente tributo para o crescimento económico. Fatores como a globalização económica e a abertura das economias; a difusão das tecnologias de informação e comunicação e os custos da mão-de-obra, entre outros, traduzem-se na quebra dos lucros e conseqüente quebra de contribuições empresariais para os gastos públicos.

A partir dos anos 80 do século passado, refere o mesmo autor, o terceiro setor surge num contexto de um certo esgotamento do modelo de crescimento dos países ocidentais. A crise do Estado Social é o cerne da questão. Os governos incapazes de manterem as políticas sociais em vigor devido à diminuição das suas receitas começaram a apelar à intervenção da sociedade civil. É neste contexto de crise económica e social que surge com grande dinamização o crescimento do chamado terceiro setor, cujas atividades se orientam para o bem-estar público ao encontrar soluções para problemas sem resposta por parte do Estado e do mercado. Este setor orienta o seu funcionamento no sentido de satisfazer necessidades das pessoas e não de remunerar investidores.

Em Portugal o terceiro setor caracteriza-se por uma realidade organizacional heterogénea diferentemente representada no tecido institucional. A partir de informação estatística relativamente dispersa, referente à última década, é possível fazer um retrato breve e aproximado das grandes famílias de organizações do setor:

Quadro 25 – Famílias de organizações do terceiro setor

Instituições	Quantidade
Associações sem fins lucrativos (Bombeiros, recreativas, culturais, desportivas)	1700
Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS	5000
Cooperativas	3000
Fundações	350
Mutualidades	120

Fonte: <http://isociologia.pt> -15.12.2015

Integrado nesta realidade heterogénea da economia social, o Montepio Geral que em 2015 comemora os seus 175 anos de existência, desde a primeira hora que radica no mutualismo toda a sua ação estratégica e “não encara outro futuro que o de continuar a prestigiar o mutualismo, a apoiar as famílias, as empresas e os projetos empreendedores, com seriedade, transparência, rigor, ética e humanismo”.⁸⁸ Refere ainda a sua página da *internet*, que sustenta a sua atividade (do Montepio) em sólidas bases de solidariedade interpares em linha com as melhores práticas da RSE e ética corporativa, defendendo o envolvimento crescente do mundo empresarial na resolução de questões sociais, a promoção de uma sociedade inclusiva, a disseminação da solidariedade pela sociedade e um ambiente sustentável; assumindo-se como entidade

⁸⁸ <https://www.montepio.pt> – 14.02.2016

eticamente responsável o Montepio traçou um programa de Responsabilidade Social que abrange diversas frentes, converge integralmente com os valores e missão mutualista e se concretiza através da Associação Mutualista, da Caixa Económica, da Fundação Montepio e dos mais de 800 colaboradores-voluntários.

Tomás Correia, como Presidente do Montepio, simboliza toda a visão estratégica da Instituição. Da entrevista que nos concedeu, paradigmática dessa visão, realçamos pormenores dos valores que defende na sua gestão:

- “ O conceito de responsabilidade social que defendemos está consolidado e é entendido como uma linha de orientação estratégica transversal a toda a atividade, presente no ADN das organizações e alinhada com a missão, valores e área de negócio das empresas”;

- À pergunta: O que devemos esperar da Responsabilidade Social das Empresas? Deve assumir-se como uma ferramenta de gestão, como medida de prudência e/ou como uma exigência de justiça? Responde que partilha dos três conceitos, acrescentando ainda que a RSE deve assumir-se também como dimensão estratégica de sobrevivência e imperativo ético.

- Entende que é forçoso que a RSE seja compatível com o governo das empresas e que se as empresas não contribuírem para a inclusão social, no limite não terão negócio.

- Sobre a crise generalizada que se vive, nomeadamente no setor bancário refere que esta “veio, de facto, despertar consciências e reajustar prioridades e para nós a responsabilidade social é hoje uma inspiração permanente, simultaneamente um rumo e um desígnio. O grande desafio é que toda a organização assim a entenda, a efetive e assuma a sua quota-parte de compromisso”.

A Responsabilidade Social das Empresas passa por equacionar de uma forma séria a sustentabilidade ao nível económico, social e ambiental, resultando deste modo um modelo de sociedade também mais sustentável e inclusiva, uma sociedade que conjuga a dimensão local com a dimensão global, uma sociedade cujo “centro de gravidade” vai ser as pessoas; o Mutualismo, paradigma da gestão do Montepio, configura-se o caminho para atingir essa sociedade.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Numa era de globalização, o tema RSE é uma prática em crescendo e não uma teoria mesquinha com fins secundários e irrelevantes; é um novo paradigma de gestão e não uma moda.

A RSE, e implicitamente a promoção do desenvolvimento sustentável, só são possíveis se os princípios em que assentam forem adotados por todos os intervenientes sociais do seu universo de ação, ou seja, se toda a sociedade civil e as organizações em particular se envolverem ativamente no sistema. A aposta no sentido de as empresas atuarem de forma convicta sobre os impactos económicos, sociais e ambientais é cada vez mais solicitada e urgente.

As Instituições financeiras têm um papel muito importante para a sustentabilidade pelo seu impacto transversal à atividade económica devido à necessidade que as empresas têm de financiamento. Podem sugerir regras e critérios de sustentabilidade aos seus clientes a fim de prevenir riscos desnecessários a vários níveis. Têm tido e continuam a ter grande peso na economia nacional e na RSE, daí a relevância deste “Estudo de Caso” em apreço.

A metodologia de investigação que adotamos foi o “Estudo de Caso”, contemplando a Instituição Montepio Geral em Viana do Castelo, focado no tema “O conceito e a prática da Responsabilidade Social das Empresas no âmbito de uma Instituição Bancária”; pretendemos dar resposta à questão “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”.

Procuramos equacionar esta pesquisa ao longo de três capítulos, de modo a conseguir uma estrutura de trabalho equilibrada contemplando o essencial acerca do nosso tema. Assim, no capítulo I, sobre a Responsabilidade Social das Empresas: emergência histórica, definição concetual e enquadramento epistemológico, verificamos:

A RSE é uma tarefa exigente, que assenta numa visão clássica e numa visão contemporânea do fenómeno. A primeira pretende essencialmente a realização de lucros para os acionistas das empresas e de que o economista Milton Friedman é um dos principais defensores; a segunda centra-se num entendimento mais social e mais democrático, de que a RSE deve contemplar três grandes níveis: económico, social e ambiental, visão protagonizada pela Comissão Europeia (Teixeira, 2005).

A RSE acontece quando empresas e organizações se preocupam com as três questões que resumem toda esta temática: económicas, sociais e ambientais, tanto a nível interno como a nível externo. A UE recomenda:

- A RSE deve ir mais além das obrigações legais; maior investimento no capital humano no ambiente e nas relações com todas as partes interessadas e comunidades locais.

- A RSE é pertinente para todos os setores de atividade e para todo o tipo de empresas (PME, Multinacionais).

A Comissão Europeia (COM, 2001) considera que a principal função de uma empresa é criar valor, gerando lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade.

A estratégia Europa 2020, aprovada em 2010 pela CE, aponta para uma sociedade inteligente, verde e inclusiva. Segundo o “Livro Verde” (2001), é essencial que haja convergência e transparência, nas práticas e nos instrumentos da RSE (conduta, gestão, contas, investimentos).

Verificamos ainda que:

- São vários os Organismos que se têm interessado por esta problemática, dos quais destacamos: UE, ONU, OCDE, OIT, ISO, SA 8000, GRI, ETHOS.

- A RSE em Portugal vai sendo uma realidade ao nível empresarial e académico.

- O setor bancário, tem um peso importante na promoção do desenvolvimento sustentável, devido à sua influência financeira sobre todos os stakeholders e sociedade.

No capítulo II, com o título: Responsabilidade Social no setor bancário. O mutualismo no caso do Montepio Geral, confirmamos que a banca é um setor chave da economia moderna; há ganhos tangíveis e intangíveis para os bancos praticarem estratégias de responsabilidade social. O que se tem verificado ao nível do sistema financeiro é que todos dizem conhecer as boas regras, mas na prática isso não tem acontecido.

Os bancos sociais têm demonstrado que é possível trabalhar com uma banca diferente, mais voltada para a RSE, para a sustentabilidade. Num mercado onde dominam os grandes grupos financeiros e forte concorrência, o Montepio, enquanto Instituição mutualista e bancária, tem registado um crescimento sustentado. Defendendo a partilha do risco e a solidariedade da ação, o Montepio assume a dupla qualidade de empresa e de mutualidade, posiciona-se como entidade-ponte entre o setor solidário e o lucrativo e como parceiro do Estado no desenvolvimento sustentado de uma política de inclusão.

Apesar de tudo, os portugueses continuam a acreditar na banca nacional. No entanto, escolhem o banco a quem confiar o seu dinheiro.

No capítulo III, A Responsabilidade Social da Empresa: uma competência estratégica do mutualismo, contemplamos toda a abrangência empírica da nossa pesquisa focalizada na Instituição Montepio em Viana do Castelo, com um enquadramento teórico-prático no todo Nacional da Instituição Montepio Geral.

Trata-se de um “Estudo de Caso” em que no seu desenvolvimento aplicamos duas ferramentas de pesquisa essenciais, o questionário e a entrevista. De acordo com estes instrumentos de pesquisa, retiramos as conclusões seguintes:

- Aplicação de questionários: A aplicação destes instrumentos constitui o núcleo da nossa pesquisa. A análise dos dados recolhidos através deles estabelece a síntese da nossa investigação permitindo-nos descobrir e concluir o seguinte:

- A noção do conceito de RSE está assimilado por todos os inquiridos.
- A RSE é uma prática do Montepio a nível interno e a nível externo e tem objetivos económicos, sociais e ambientais.
- A RSE é considerada muito relevante para todos os stakeholders do Montepio.

Os instrumentos de pesquisa que referimos a seguir e que consideramos importantes, confirmam estes resultados dos questionários.

- Análises de Entrevistas – As opiniões dos entrevistados vão no sentido da resposta à questão chave deste “Estudo de Caso”. Confirmam que a RSE no Montepio é uma prática a nível interno e externo e não meras ações filantrópicas, isomórficas ou de marketing, e que estes stakeholders têm bem assimilado o conceito e a relevância da RSE paradigma de uma sustentabilidade global.

No âmbito desta pesquisa, procuramos, também, informação através de outras fontes, de que resumidamente damos conta das conclusões:

- Revisão de documentos – Centramos esta pesquisa no Grupo Montepio Geral, verificando facilmente pelos procedimentos que são prática na Instituição que a RSE faz parte do seu “ADN”.

- Análise de artigos de Jornais e Revistas – A banca, a pobreza, os comportamentos desviantes, a demografia e a sustentabilidade ambiental são temas com tratamento privilegiado nos diversos meios de comunicação social, fundamentais na sensibilização e disseminação da RSE.

- Observações – Efetuadas a nível interno e externo são ações que permitem concluir que os comportamentos evidenciados por esses Stakeholders do Montepio confirmam as boas práticas da RSE ao nível económico, social e ambiental levadas a cabo pela Instituição.

Ao longo de todo o estudo procuramos verificar e atingir os objetivos que nos propomos, de uma forma clara e objetiva a fim de se constituírem uma mais-valia para esta pesquisa, comunidade científica e comunidade em geral.

Os principais objetivos deste trabalho [Definição do conceito de RSE, verificação da extensão e a aplicabilidade da RSE no âmbito de uma Instituição Bancária - Montepio Geral (Agências de Viana do Castelo) e análise do impacto da RSE nos seus stakeholders investigados] estão intimamente ligados à questão que se quer ver respondida. Assim, os resultados apurados através de todos os instrumentos de pesquisa aplicados, permitem-nos, em síntese final, concluir:

- ▶ O conceito de RSE está assimilado ao nível das pessoas, Empresas e do Estado.
- ▶ A RSE é uma prática em crescendo, nos três principais objetivos: económico, social e ambiental, tanto internamente como externamente.
- ▶ A sustentabilidade económica, social e ambiental é o objetivo macro da RSE.
- ▶ Desde a fundação da Instituição Montepio Geral, Associação Mutualista e Bancária, que a RSE faz parte do seu “ADN”.

▶ Os colaboradores/empregados do Montepio de Viana do Castelo e os colaboradores das Instituições de Solidariedade Social de Viana do Castelo beneficiárias do Fundo Solidário Montepio, confirmam que a RSE na Instituição Montepio Geral é uma prática, que vai muito além da filantropia e do marketing Institucional.

▶ A resposta à questão de partida deste “Estudo de Caso”, “Qual o entendimento e aplicação, no quadro de uma Instituição Bancária – Montepio (Agências de Viana do Castelo), da Responsabilidade Social”, está encontrada: De acordo com as pesquisas efetuadas é muito relevante e uma prática a Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível interno e a nível externo, validada pelas suas ações tangíveis e intangíveis verificadas através dos nossos distintos

instrumentos de pesquisa (questionários, entrevistas, análise de documentos, observações e outros) e que constam também nos documentos oficiais publicados pela Instituição.

A fim de verificar todas as ações e visão estratégica do Grupo Montepio Geral efetuamos as análises SWOT e PESTAL, que confirmam o que vem sendo referido sobre a Instituição, ou seja que está voltada para a economia social e para a sustentabilidade económica, social e ambiental. Integrado nesta realidade heterogénea da economia social, desde a primeira hora que o Montepio radica no mutualismo toda a sua ação estratégica e “ [...] não encara outro futuro que o de continuar a prestigiar o mutualismo, a apoiar as famílias, as empresas e os projetos empreendedores, com seriedade, transparência, rigor, ética e humanismo.”⁸⁹

Limitações do Estudo:

Entendemos as limitações a este estudo não como um obstáculo mas como um desafio valorativo do mesmo e interessante como experiência de trabalho. Destacamos algumas dessas limitações:

- Reduzida amostra, o que lhe pode conferir uma caráter exploratório limitado.
- O facto de ser uma amostra por conveniência e aleatória, que não permite que os resultados obtidos possam ser generalizados.
- A aplicação dos questionários revelou-se um incómodo em duas das IPSS abordadas, sendo reduzida a sua colaboração em termos de questionários respondidos.
- A dificuldade de acesso a dados concretos mais atualizados, a diversos níveis, foi uma constatação.

- Preocupações:

Por razões já referidas ao longo desta pesquisa, surgem-nos preocupações que entendemos fazerem sentido e que queremos dar conta:

- A ansia desmesurada do lucro a qualquer preço, aliada a uma gestão questionável das Instituições, com gestores menos atentos nas suas atitudes, tem-se revelado uma prática pouco recomendável a diversos níveis.
- A crise generalizada que se vive no país e de um modo especial no setor financeiro é o fruto do somatório da falta de cuidado verificado em muitos setores de atividade.
- Face à crise económica e financeira evidente e latente em Portugal e na Europa, tememos que o setor financeiro onde se insere o Montepio Geral se fragilize e desequilibre.

⁸⁹ <https://www.montepio.pt> – 14.02.2016

- Sugestões para Investigação futura:

Com base na nossa experiência académica e de vida entendemos partilhar o que nos ocorre como sugestões para investigação futura:

- Estudar a relação e influência que os valores inscritos na Instituição Montepio têm na sua escolha para trabalhar.

- Estudar e medir o impacto da RSE no desempenho pessoal e nos resultados do Montepio.

- Fazer uma análise comparativa entre as práticas de RSE executadas pelo Montepio e a média da Banca Portuguesa de idêntica dimensão, relacionando esses dados com os resultados económico-financeiros obtidos.

- Tendo como base este estudo, realizar outras investigações abarcando amostras mais amplas.

- Estudar a relação ente voluntariado e desemprego.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCARVA, P. (2011). A Banca e as PME. *Vida Económica*. Disponível em 21.01.2015: <http://comum.rcaap.pt>.
- ALMEIDA, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Princípia.
- AMARAL, D. & BARBOSA, P. (2007). *Banca e Seguros, Ambiente e Sociedade: Desafiar Mentalidades, Definir Novas Oportunidades de Negócio* (pp. 44 – 88). Disponível em 08/07/2015: <http://www.sustentare.pt>.
- ANDRADE, E. (2015). Do lado negro da tabela. *Febase*. VI, 51, 4-5.
- BARAÑANO, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BCSD PORTUGAL (2008). *As Empresas e os Ecossistemas*. Disponível em 05/06/2015: <http://www.bcsdportugal.org>.
- BCSD PORTUGAL (2010). *Visão 2050: A nova agenda para as empresas*. Disponível em 05/06/2015: www.wbcsd.org.
- BRESSER-PEREIRA, L. (2010). *A crise financeira de 2008*. Disponível em 20.01.2016: (<http://www.scielo.br>).
- CARREIRA, F., AMARAL, A. & PEREIRA, F. (2013). *O Impacto das Políticas de Responsabilidade Social na Banca Portuguesa*. Disponível em 11/02/2015: <http://comum.rcaap.pt>.
- CARVALHO, J. C. (2015). *Jovens líderes pedem que as empresas tenham mais causas. Visão Solidária*. Disponível em 21/01/2015: <http://visao.sapo.pt>.
- CAVALCANTI, M., GOMES, E., & PEREIRA, A. (2001). *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um roteiro para a ação*. Disponível em 05.06.2015: <http://www.talentosresultados.com>.
- CAVALEIRO, D. (2015). Carlos Costa: Montepio "vai no bom sentido" com nova gestão, "*Jornal de Negócios*" (27.05.2015, p. 1). Disponível em 22.01.2016: diogocavaleiro@negocios.pt.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em 19/01/2015: <http://molar.crb.ucp.pt>.
- COMISSÃO NACIONAL JUSTIÇA E PAZ (2015, Fevereiro 18). *Da Globalização da Indiferença a uma Ética do Cuidado. Reflexão da CNJP para a Quaresma 2015*.
- CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (2003). *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*. Disponível em 19/01/2015: <http://www.ces.pt>.
- CORREIA, A. (2012). *Responsabilidade social corporativa em Portugal*. Disponível em 06/07/2015: <https://www.pwc.pt>.

- CORREIA, A. S. R. (2013). *A Responsabilidade Social e as PME: As Práticas de RSE das Microempresas*. Disponível em 3.02.2016: <http://docplayer.com.br>.
- COSTA, M. A. N., SANTOS, M. J., SEABRA, M. F. & JORGE, F. (Orgs.) (2011). *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana*. Coimbra: Edições Almedina.
- Crédito malparado das famílias e empresas atinge novo recorde em outubro, "Lusa"* (11.12.2014, p. 1). Disponível em 21.12.2015: <http://observador.pt>.
- DN-Sustentabilidade financeira só com mais receitas próprias, "Lusa" (S/D). Disponível em 21.12.2015: <http://www.dn.pt>.
- DONALDSON, T. (2005). Definir o valor de fazer bons negócios. In Financial Times & Diário Económico (Ed.), *Corporate Governance* (pp. 55 – 133). Lisboa: S. T. & S. F.
- DRUCKER, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão* (Catarina Espadinha, Trad.). Coimbra: Atual Editora.
- EREIRAS, L. (2013). *Responsabilidade social na atividade bancária: contributo para a definição do papel da Fundação Crédito Agrícola do Noroeste*. Disponível em 23.01.2015: <http://hdl.handle.net>.
- FERREIRA, C. (2015). As falhas do Banco de Portugal nas quedas do BPN, BPP e BES. "Jornal Público" (12/04/2015, p. 1). – Disponível em 11.01.2016: <http://www.publico.pt>.
- FONTES, A. (2011). *Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou Utopia*. Disponível em 23/01/2015: <http://hdl.handle.net>.
- FRANCISCO, P. (2013). *A Alegria do Evangelho: Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*. (3ª ed). Prior Velho: Paulinas.
- FRANCISCO, P. (2015). *Louvado Sejas: Carta Encíclica Laudato Si*. Prior Velho: Paulinas.
- GEORGE, R. (2005). Estratégia global enfrenta constrangimentos locais. In Financial Times & Diário Económico (Ed.), *Corporate Governance* (pp. 55 – 133). Lisboa: S. T. & S. F.
- GRANT, A. (2014). *Dar e Receber* (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). Amadora: Vogais.
- GUIMARÃES, P. (2014). P & R. Montepio, II-16, p. 25.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Sílabo.
- HOGAN, J., MORRIS, M., BRANDIER, A., GADONNEIX, P., MAROGA, J., MESTRALLET, G., SHIMIZU, M. (2011). *Energia para Mudar: Contributo empresarial para um futuro com eletricidade com baixas emissões de carbono*. Disponível em 09/02/2015: <http://www.bcsdportugal.org>.
- LAVAREDDAS, R. (2010). *A internet como meio de promoção turística na região de Lisboa: o sector público*. Lisboa, Departamento de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Aberta, Tese para a obtenção do grau de Mestre. Disponível em 10 /01/2014: <http://hdl.handle.net>.
- LEITE, A. N., ALBUQUERQUE, A. B. & LEAL, M. J. (2007). A Sociedade do Conhecimento, O Conhecimento e a Inovação num Mundo Global e Competitivo, A Inovação como Fonte de

Vantagens Competitivas, Recursos e Capacidades Organizacionais e Valor do Conhecimento & Políticas Públicas e a Inovação na Sociedade do Conhecimento. In LEITE, A., ALBUQUERQUE, A. & LEAL, M.), *Economia do Conhecimento* (pp. 7 – 91). Porto: Princípia.

LORSCH, J. (2005). Desenhar melhores conselhos de administração. In Financial Times & Diário Económico (Ed.), *Corporate Governance* (pp. 55 – 133). Lisboa: S. T. & S. F.

MALHEIRO, E. (2013). *Responsabilidade Social na Atividade bancária: contributo para a definição do papel da Fundação Crédito Agrícola do Noroeste*. Disponível em 23/01/2015: <http://hdl.handle.net>.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLISARIEDADE SOCIAL (2009). *Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP).

MONTEIRO, M. A. - *A Responsabilidade Social das Empresas (RSE)*. Disponível em 21.12.2015: <http://www.cgov.pt>.

MORAIS, C. (s. d.). *Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa: Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística*. Disponível em 11/09/2015: <http://www.ipb.pt>.

MOTA, I., PINTO, M., SÁ, J., MARQUES, V. & RIBEIRO, J. (2001). *Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável ENDS 2005-2015*. Disponível em 09/02/2015: <https://infoeuropa.euroid.pt>.

MOUTINHO, P. (2014). Colapso do BES castigou investidores, deu milhões a especuladores, “*Jornal de Negócios*” (06.08.2014, p. 1). Disponível em 20.01.2016: paulomoutinho@negocios.pt.

NEVES, J. C. (2014). *Portugal, Esse Desconhecido*. Alfragide: Dom Quixote.

NUNES, A. B., BASTIEN, C. & VALÉRIO, N. (1994). *Caixa Económica Montepio Geral: 150 Anos de História 1844 – 1994*. Lisboa: Montepio Geral.

PAZ, C. P. J., (2005). *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*. Cascais: Princípia.

RAMOS, M. (2013). Solidariedade, inovação social e empreendedorismo no desenvolvimento local. The Overarching Issues of the European Space. (Ed. Faculdade Letras Universidade do Porto, pp. 313-342). Disponível em 12.01.2016: <http://ler.letras.up.pt>.

ROSENDO, V. (1990). *Montepio Geral: 150 Anos de História 1840 – 1990*. Lisboa: Montepio Geral.

RODRIGUES, I. M. D. (2013). *A crise e o relato de sustentabilidade no setor bancário: o caso português*. Disponível em 27/01/2015: <http://www.google.pt>.

RODRIGUES, J. & DUARTE, M. (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.

RODRIGUES, J., SEABRA, F. & RAMALJO, J. (2009). Contributos para uma Clarificação do Conceito. In *Responsabilidade Social das Organizações. Cadernos Sociedade e Trabalho. XI* (pp.100 - 305). Lisboa: Gabinete de Estudos de Estratégia e Planeamento do Ministério de Trabalho e da Segurança Social.

ROSENDO, V. (1996). *O MUTUALISMO EM PORTUGAL – Dois Séculos de História e suas Origens*. Lisboa: Montepio Geral.

SANTOS, M. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Oeiras: Celta Editora.

SEVERINO, O., CORDOVID, I., & OLIVEIRA, A. (2009). A Responsabilidade Social das Empresas Diz Respeito a Todos Nós. *In Cadernos Sociedade e Trabalho. XI* (pp.100 - 305). Lisboa: Gabinete de Estudos de Estratégia e Planeamento do Ministério de Trabalho e da Segurança Social.

SILVA, A. (1980). *Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa* (Vol. IV, p.16). Lisboa: Editorial Confluência / Livros Horizonte.

TAVEIRA, A. (2011). *Ética e Responsabilidade Social: A Experiência do Montepio*. Inforbanca. (Nº. 88, pp. 15-17).

TEIXEIRA, G. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.

TEIXEIRA, S. (2005). Ética e Responsabilidade Social, In Teixeira, S., *Gestão das Organizações* (pp. 269 – 286). Madrid: Mc Graw Hill.

VIEIRA, D. (2014). *Metodologia Científica*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

VIEIRA, R. F. (2007-Maio). RP em Revista (ANO 5 – N.22). Disponível em 4.02.2016: <http://www.rp-bahia.com.br>.

ANEXOS

(ANEXO I)



Mestrando: Domingos Lima do Rego

ENTREVISTA

Exmo. Presidente do Montepio Geral, Dr. Tomás Correia

O processo de gestão tem evoluído ao longo dos tempos, quer no âmbito social, cultural, económico e tecnológico. Essa evolução verifica-se ao nível interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, e ao nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão.

O presente trabalho tem como objeto central uma resposta à questão: **Qual o entendimento e aplicação, no quadro da uma Instituição Bancária (Montepio Geral – Viana do Castelo), da Responsabilidade Social**, no âmbito do curso de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte), lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Questões:

1 - O conceito de Responsabilidade Social continua disperso e confuso:

- Teorias instrumentais (maior lucro para os acionistas)
- Teorias políticas (maior influência política)
- Teorias integrativas (maior responsabilidade social)
- Teorias éticas (ações da empresa mais baseadas na ética e na moral)

Na sua opinião, o que é que se lhe oferece dizer sobre o assunto?

- O conceito de responsabilidade social que defendemos está consolidado e é entendido como uma linha de orientação estratégica transversal a toda a atividade, presente no ADN das organizações e alinhada com a missão, valores e área de negócio das empresas.

2 - Segundo alguns autores, a Responsabilidade Social das Empresas tem um longo caminho a percorrer. Ainda é resultado de ações filantrópicas e isomórficas (imitação), apesar de as empresas terem vindo a assumir uma maior responsabilidade social.

Partilha desta opinião?

- É um conceito dinâmico e em permanente evolução, que reflete o devir social e económico e a própria atitude dos stakeholders e o estado de maturidade de cada empresa. Devemos induzir a

mudança e a reflexão e esperar que a transição da filantropia para a sustentabilidade e para o investimento social ocorra naturalmente e no tempo certo.

3 - O que devemos esperar da Responsabilidade Social das Empresas? Deve assumir-se como uma ferramenta de gestão, como medida de prudência e/ou como uma exigência de justiça?

- Diria que um pouco das três e acrescentaria mais duas dimensões, estratégia de sobrevivência e imperativo ético.

4 - A responsabilização das empresas pressupõe a desresponsabilização do Estado?

- De modo algum e para uma organização mutualista que atua sempre na complementaridade não faz sentido. A responsabilidade social das organizações corresponde ao exercício da sua dimensão cidadã, na partilha de responsabilidades por um mundo e por um futuro coletivo, mas não pode, nem deve eximir o estado das suas tarefas fundamentais.

5 - Têm proliferado leis no sentido do bom governo das empresas. A surpresa é grande quando se constata que a maioria das empresas que faliram ou têm problemas sérios, tinham predicados tidos como recomendáveis: auditorias internas, relatórios de governo corporativo e de Responsabilidade Social, enfim, indicadas até como exemplos nas cátedras académicas.

A governação das empresas é algo mais que imposição de leis/normas?

- Sem dúvida, é também uma questão de liderança ética, de modelo de governação participado, de um exercício reiterado de transparência e de uma auditoria permanente por parte das partes interessadas.

6 - Será justo que um empresário ou gestor tenha obrigação de ser socialmente responsável, beneficiando a sociedade em geral e não necessariamente a sua empresa?

- Evidentemente que sim. O que não é justo, nem aceitável é que um cidadão atue de forma autista face à sociedade em que se insere e que necessariamente impacta.

7 - A Responsabilidade Social das Empresas pode ser compatível com a efetiva promoção da boa governação das empresas?

- A resposta é simples. É forçoso que seja.

8 – Argandoña, A. (2009) afirma que cada gestor ou empresário há-de ser socialmente responsável porque esse é o seu dever: "Tem que" tratar bem os seus empregados porque esse é o seu dever; "tem que" tratar bem os seus clientes porque esse é o seu dever; "tem que" cuidar do ambiente porque esse é o seu dever; ... ou como se costuma dizer, isto soa a "música celestial"?

- Talvez ainda nos apreça utópico mas creio que numa década as empresas e as organizações serão avaliadas não apenas pela riqueza que produzem, pelos empregos que criam, pelo contributo que dão à dimensão económica, mas também pela forma como atuam socialmente, a

pegada que deixam e a forma como atuam internamente. A verdade é que se as empresas não contribuírem para a inclusão social, no limite não terão negócio.

9 - No processo de gestão e segundo o mesmo autor, a homogeneidade leva ao monocultivo, à esterilidade e à probabilidade de catástrofe.

Concorda com esta visão?

- Diria que a diversidade seja de género, de cultura, de etnia ou até de perspetiva ideológica é sempre uma mais valia para qualquer organização ou sociedade e nesse sentido, o gestor do futuro é um mediador de tendências, não é um timoneiro isolado.

10 - Tenho a perceção de que o Montepio Geral se identifica desde a sua fundação – mas hoje mais que nunca – com a Responsabilidade Social nas suas múltiplas variáveis (económica, social, ambiental).

A crise que atravessamos pode ser vista como uma oportunidade para encarar ainda mais de frente os desafios da Responsabilidade Social do Montepio?

- A crise veio, de facto, despertar consciências e reajustar prioridades e para nós a responsabilidade social é hoje uma inspiração permanente, simultaneamente um rumo e um desígnio. O grande desafio é que toda a organização assim a entenda, a efetive e assuma a sua quota parte de compromisso.

(ANEXO II)



Mestrando: Domingos Lima do Rego

ENTREVISTA

Exmo. Senhor Colaborador “A” do Montepio Geral:

O processo de gestão tem evoluído ao longo dos tempos, quer no âmbito social, cultural, económico e tecnológico. Essa evolução verifica-se ao nível interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, e ao nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão.

O presente trabalho tem como objeto central uma resposta à questão: **Qual o entendimento e aplicação, no quadro da uma Instituição Bancária (Montepio Geral – Viana do Castelo), da Responsabilidade Social**, no âmbito do curso de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte), lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Questões:

1 - O conceito de Responsabilidade Social continua disperso e confuso:

- Teorias instrumentais (maior lucro para os acionistas)
- Teorias políticas (maior influência política)
- Teorias integrativas (maior responsabilidade social)
- Teorias éticas (ações da empresa mais baseadas na ética e na moral)

Na sua opinião, o que é que se lhe oferece dizer sobre o assunto?

- O conceito de RSE é muito abrangente e partilho da ideia de que contempla todas as variáveis que referem (instrumentais, políticas, sociais e éticas).

2 – Como colaborador/trabalhador do Montepio Geral considera relevante a Responsabilidade Social da sua Instituição para com os seus servidores?

Qual a área/áreas (Económica, social, ambiental) que considera tem sido mais contemplada?

- Considero extremamente importante e relevante a RS interna do Montepio, porque é sinal de que a gestão considera importantes os seus Recursos Humanos, para além dos benefícios para o nosso orçamento familiar.

As áreas mais contempladas internamente são a económico-financeira, social e ambiental.

3 – A Responsabilidade Social do Montepio Geral para com as Instituições de Solidariedade Social desta cidade de Viana do Castelo tem sido uma prática.

Na sua perceção qual o tipo de apoio (económico, social, financeiro, ambiental ou outro) concedido a essas Instituições e sua relevância?

- Os apoios do Montepio a nível externo, tanto quanto conheço, concentram-se nas IPSS da cidade de Viana e ao nível económico e social. Quanto à relevância desses apoios, a perceção que tenho é de que são muito importantes tanto para as Instituições beneficiárias como para a visibilidade e boa imagem do Montepio.

4 – Na sua opinião, a quem mais interessa a Responsabilidade Social: À Instituição que a pratica, aos que beneficiam dela ou às duas partes?

- A RS interessa às duas partes e a toda a sociedade. A prática do bem beneficia todas as pessoas.

5 – A Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível. Concorda com esta afirmação?

- A RSE tem que ser cada vez mais uma prática e não uma “caridadezinha” ou mera ação de marketing.

6 - Têm proliferado leis no sentido do bom governo das empresas. A surpresa é grande quando se constata que a maioria das empresas que faliram ou têm problemas sérios, tinham predicados tidos como recomendáveis: auditorias internas, relatórios de governo corporativo e de Responsabilidade Social, enfim, indicadas até como exemplos nas cátedras académicas. A governação das empresas é algo mais que imposição de leis/normas?

- A governação das empresas tem que estar na posse de pessoas competentes e íntegras e somos todos responsáveis por ela. As leis são um mero instrumento da governação.

7 - A Responsabilidade Social das Empresas pode ser compatível com a efetiva promoção da boa governação das empresas?

- A RSE em plenitude é compatível com o interesse de todos: acionistas, trabalhadores, clientes e outros stakeholders. Apenas necessita de ser equilibrada e bem gerida.

8 - Tenho a perceção de que o Montepio Geral se identifica desde a sua fundação – mas hoje mais que nunca – com a Responsabilidade Social nas suas múltiplas variáveis (económica, social, ambiental).

A crise que atravessamos, a que não é alheio o Montepio pode ser vista como uma oportunidade para encarar ainda mais de frente os desafios da Responsabilidade Social do Montepio?

- Sentindo-me parte integrante desta Instituição Montepio Geral, estou preocupado com a sua gestão e com as suas contas, mas ao mesmo tempo confiante de que tudo chegará a “bom porto”. A Missão e os valores que o Montepio defende têm sido o garante da sua longa existência.

Muito obrigado pela colaboração

(ANEXO III)



Mestrando: Domingos Lima do Rego

ENTREVISTA

Exmo. Senhor Presidente da Instituição “C”

O processo de gestão tem evoluído ao longo dos tempos, quer no âmbito social, cultural, económico e tecnológico. Essa evolução verifica-se ao nível interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, e ao nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão.

O presente trabalho tem como objeto central uma resposta à questão: **Qual o entendimento e aplicação, no quadro da uma Instituição Bancária (Montepio Geral – Viana do Castelo), da Responsabilidade Social**, no âmbito do curso de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte), lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Questões:

1 - O conceito de Responsabilidade Social continua disperso e confuso:

- Teorias instrumentais (maior lucro para os acionistas)
- Teorias políticas (maior influência política)
- Teorias integrativas (maior responsabilidade social)
- Teorias éticas (ações da empresa mais baseadas na ética e na moral)

Na sua opinião, o que é que se lhe oferece dizer sobre o assunto?

- Atrever-me-ia a dizer que a RSE tem a ver com tudo que referem. Para além de uma questão ética, moral e política é e será fundamentalmente uma prática económica, social e ambiental, que a todos beneficia e diz respeito.

2 – Como responsável máximo de uma das mais importantes Instituições de Solidariedade Social considera relevante a colaboração/Responsabilidade Social do Montepio Geral para com a sua Instituição?

Qual a área/áreas (Económica, social, ambiental) que considera tem sido mais contemplada?

- Como responsável da Instituição que sirvo, todas as ajudas (tangíveis ou intangíveis) são bem-vindas, por mais modestas que pareçam. A colaboração do Montepio geral foi muito relevante, na

medida em nos permitiu colmatar lacunas existentes, quer a nível económico quer a nível social, sobretudo na valência da terceira idade.

3 – A Responsabilidade Social do Montepio Geral para com os seus colaboradores/trabalhadores desta cidade de Viana do Castelo tem sido uma prática. Na sua perceção e como pessoa sensibilizada para a Solidariedade Social considera poder ser importante o apoio (económico, social, financeiro, ambiental ou outro) concedido aos colaboradores/trabalhadores do Montepio Geral?

- Considero que ser responsável por uma Empresa/Instituição é para além de uma boa gestão estratégica da perseguição do lucro gerir bem o seu ativo mais valioso, os seus recursos humanos. Uma boa gestão dos RH é bem mais do que conceder prémios e outros incentivos materiais; passa também muito por uma preocupação com o bem-estar geral dos seus colaboradores, ajudando-os nas situações mais fragilizantes. Tanto quanto me apercebo, o Montepio Geral goza nesta cidade de uma boa imagem, e essa boa imagem tem a ver com as pessoas que o servem e a sua motivação.

4 – Na sua opinião, a quem mais interessa a Responsabilidade Social: À Instituição que a pratica, aos que beneficiam dela ou às duas partes?

- Como já referido, a RSE interessa e beneficia todas as partes: empresas, stakeholders e sociedade envolvente e geral. Os benefícios são muitas vezes intangíveis e difíceis de medir.

5 - Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível. Concorda com esta afirmação?

- Concordo plenamente com a afirmação que referem e acredito que a estabilidade da sociedade do futuro passa por esta via, pois somos todos responsáveis uns por os outros.

6 - Têm proliferado leis no sentido do bom governo das empresas. A surpresa é grande quando se constata que a maioria das empresas que faliram ou têm problemas sérios, tinham predicados tidos como recomendáveis: auditorias internas, relatórios de governo corporativo e de Responsabilidade Social, enfim, indicadas até como exemplos nas cátedras académicas. A governação das empresas é algo mais que imposição de leis/normas?

- Não há governança que resista por mais conhecedores e eficazes que sejam os gestores e as leis se no processo houver intervenientes mal-intencionados. Os gestores têm que defender valores condizentes com as boas práticas e isso adquire-se na família e também nas escolas.

7 - A Responsabilidade Social das Empresas pode ser compatível com a efetiva promoção da boa governação das empresas?

- A RSE faz parte da boa governação das Empresas/Instituições. É evidente que há necessidade de um bom equilíbrio entre todos os objetivos da Empresa que a gestão se propõe atingir.

8 - Tenho a percepção de que o Montepio Geral se identifica desde a sua fundação – mas hoje mais que nunca – com a Responsabilidade Social nas suas múltiplas variáveis (económica, social, ambiental). A crise que atravessamos, a que não é alheio o Montepio pode ser vista como uma oportunidade para encarar ainda mais de frente os desafios da Responsabilidade Social do Montepio?

- A gestão de uma Instituição tem altos e baixos, pontos fortes e pontos fracos. O Montepio Geral é uma Instituição sólida e que contribui para a sustentabilidade social, económica e ambiental, que tem atravessado no presente um momento difícil de gestão; estou convencido que está a controlar muito bem a situação e que tirará as devidas lições para melhor gestão futura.

(ANEXO IV)

OBSERVAÇÕES (Relatório)

•**A nível interno:** procedemos junto de um Balcão do Montepio Geral da cidade de Viana do Castelo e que designamos por Balcão “A” a uma observação simples (qualitativa, não estruturada, não sistemática e efetuada em contexto real), registando o seguinte:

- Participantes: Os participantes são 8 (três do sexo feminino e 5 do sexo masculino), todos com idades superiores a 30 anos, com uma apresentação esmerada e formal e movimentando-se de uma forma elegante e silenciosa.

- Cenário: As instalações onde as pessoas se movimentam e trabalham são arejadas, limpas, de arquitetura simples e funcional, próprias para acolher clientes e outros intervenientes, sem evidenciarem exageros luxuosos.

- Comportamento profissional e social: Das três visitas efetuadas às Instalações em apreço (meses de Julho, Agosto e Setembro), concluímos que estes colaboradores desempenham as suas tarefas com alegria, competência e simpatia, zelando os interesses da Instituição ao nível económico-social e ambiental.

- A relação com as chefias evidencia uma sintonia e elegância exemplar, focada nos superiores objetivos institucionais.

Referência especial para a boa cooperação académica prestada por todos os colaboradores, facilitadora da pesquisa que estamos a efetuar.

•**A nível externo**

Procedemos igualmente a uma observação junto de uma Instituição beneficiária do Fundo Solidário Montepio e que designamos por Instituição “B”, nos mesmos moldes da que levamos a cabo a nível interno, registando o que se segue:

- Participantes: Os participantes são 6 (5 do sexo feminino e 1 do sexo masculino), todos com idades superiores a 30 anos, com uma apresentação cuidada e informal.

- Cenário: As instalações onde as pessoas se movimentam e trabalham são arejadas, limpas, de arquitetura clássico-barroca, com condições minimamente aceitáveis para o desempenho a que se propõem (IPSS).

- Comportamento profissional e social: Efetuamos três visitas às Instalações em apreço (meses de Julho, Agosto e Setembro). Concluímos que os colaboradores desempenham as suas tarefas com competência e simpatia, zelando os superiores interesses da Instituição ao nível económico-social e ambiental.

(ANEXO V)



Mestrando: Domingos Lima do Rego

QUESTIONÁRIO (Colaboradores/Empregados)

O processo de gestão tem evoluído ao longo dos tempos, quer no âmbito social, cultural, económico e tecnológico. Essa evolução verifica-se ao nível interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, e ao nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão.

O presente trabalho tem como objeto central uma resposta à questão: **Qual o entendimento e aplicação, no quadro da uma Instituição Bancária (Montepio Geral – Viana do Castelo), da Responsabilidade Social**, no âmbito do curso de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte), lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Este questionário destina-se a fins académicos. As respostas de cada inquirido são anónimas, confidenciais e importantes.

Desde já os meus agradecimentos pela colaboração.

1. Sexo.

- Feminino
 Masculino

2. Idade.

- Menos de 30 anos
 Mais de 30 anos

3. Habilitações literárias.

- Básico
 Secundário
 Superior
 Outras

Assinale com um X a resposta que melhor corresponde à sua opinião relativamente às seguintes questões:

4. Relevância da Responsabilidade Social no Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível interno.

- Muito relevante
- Relevante
- Pouco relevante

5. Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições)

- Muito relevante
- Relevante
- Pouco relevante

6. Áreas de apoio concedido no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral ao nível interno.

- Económico
- Social
- Cultural
- Ambiental

7. Áreas apoiadas no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível externo (Instituições).

- Económico
- Social
- Cultural
- Ambienta

8. A quem mais interessa a Responsabilidade Social?

- Empresas
- Clientes
- Colaboradores
- Todas as partes

9. Na sua opinião, numa escala de 1 a 4, (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Discordo

Discordo totalmente

10. Este espaço serve para acrescentar possíveis sugestões que considere relevantes.

Muito obrigado.

(ANEXO VI)



Mestrando: Domingos Lima do Rego

QUESTIONÁRIO (Instituições IPSS)

O processo de gestão tem evoluído ao longo dos tempos, quer no âmbito social, cultural, económico e tecnológico. Essa evolução verifica-se ao nível interno, donde sobressai o clima e a cultura organizacional, e ao nível externo contemplando toda a envolvência de sustentabilidade ambiental, social, política e económica. Com ela surgem procedimentos e processos íntegros assentes em valores de vária ordem e dimensão.

O presente trabalho tem como objeto central uma resposta à questão: **Qual o entendimento e aplicação, no quadro da uma Instituição Bancária (Montepio Geral – Viana do Castelo), da Responsabilidade Social**, no âmbito do curso de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte), lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Este questionário destina-se a fins académicos. As respostas de cada inquirido são anónimas, confidenciais e importantes.

Desde já os meus agradecimentos pela colaboração.

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

Menos de 30 anos

Mais de 30 anos

3. Habilitações literárias

Básico

Secundário

Superior

Outras

Assinale com um X a resposta que melhor corresponde à sua opinião relativamente às seguintes questões:

4. Relevância da Responsabilidade Social do Montepio Geral, numa escala de 1 a 3 (em que 1 é maior e 3 é menor), a nível externo (para com as Instituições)

- Muito relevante
- Relevante
- Pouco relevante

5. Tipo de apoio concedido à vossa Instituição no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral

- Económico
- Equipamento
- Cultural

6. Áreas apoiadas no âmbito da Responsabilidade Social do Montepio Geral a nível externo (Instituições)

- Económica
- Social
- Cultural
- Ambiental

7. A quem mais interessa a Responsabilidade Social?

- Empresa
- Clientes
- Colaboradores
- Todas as partes

8. Na sua opinião, numa escala de 1 a 4, (em que 1 é maior e 4 é menor) a Responsabilidade Social das Empresas terá que ser cada vez mais visível.

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Discordo
<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente

9. Este espaço serve para acrescentar possíveis sugestões que considere relevantes.

Muito obrigado