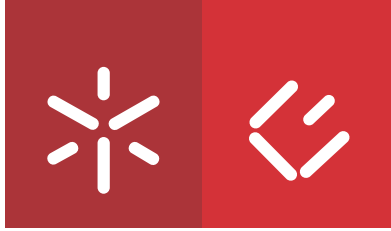


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina Manuela Marques Costa

**A Responsabilidade Social nas Empresas:
o papel e o impacto das certificações sociais**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina Manuela Marques Costa

A Responsabilidade Social nas Empresas: o papel e o impacto das certificações sociais

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Esta dissertação é o resultado de dois, longos e intensos, anos. Dois anos da luta constante entre a exaustão e a ambição.

Ao meu pai, por ser o meu maior ídolo. O melhor exemplo de resiliência! A pessoa cujo altruísmo invade todas as suas decisões. À minha mãe, pela paciência e sempre disponibilidade. Mãe é mãe! Sou muito grata por ter um percurso tão bem amparado. Ao meu chefinho. O *mini me* versão masculina. Tenho em ti o desejo de te ver crescer, feliz e concretizado. O objetivo de te dar sempre mais e melhor. Amor único. Aos meus avós, que são o meu pilar. A origem da grande família que me orgulha. Obrigada por serem sinónimo de “viver a vida intensamente”. À minha pequena, a minha afilhada, a minha melhor versão. A todos, obrigada por fazerem parte de mim e da minha felicidade.

Às minhas amigas, Nana, Cat, Viki, Bibi, Cat Gibra, Lina, são um pilar fundamental. No filme “Divertida-Mente”, vocês seriam a grande base da ilha da amizade. São a palavra certa, o porto seguro, o ombro amigo. Aos meus rapazes, Mi, Kallu, Paulex, Miranda, Jaime, Zé, Morais, Febio, que são os amigos que me acompanham. A amizade mais sincera e protetora. Aos *Public Service*, por serem os meus *ride or die*. Os protagonistas das mais belas *deep talks*. Em especial, ao meu Pedrinho, por ser o companheiro de viagem, o abraço presente e o presente de cada dia. O melhor! Ao meu grupo de praxe. Em especial, à minha madrinha e ao meu quinteto, Jess, Guida, Cat e Duda. Unus Primogénito: vocês são prova de que os amigos da universidade marcam a nossa vida para sempre! Nostalgia de tanto. Vão ser sempre casa. À minha equipa, Cláudia, Sylvie, Cristininha, Tiago e Vidal, obrigada pela paciência, pelos votos de confiança e por serem os melhores profissionais e amigos. Esta tese leva um pedacinho de cada aprendizagem. Um pedacinho de cada um de vocês.

À minha orientadora, Professora Dra. Ana Carvalho, por ter sido sempre prestável e tão disponível a cada solicitação. Obrigada pela paciência e persistência. Desejo-lhe que continue com o espírito assertivo que tanto a caracteriza e muito sucesso para o futuro!

A todos os amigos e conhecidos que fizeram igualmente parte do meu percurso, obrigada. A todos vocês, desejo-vos que vivam intensamente, sempre! Costa, 2024

Declaração De Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Responsabilidade Social nas Empresas: o papel e o impacto das certificações sociais

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o papel e o impacto das Certificações Sociais na Responsabilidade Social das Empresas e a sua influência na Gestão de Recursos Humanos. Através de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 20 gestores de recursos humanos de diferentes setores, nomeadamente o têxtil, alimentar, tecnológico e calçado. A investigação procurou compreender as motivações para a adoção de práticas de RSE e de CS, compreender o impacto e os desafios das CS nas empresas e na GRH, analisando algumas perceções dos profissionais da área dos Recursos Humanos. Os resultados revelaram que as empresas adotam práticas de RSE sobretudo devido a pressões externas, como exigências de consumidores e investidores, e pela necessidade de melhorar e aumentar a competitividade. As CS são vistas como uma extensão das práticas de RS, fornecendo credibilidade e assegurando a conformidade das mesmas com as normas internacionais. Contudo, surgem desafios significativos, principalmente os custos elevados e a complexidade dos processos de auditoria, que dificultam e, em alguns casos, impedem, a aplicação destas práticas. Concluiu-se que, embora as CS validem as práticas de RSE e melhorem a satisfação e retenção dos colaboradores, o seu impacto varia consoante o compromisso da empresa com a RS. A adoção de CS, quando acompanhada por práticas de RSE, pode ter impactos positivos e duradouros tanto na GRH quanto na competitividade das empresas no mercado global.

Palavras-Chave: Certificação Social, Competitividade, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Sociais, Responsabilidade Social.

Corporate Social Responsibility: The Role and Impact of Social Certifications

Abstract

This study aimed to analyze the role and impact of Social Certifications on Corporate Social Responsibility (CSR) and their influence on Human Resource Management (HRM). Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with 20 human resource managers across various sectors, namely textile, food, technology, and footwear. The research sought to understand the motivations for adopting CSR and Social Certification practices, to assess the impact and challenges of Social Certifications within companies and HRM, and to analyze the perspectives of professionals in the Human Resources field. The findings revealed that companies primarily adopt CSR practices due to external pressures, such as demands from consumers and investors, and from the need to improve and enhance competitiveness. Social Certifications are seen as an extension of CSR practices, providing credibility and ensuring compliance with international standards. However, significant challenges arise, particularly high costs and the complexity of audit processes, which complicate and, in some cases, hinder the implementation of these practices. It was concluded that, although Social Certifications validate CSR practices and enhance employee satisfaction and retention, their impact varies depending on the company's commitment to CSR. The adoption of Social Certifications, when accompanied by CSR practices, can have positive and lasting impacts both on HRM and on the competitiveness of companies in the global market.

Key Words: Competitiveness, Corporate Social Responsibility, Human Resource Management, Social Certification, Social Policies.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Declaração De Integridade	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de tabelas/figuras	viii
Lista de abreviaturas.....	ix
Capítulo 1: Introdução, motivações e objetivos	1
Capítulo 2: Enquadramento teórico	3
2.1. Introdução à Responsabilidade Social nas Empresas: evolução e Conceitualização	3
2.1.1. A RSE: em Portugal	7
2.2. Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas	8
2.2.1. Mensuração das práticas de RSE.....	10
2.3. A Responsabilidade Social nas Empresas e a Gestão de Recursos Humanos	12
2.4. Certificações Sociais: Enquadramento.....	14
2.4.1. SA8000, ISO26000 e outras certificações relevantes	15
2.4.2. Processos de Certificação Social	17
2.4.3. Motivações e benefícios das Certificações Sociais nas empresas	17
2.4.4. Dificuldades e impactos das certificações sociais nas empresas	18
2.5. Relação entre a RS e as CS nas empresas: desafios e impactos	21
Capítulo 3: Metodologia de investigação	23
3.1. Objetivos de investigação e pergunta de partida.....	23
3.2. Identificação do estudo e caracterização da metodologia	24
3.3. Instrumentos de recolha e tratamento de dados.....	27
Capítulo 4: Análise e discussão de resultados	30
4.1. Discussão de resultados.....	30
4.2. Conclusões do estudo.....	34
4.3. Limitações e recomendações futuras	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos	44
Apêndices	45

Índice de tabelas/figuras

Figura 1 Representação do modelo dos 3 domínios de Schwartz e Carroll (2003).....	5
Tabela 1 <i>Detalhe da amostra dos 20 participantes</i>	26
Tabela 2 <i>Brainstorming já preenchida (amostra). O preenchimento foi baseado na informação recolhida na tabela de análise das entrevistas (apêndice 4), já sintetizada e orientada para os objetivos do estudo e outros detalhes.</i>	29

Lista de abreviaturas

CS – Certificações Sociais

CSR - Corporate Social Responsibility

CVP – Criação de Valor Partilhado

CT – Código de Trabalho

E. – Empresa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRI – Global Reporting Initiative

HRM - Human Resource Management

KPI – Key Performance Indicator / Indicador de Desempenho

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

ODS – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PS – Políticas Sociais

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social nas Empresas

SAI – Social Accountability International

SC – Social Certifications

Capítulo 1: Introdução, motivações e objetivos

A Responsabilidade Social nas Empresas (RSE) tem-se afirmado como uma componente essencial da estratégia empresarial moderna, refletindo o compromisso das empresas em adotar práticas que promovam o desenvolvimento sustentável, respeitem o meio ambiente e valorizem os colaboradores e as comunidades em que operam (Carroll, 1991). A crescente pressão por parte dos consumidores e investidores desafia as empresas a demonstrar que as suas práticas vão além das obrigações legais e que integram a responsabilidade social (RS) nas suas práticas diárias. Neste sentido, as Certificações Sociais (CS) emergem como uma ferramenta indispensável para garantir a credibilidade das práticas de RSE, permitindo que as empresas validem os seus compromissos éticos e demonstrem o seu alinhamento com normas internacionais e de justiça laboral (Epstein e Buhovac, 2014). No entanto, pouco se sabe sobre o impacto direto destas certificações na Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito à retenção de talentos, ao clima organizacional e às políticas laborais.

A relevância deste estudo surge da necessidade de compreender melhor a relação entre a RSE e as CS, especialmente num contexto onde a sustentabilidade e a RS são fatores cada vez mais competitivos. Além disso, o impacto que estas práticas têm nas políticas de GRH é uma área que carece de investigação, principalmente no que diz respeito à forma como as CS afetam o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. O presente estudo foi conduzido com base em quatro objetivos, entre eles, (i) identificar as motivações que levam as empresas a adotarem práticas de Responsabilidade Social e Certificações Sociais, (ii) analisar o impacto das Certificações Sociais na Gestão de Recursos Humanos, (iii) avaliar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação e manutenção de Certificações Sociais e (iv) perceber as perceções dos gestores de Recursos Humanos sobre a eficácia das Certificações Sociais na promoção da Responsabilidade Social. Através destes objetivos, procura-se responder a duas questões de partida: “Qual é a relação entre a Responsabilidade Social e as Certificações Sociais nas empresas?” e “Qual é o impacto da Responsabilidade Social e das Certificações Sociais na Gestão de Recursos Humanos, no presente e no futuro?”. Para tal, foi utilizada uma abordagem qualitativa, que permitiu, através de entrevistas semiestruturadas, aprofundar as perceções e experiências de vários gestores de GRH. Esta metodologia possibilitou, ainda, compreender as motivações para a adoção de práticas de RSE e CS, os desafios na sua implementação e os impactos diretos na gestão de pessoas.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos principais, que fundamentam a discussão dos resultados obtidos no último capítulo, fazendo jus aos objetivos da dissertação. O segundo capítulo apresenta uma revisão abrangente da literatura sobre RSE e CS, contextualizando o papel e a relevância dessas práticas no ambiente empresarial e, ainda, a relação e posicionamento da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada, detalhando os métodos para de recolha e análise de dados, bem como a justificação para a escolha da abordagem qualitativa. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos nas entrevistas, seguidos de uma discussão crítica que relaciona esses resultados com as teorias e conceitos explorados na revisão da literatura, sendo, finalmente, apresentadas as conclusões, limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2: Enquadramento teórico

2.1. Introdução à Responsabilidade Social nas Empresas: evolução e Conceitualização

A Responsabilidade Social nas Empresas pode ser definida como o compromisso das organizações em integrar preocupações de natureza social e ambiental nas suas operações, para além das suas obrigações legais. Segundo Carroll (1991), a RSE pode ser interpretada como um "quadro de responsabilidade" que inclui dimensões como responsabilidade económica, legal e a ética. Este modelo, conhecido como a Pirâmide de Carroll, tem sido amplamente utilizado para explicar as várias camadas da RSE e a forma como as empresas podem atuar de maneira socialmente responsável (Carroll, 1991). Outros autores, como Porter e Kramer (2006), destacam que a RSE pode também ser vista como uma oportunidade estratégica para as empresas. Segundo eles, em vez de ser apenas um custo ou uma obrigação, a RSE, quando alinhada com as estratégias do negócio, pode gerar vantagens competitivas sustentáveis, melhorar a reputação da empresa, fidelizar os clientes e aumentar o valor para os acionistas. Na mesma linha de pensamento, Dahlsrud (2008) salienta que, embora a RSE tenha várias definições, existem cinco dimensões comuns: a ambiental, a social, a económica, a voluntária e os *stakeholders*. Para este autor, a diversidade de definições não é um problema, mas sim uma característica que reflete a flexibilidade da RSE para se adaptar a diferentes contextos organizacionais e culturais.

Um aspeto importante da RSE é a relação com os *stakeholders*. De acordo com Freeman, a abordagem baseada nos *stakeholders* implica que as empresas devem gerir os interesses de todos os grupos afetados pelas suas operações, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente. Esta visão vem ampliar o conceito tradicional de responsabilidade da empresa, incorporando uma visão mais holística da responsabilidade organizacional (Freeman, 1984).

Perante esta dimensão de opiniões e tentativas de definição da RSE, em 2011, a Comissão Europeia definiu a RSE como "a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade", sublinhando a importância de uma abordagem a longo prazo, onde as empresas voluntariamente adotam práticas sustentáveis que beneficiam todos os que integram o negócio e a estratégia de negócio (Comissão Europeia, 2011, p. 7).

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais. Uma empresa assume um comportamento de Responsabilidade Social quando acredita e potencia

investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas (Comissão Europeia, 2001). Para os economistas clássicos, embora os objetivos de carácter social tenham importância, o lucro é o indicador base das mudanças no bem-estar geral e, por isso, as empresas devem potenciá-lo. Dado que os lucros revertem a favor dos acionistas e estes querem maximizar os seus ganhos, os gestores das empresas devem agir perante o interesse dos acionistas (Henderson, 2001). Este ponto de vista foi defendido de forma consistente pelo economista Milton Friedman que, no seu livro "*Capitalism and Freedom*" caracterizou a RSE como "*subversive*" e argumentou que, numa sociedade livre, existe apenas uma prática de RS para os negócios: utilizar os recursos da forma mais eficiente, envolvendo-se em atividades destinadas a aumentar os seus lucros (Friedman, 1970, p. 17). Estudos posteriores vêm esclarecer que não é possível olhar para a responsabilidade económica da empresa como inconsistente ou em oposição à RS. Não se trata de graduar as diferentes dimensões das responsabilidades das empresas, mas sim entender que não operam isoladamente da sociedade que as envolve e, como tal, o seu desempenho vai estar relacionado com fatores como a integração social, a responsabilidade ética e a forma como estas se relacionam com os objetivos do planeamento estratégico da empresa. Estas perspetivas defendem que a responsabilidade económica é a primeira RSE, mas não é a única (Clarkson, 1991).

Desde o século XIX, que muitos tentam atribuir definições ao conceito de RSE. Discutem padrões, intenções e definições que, nos dias de hoje, continuam a ser discutidas e defendidas em várias perspetivas. A RS verificou vários momentos na história, ganhando força principalmente a partir do final do século XIX, através da sua aplicação em entidades públicas, governamentais e não-governamentais, empresas e organizações que contribuíram e fizeram evoluir estas práticas. A contribuição das empresas na criação da riqueza humana é uma evidência inegável, uma vez que são verdadeiras fontes de progresso económico e de bem-estar social (Alves, 2003). Nos anos 1980 e 1990, o conceito de RSE expandiu-se significativamente. O surgimento de normas e relatórios de sustentabilidade, como o *Global Reporting Initiative* em 1997, ajudou a padronizar as práticas de RSE, tornando-as mais mensuráveis e transparentes. Nesta época, grandes empresas começaram a adotar relatórios sociais e ambientais, paralelamente aos seus relatórios financeiros, numa tentativa de mostrar aos *stakeholders* os seus compromissos com a sustentabilidade da empresa, em todas as suas dimensões. Freeman (1984), também foi um importante teórico, já que, anos antes, tinha introduzido a teoria dos *stakeholders*, que ampliava a responsabilidade das empresas para além dos acionistas, incluindo todas as partes interessadas afetadas pelas operações empresariais.

Os primeiros estudos sobre o conceito de “Responsabilidade Social nas Empresas” (ou Responsabilidade Social Corporativa, como muitos o abordam) surgem graças a Howard Bowen com a obra “*Social Responsibility of the Businessman*” onde define este conceito como “obrigações dos empresários para seguir essas políticas (...) que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p.6, citado por Carvalho em 2022). Depois da definição de Bowen, surgiram muitas outras definições de Responsabilidade Social, como é o caso da interpretação de Schwartz e Carroll (2003), que criaram um modelo com 3 domínios diferentes: ético, económico e legal, pretendendo mostrar a RSE como um mecanismo dinâmico onde os diferentes domínios se relacionam entre si (Figura 1).

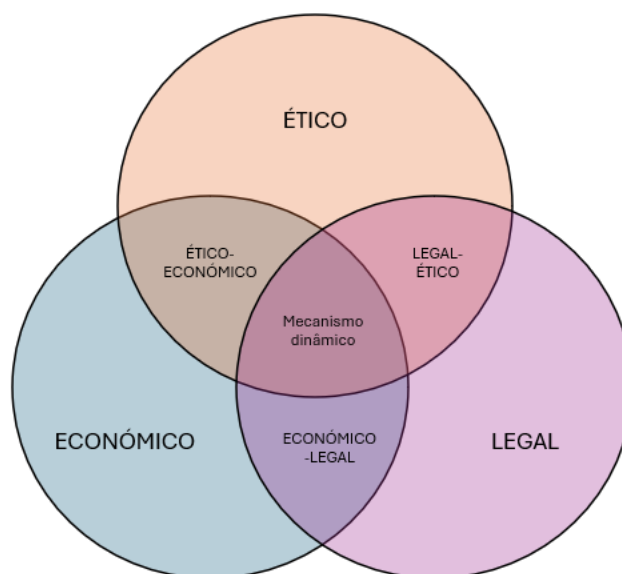


Figura 1 Representação do modelo dos 3 domínios de Schwartz e Carroll (2003).

Este modelo é uma evolução significativa que propõe uma abordagem tridimensional, onde cada domínio é representado como uma esfera, que se conecta com as esferas periféricas, transparecendo a interdependência entre essas responsabilidades – reflexo da realidade empresarial. Além disso, este modelo não estabelece uma hierarquia perante as responsabilidades, como fazia o modelo em pirâmide de Carroll, reproduzindo intenções de maior flexibilidade e dinamismo. Outros autores, abordam outras perspectivas, que refletem a multidimensionalidade da RSE, mas que procuram igualmente perceber a RSE e como esta deve ser incorporada nas práticas e estratégias da empresa (Schwartz e Carroll, 2003).

Nas últimas duas décadas, as tendências da RSE tornaram-se cada vez mais sofisticadas, impulsionadas pelos desafios globais, como as alterações climáticas, a desigualdade social e as novas exigências dos consumidores. Mais do que uma obrigação moral, a RSE pode ser uma fonte de

inovação e vantagem competitiva, através da criação de valor. Porter e Kramer defendem que as empresas podem gerar benefícios tanto para a sociedade quanto para os seus negócios, ao abordar problemas sociais de forma estratégica (Porter e Kramer, 2006). Em 2001, a Comissão Europeia definiu a RS como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação das atividades com as partes interessadas” (Comissão Europeia, pág. 7, 2001), o que significa que a RS é, essencialmente, um conjunto de práticas que as empresas decidem (ou não) adotar. As empresas são muitas vezes motivadas a práticas responsáveis face à pressão exercida em prol de uma sociedade mais justa e mais consciente (Fonseca, 2014). De um modo geral, a RSE é um conceito que introduz uma perspetiva socio-ambiental na estratégia empresarial, na medida em que comporta uma dimensão social e ambiental associadas à performance da empresa, e que tenta corresponder às circunstâncias competitivas (Moura, 2014). Nos primórdios do tema, Votaw já defendia a RSE como um conceito amplo, uma vez que “(...) significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns, transmite a ideia de responsabilidade legal ou obrigação; para outros, significa comportamento socialmente responsável no sentido ético; para outros ainda, o sentido transmitido é o de 'responsável por', de um modo casual; muitos simplesmente o equiparam a uma contribuição de caridade (...)” (Votaw, 1972, p.25, citado por Carvalho em 2022). É um conceito tão amplo e múltiplo que, muitas vezes, é também associado ao desenvolvimento sustentável, à sustentabilidade, ao marketing social ou à cidadania corporativa (Garcia, 2004). Funciona como um fio condutor, transversal e inspirador, inerente à própria organização, e que “faz parte da sua estratégia, dos seus princípios e valores (...) envolvendo os *stakeholders*, assim como as suas preocupações atuais e futuras, no âmbito da sua qualidade de vida” (Gonçalves, 2012, p.18). Atualmente, a RSE está também associada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, que foram estabelecidos em 2015 (ONU, 2015). Esses objetivos fornecem um quadro global para que as empresas alinhem as suas práticas de RSE com metas de desenvolvimento económico, social e ambiental. Conforme salienta Ruggie (2017), a integração dos ODS nas estratégias empresariais é uma tendência crescente, à medida em que as empresas tentam contribuir para a resolução de desafios globais, como a pobreza, a desigualdade de género e a crise climática. Para além destas tendências, importa-nos entender que o impulsionamento dos comportamentos de RS nas empresas resultou numa crescente importância pela transparência, o que levou ao desenvolvimento de certificações sociais, como a SA8000 e a ISO 26000, que oferecem um quadro de referência para as empresas implementarem e reportarem as suas práticas de RSE. Desta forma, a RSE passou de um conceito diverso a uma parte estruturada e centralizada das estratégias

empresariais modernas, que continua a evoluir à medida em que as empresas enfrentam novos desafios globais e respondem às crescentes expectativas dos seus *stakeholders* (Ruggie, 2017).

2.1.1. A RSE: em Portugal

Em Portugal, o processo de consciencialização relativamente à RS aconteceu um pouco mais tarde do que a maior parte dos países industrializados. Foi sobretudo no virar do milénio, com o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (1998), que se começou a ver mudanças nas mentalidades empresariais, que começaram a estar orientadas para quadros que mobilizassem ações num sentido mais social e humano. Duas décadas depois, o estudo da RS continua a ser uma necessidade, uma vez que, comparativamente aos países vizinhos, ainda não é um *mindset* completamente enraizado na maioria das empresas portuguesas. (Rego et al., 2007) Ainda, segundo Silva (2013), para as PME's, a RS atua de forma menos formal e mais intuitiva em relação às empresas de grande dimensão que necessitam de uma gestão da RSE mais exigente, ponderada e organizada para que nutra os efeitos desejados. Há autores que consideram que, para muitas empresas, o foco na RS consiste em demonstrar aos seus *stakeholders* que a empresa se preocupa com questões sociais e ambientais, outros acreditam que, ao adotarem práticas de RS, podem estar, conseqüentemente, a contribuir para o aumento dos seus resultados. Aliás, Moura (2014), na sua tese de doutoramento, menciona que o aumento de lucros de uma empresa, embora dependa da sua capacidade produtiva, também está diretamente relacionado com a combinações dos seus recursos, nomeadamente a articulação da estratégia de lucro da empresa com práticas de RS. No entanto, reconhece que em Portugal ainda não há esta cultura de RS intrínseca nas empresas e que é um caminho que deve ser, com alguma urgência, percorrido, para que continuemos a ser um país atrativo e competitivo nas condições e qualidade de trabalho (Moura, 2014).

Em fóruns mais recentes, como é o caso do fórum “Transfronteiriço: Responsabilidade Social das Empresas e Igualdade Laboral (RES+I)”, que ocorreu no Altice Fórum Braga, em Portugal, no dia 22 de junho de 2024, foram identificadas e partilhadas medidas de RSE, no sentido de impulsionar a geração de empregos de qualidade. Nesse fórum, esteve presente o, na altura, presidente do Município de Braga e da InvestBraga, Ricardo Rio, que afirmou que a “dignificação das atividades profissionais e a valorização do trabalho são condições fundamentais para que os cidadãos possam encontrar fatores de atratividade no nosso território. Por isso, é necessário que os agentes económicos tenham especial preocupação com o bem-estar social e laboral dos seus colaboradores, para que se sintam realizados pessoal e profissionalmente”. Foram vários os testemunhos, de vários setores de indústria, que contribuíram para este debate e que destacaram a implementação de medidas Responsabilidade

Social como um fator de desenvolvimento integrado dos territórios, salientando as várias políticas de equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar (InvestBraga, 2024).

Durante muito tempo, a RS resultava de um plano voluntário exercido livremente pelas entidades empresariais, não existindo qualquer corpo normativo ou referencial que permitisse às empresas sistematizar os seus relatos de RS de acordo com uma diretiva lógica. No entanto, com o avanço das ideologias e práticas de RS, começaram a surgir normas que direcionavam os interesses e que se certificavam de que as empresas cumpriam com as diretrizes com que se comprometiam. A Certificação Social da RSE começou a ser um instrumento cujo intuito é alinhar as práticas das organizações com um novo modelo de desenvolvimento, assente na relação entre a ética, o diálogo e o compromisso (Silva, 2013), como veremos mais à frente.

2.2. Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas

As práticas de RSE visam promover uma atuação ética e responsável das empresas em relação aos seus colaboradores, à sociedade, ao meio ambiente e, claro, ao desenvolvimento económico. Este conceito multidisciplinar deve estar presente na estratégia das empresas, para garantir que as atividades empresariais são sustentáveis e que consideram não só o lucro, mas também o seu impacto (Carroll, 1991).

As práticas de RSE, no âmbito social, focam-se principalmente na criação de condições de trabalho justas, seguras e equitativas. Um dos aspetos fundamentais é a prevenção do assédio no trabalho. Com a publicação da Lei n.º 73/2017, foram introduzidas alterações ao Código do Trabalho e à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, que impõem a criação de códigos de conduta para prevenir o assédio laboral, sendo esta uma medida obrigatória para as empresas (República portuguesa, 2009, 2014). Segundo Almeida e Pinto (2020), o combate ao assédio no trabalho não só protege os colaboradores, mas também reforça a cultura de respeito e dignidade no ambiente laboral, contribuindo para um clima organizacional saudável. Aliado às questões legais, vem sempre a necessidade de instruir as equipas, informar os colaboradores e sensibilizá-los para as condições de trabalho, que são práticas que devem ser pensadas e promovidas pelos gestores de RH. A Lei n.º 93/2019 estipula que todos os trabalhadores com contrato têm direito a 40 horas anuais de formação, o que visa promover o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores (República portuguesa, 2009, 2014). Segundo Sousa e Gonçalves (2021), o investimento na formação contínua, para além de ser uma prática que contribui para o combate à desinformação, é um dos principais fatores que

influencia a retenção de talento, uma vez que demonstra o compromisso da empresa com o desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Em paralelo com as práticas elencadas, a sustentabilidade ambiental tornou-se uma área de realce na RSE e, as empresas, são cada vez mais pressionadas a adotar práticas que contribuam para a mitigação das alterações climáticas e a preservação dos recursos naturais. Portugal comprometeu-se a atingir a neutralidade carbónica até 2050, através da implementação de políticas como o Plano Nacional Energia e Clima 2030, que visa promover a transição energética e a utilização de energias renováveis. (Expresso, 2023) A adoção de tecnologias limpas, como a instalação de painéis solares e a redução da utilização de combustíveis fósseis, são práticas comuns entre empresas que se alinham com os objetivos de descarbonização, sendo iniciativas que, não só ajudam a reduzir a pegada de carbono das organizações, mas também contribuem para uma redução significativa dos custos energéticos a longo prazo (Martins, 2021). Além disso, o incentivo à eficiência energética e à gestão responsável dos recursos hídricos tem sido amplamente promovido por políticas europeias e nacionais (Expresso, 2023). Segundo a Comissão Europeia (2021a), a implementação de práticas de economia circular, que visam reduzir o desperdício e maximizar o uso dos recursos renováveis, é uma tendência crescente entre as empresas que adotam a RSE como parte central da sua estratégia.

A comunicação interna é outra prática essencial e que fortalece o compromisso dos colaboradores com a organização. Através de uma comunicação eficaz e transparente, as empresas conseguem criar uma cultura organizacional onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, criando o sentido de pertença. Esta transparência contribui para uma maior coesão e colaboração entre as equipas, melhorando o desempenho global da empresa.

De acordo com Santos (2018a), muitas empresas organizam eventos institucionais e ações sociais que envolvem tanto os colaboradores quanto as suas famílias, promovendo o bem-estar e a coesão social. Este tipo de atividades não só reforça o relacionamento entre a empresa e a comunidade, mas também aumenta o nível de satisfação e motivação dos colaboradores (Santos, 2018a). Nesta linha de pensamento, não podemos deixar de falar sobre o indicador “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem-se tornado uma preocupação crescente nas políticas de RSE. Empresas socialmente responsáveis são aquelas que implementam medidas que permitem aos seus colaboradores conciliar, com mais facilidade, as exigências do trabalho com as suas responsabilidades familiares e pessoais. Segundo Martins (2021), a adoção de horários flexíveis, teletrabalho e outros mecanismos de conciliação são medidas que não só melhoram a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também têm impactos positivos na sua produtividade. Este assunto é

particularmente relevante num mercado de trabalho que é cada vez mais competitivo, onde a retenção de talentos depende cada vez mais da capacidade das empresas criarem um ambiente de trabalho que promova a satisfação pessoal e profissional. Os resultados mostram que colaboradores que conseguem equilibrar a vida pessoal com o trabalho são mais propensos a permanecer na empresa e a contribuir para o seu sucesso a longo prazo (Martins, 2021).

No que diz respeito aos clientes, as práticas de RSE pretendem, sobretudo, garantir a transparência e a segurança dos produtos e serviços oferecidos. Oliveira (2021) usa como exemplo o compromisso das empresas em fornecer informações transparentes sobre a origem dos seus produtos, os materiais utilizados e o seu impacto ambiental. As práticas e PS mais transparentes, não só protegem os direitos dos produtores, como também aumenta a confiança e a fidelidade dos consumidores, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado (Jones et al., 2017). Para a comunidade local, uma prática comum entre empresas socialmente responsáveis é o envolvimento em iniciativas comunitárias, que vão desde o apoio a projetos de desenvolvimento local até à organização de ações de voluntariado entre os colaboradores. Segundo Santos (2018b), estas práticas fortalecem os laços entre a empresa e a comunidade, e ainda aumentam a reputação da empresa na comunidade local. Além disso, muitas empresas implementam programas de responsabilidade ambiental, como o financiamento de projetos de conservação e a criação de parcerias com ONGs (Martins, 2020).

Relativamente aos fornecedores, uma prática de RSE comum é a gestão responsável da cadeia de abastecimento. As empresas têm vindo a implementar políticas de fornecimento ético, assegurando que os seus parceiros de negócios cumprem com normas laborais e ambientais adequadas. No que toca aos investidores, para além da comunicação interna, as empresas têm vindo a adotar uma comunicação mais transparente e aberta, fornecendo relatórios detalhados sobre as suas práticas de RSE e o impacto destas nas suas operações, permitindo que os investidores façam escolhas mais informadas e responsáveis, alinhando os seus investimentos com os princípios e ética empresarial. Em suma, as práticas de RSE, além de fortalecerem as relações internas e externas da empresa, contribuem para a construção de uma imagem corporativa sólida e consequente longevidade das empresas (Porter e Kramer, 2006).

2.2.1. Mensuração das práticas de RSE

A mensuração das práticas de RSE é essencial para a GRH, pois permite às organizações avaliar o impacto real das suas iniciativas e ajustar as suas estratégias de acordo com os resultados obtidos. No entanto, mensurar o impacto da RS nas empresas pode ser desafiante, dado o seu carácter multidimensional, que abrange áreas tão diversas. No entanto, uma das ferramentas mais utilizadas

para medir a eficiência e impacto das iniciativas de RS é o *Global Reporting Initiative* (consultar anexo 1), que fornece um quadro para as empresas reportarem o seu desempenho em várias. O GRI permite que as empresas quantifiquem o impacto das suas ações, através de indicadores específicos que avaliam desde o consumo de energia e emissões de carbono até à igualdade de género no local de trabalho e práticas laborais responsáveis. Estes relatórios são amplamente reconhecidos internacionalmente e proporcionam transparência, permitindo aos *stakeholders* avaliar de forma objetiva o compromisso da empresa com a RS (Global Reporting Initiative, 2021).

Além do GRI, há muitas outras metodologias de mensuração que incluem a utilização de indicadores de desempenho - Key Performance Indicators (KPIs) - específicos para RSE, que permitem avaliar o impacto das iniciativas sociais e ambientais ao longo do tempo. Indicadores como a taxa de retenção de colaboradores, níveis de satisfação no trabalho, comparação das emissões de carbono do passado com as evitadas e o volume de resíduos reciclados, são exemplos concretos de indicadores que fornecem uma visão clara sobre o desempenho da empresa no âmbito da RS. Estes KPIs ajudam as empresas a definir metas de melhoria contínua e a ajustar as suas políticas de acordo com as necessidades identificadas (Hubbard, 2009).

Outro aspeto importante na mensuração da RSE é o conceito “Criação de Valor Partilhado” (CVP), que permite a medição simultânea do valor económico e do valor social. Empresas que adotam esta estratégia de CVP, procuram mensurar o impacto das suas práticas de RSE não só em termos de benefícios para a sociedade, mas também como é que essas práticas afetam a competitividade e a rentabilidade da empresa. A integração de métricas financeiras e sociais, permite que as empresas maximizem os resultados de ambas as vertentes, alinhando o desempenho económico com os objetivos sociais. (Porter e Kramer, 2011) Epstein e Buhovac (2014), autores do livro “*Making sustainability work*”, apontam que um dos desafios na mensuração da RSE reside na dificuldade em quantificar impactos qualitativos, como a melhoria da reputação da empresa ou a satisfação dos colaboradores. Embora existam métodos de avaliação objetiva, como inquéritos e entrevistas com *stakeholders*, que ajudam a captar perceções sobre a empresa, a falta de padronização e comparabilidade torna difícil para as empresas compararem o seu desempenho com o de outras. Esta lacuna acaba por ser já muito frisada pelas empresas, mas é uma característica das ciências sociais e humanas, que, por não serem ciências exatas, dificultam a medida e a pontuação das iniciativas.

Medir o impacto e a eficiência das práticas de RSE, torna-se fundamental para o desenho estratégico das empresas. Ao identificar as áreas de sucesso e as oportunidades de melhoria, permite-se que as empresas ajustem as suas iniciativas de RS para maximizar o seu impacto e alinhar melhor as suas

ações com as expectativas dos *stakeholders* e os objetivos de sustentabilidade. As empresas que investem na mensuração rigorosa das suas práticas de SER, são vistas como mais responsáveis e transparentes, o que pode aumentar a sua atratividade para investidores, clientes e potenciais colaboradores (Epstein e Buhovac, 2014).

2.3. A Responsabilidade Social nas Empresas e a Gestão de Recursos Humanos

A RSE tem-se tornado um conceito central para as empresas modernas, especialmente à medida em que estas enfrentam exigências crescentes por parte dos *stakeholders*, para agirem de forma ética e sustentável. Neste contexto, a GRH tem um papel crucial na promoção e implementação de práticas de RSE dentro das organizações. A GRH não só apoia a estratégia de RS ao nível da gestão dos colaboradores, como também assegura que as práticas empresariais estão alinhadas com os valores de RS, promovendo o bem-estar dos colaboradores e das comunidades onde a empresa opera. A relação entre a RSE e a GRH manifesta-se através da implementação de práticas e políticas de Recursos Humanos que promovem os princípios da RS. Segundo Ehnert e Harry (2012), a GRH sustentável é definida como um conjunto de práticas de RH que visa equilibrar as necessidades dos colaboradores com os objetivos económicos e ambientais da empresa. Neste sentido, a GRH pode ser vista como um meio pelo qual as empresas podem incorporar os seus compromissos de RS nas suas operações diárias.

Entre as principais áreas onde a RSE e a GRH atuam, encontramos a diversidade e inclusão, o bem-estar no local de trabalho, a formação e desenvolvimento contínuo, e a gestão ética de remunerações e benefícios. A implementação de políticas de diversidade, por exemplo, está diretamente relacionada com o compromisso das empresas em criar um ambiente inclusivo, onde todas as pessoas, independentemente da sua nacionalidade, género, orientação sexual ou outras características, são tratadas de forma justa e equitativa (Barney e Wright, 1998). Da mesma forma, o foco na saúde e segurança no local de trabalho, para além das obrigações legais que a empresa tem de cumprir, é uma área onde a GRH desempenha um papel crucial, garantindo e sensibilizando para que os colaboradores tenham condições justas de trabalho. Além disso, a GRH pode facilitar a implementação de iniciativas de RS envolvendo os colaboradores diretamente em programas sociais, como voluntariado corporativo ou projetos comunitários. Alguns autores defendem que a participação dos colaboradores em atividades de RS aumenta o seu compromisso e satisfação, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Assim, a GRH serve de ponte entre os objetivos de RSE, a motivação e o bem-estar dos seus colaboradores (Brammer, Millington e Rayton, 2007).

A RSE também pode ser implementada diretamente através de práticas de GRH que promovam a sustentabilidade e a RS no local de trabalho. Existem várias áreas específicas onde as políticas de RH podem refletir princípios sociais. A diversidade e a inclusão tornaram-se uma parte essencial da RSE e os gestores de RH têm um papel fundamental na sua implementação. Empresas socialmente responsáveis procuram garantir que as suas políticas de contratação, promoção e remuneração são justas e equitativas para todos os colaboradores, independentemente de fatores externos, como género, etnia, idade ou deficiência. As organizações que promovem a diversidade não apenas cumprem as suas responsabilidades sociais, mas também melhoram o desempenho organizacional ao beneficiar da diversidade de perspetivas e competências das mais diversas equipas (Kochan et al., 2003).

Outro pilar importante da RSE na GRH é a promoção de condições de trabalho seguras e o bem-estar dos colaboradores. As empresas têm a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho que minimize os riscos para a saúde e a segurança, ao mesmo tempo que promove o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores. Iniciativas como programas de saúde, apoio psicológico e horários de trabalho flexíveis são exemplos de práticas de GRH que integram a RSE. De acordo com Danna e Griffin (1999), as empresas que priorizam o bem-estar dos seus colaboradores acabam por sentir menos *turnover* e absentismo, enquanto aumentam a produtividade e a satisfação no trabalho. Em paralelo, a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são uma parte integrante da RSE. Empresas que investem no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, fornecendo-lhes as ferramentas e os recursos necessários para o seu crescimento profissional e pessoal, para além do impacto positivo que obtêm nos colaboradores, são práticas que beneficiam a organização ao aumentar a competitividade, a atratividade e inovação da empresa (Collins e Smith, 2006).

A RS também se reflete na forma como as empresas gerem a remuneração dos seus colaboradores. Se as políticas de GRH que são alinhadas com a RSE, devem garantir que os colaboradores recebem salários justos e competitivos face às situações atuais, e que as práticas de remuneração são transparentes e equitativas. O *living wage*, por exemplo, começa a ser um termo amplamente falado no que diz respeito a políticas salariais. O conceito é, desde há muito tempo, preconizado pelas Nações Unidas como uma forma de assegurar que os trabalhadores conseguem viver dignamente com o produto do seu trabalho e que a remuneração está ajustada às suas despesas e necessidades básicas (Living Wage Fundation, 2024).

As empresas são desafiadas a promover políticas sociais (PS), a serem melhores e a oferecerem qualidade às suas equipas. Para além das políticas salariais, há outros benefícios que podem contribuir

para a qualidade e satisfação dos colaboradores, como seguros de saúde, planos de poupança para a reforma e/ou apoios à educação, que são formas de demonstrar o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores e com a RS. Greening e Turban (2000) argumentam que as empresas que, alinhadas à contribuição salarial, oferecem um conjunto de benefícios competitivos são mais atrativas para candidatos prestigiados, reforçando a sua competitividade no mercado, nomeadamente para perfis jovens e instruídos.

A adoção de políticas de RS tem um impacto direto na motivação e no desempenho dos colaboradores. De acordo com Heslin e Ochoa (2008), os colaboradores tendem a sentir-se mais satisfeitos e motivados quando trabalham para empresas que demonstram compromisso com a RS. Este aumento da motivação traduz-se frequentemente em melhorias no desempenho, na comunicação entre equipas, bem como num maior nível de compromisso e lealdade à organização. O envolvimento dos colaboradores em iniciativas de RSE, como o voluntariado corporativo, também tem sido associado a uma maior identificação com os valores da empresa (Heslin e Ochoa, 2008). O mundo empresarial caminha para uma dimensão em que o compromisso social das empresas é um fator determinante para a criação de uma cultura organizacional positiva, onde os colaboradores sentem que estão a contribuir para algo maior do que apenas o sucesso económico da organização (Riordan, Gatewood e Bill, 1997).

2.4. Certificações Sociais: Enquadramento

As Certificações Sociais (CS) surgem como uma resposta para o alinhamento das intenções entre empresas, criando um sentido de maior equidade na mensuração das práticas, mas também dão resposta ao aumento da pressão por parte dos consumidores, governos e investidores, que exigiam às empresas práticas mais transparentes, éticas e sustentáveis. Atribuídas por entidades independentes, as certificações têm como objetivo garantir que as empresas seguem normas de RS, respeitando os direitos dos trabalhadores, o meio ambiente e os princípios éticos que regem a atividade empresarial. O papel das CS tem-se tornado cada vez mais relevante à medida que a sociedade dá maior importância ao impacto social e ambiental das empresas. A RSE, que inicialmente era vista como uma responsabilidade voluntária, tem-se transformado numa exigência do mercado. Esta evolução acabou por levar ao surgimento de normas internacionais que estabelecem parâmetros claros sobre como as empresas devem atuar de maneira socialmente responsável. As CS surgem, assim, como instrumentos que permitem às empresas provar o seu compromisso com práticas de RS, melhorando simultaneamente a sua credibilidade e reputação no mercado. As CS funcionam como um mecanismo

de garantia, permitindo que as partes interessadas confiem nas práticas adotadas pelas empresas. Estas certificações são particularmente importantes em setores onde as questões de direitos humanos, condições laborais e impactos ambientais são muito críticas, como é o caso da indústria têxtil, da agroindústria e da manufatura. Ao obterem certificações, as empresas não só demonstram o cumprimento e comprometimento com as normas globais, mas também ganham uma vantagem competitiva ao distinguir-se positivamente face aos concorrentes (Cannon, 2012).

É nos anos 90 que surgem em destaque as primeiras CS. Com o aumento da globalização e das cadeias de fornecimento internacionais, as condições de trabalho e os direitos humanos foram expostos a escrutínio internacional, onde se desmascararam nalguns países as más condições de trabalho, incluindo a exploração de mão de obra infantil e práticas desumanas nas fábricas, em variadíssimos setores, mas, nomeadamente, em setores como o têxtil, a agroindústria e a manufatura. Estes cenários de terror levaram à criação de padrões internacionais que permitissem avaliar e melhorar as condições laborais, sobretudo nas cadeias de fornecimento globais. Foi neste contexto que surgiram certificações, como podemos consultar no ponto que se segue (2.4.1.), como a SA8000, que foi uma das primeiras normas a estabelecer critérios rigorosos sobre condições de trabalho e direitos humanos, permitindo às empresas monitorizar o cumprimento desses padrões ao longo da sua cadeia de fornecedores (Huq, Chowdhury e Klassen, 2016).

O objetivo principal das CS é verificar e validar as práticas sociais e ambientais das empresas, ao estabelecerem um quadro de referência que permite às organizações implementar e gerir as suas iniciativas de RS de forma estruturada e eficaz. Entre as principais vantagens de obter uma CS estão a credibilidade e a transparência perante os *stakeholders*. A credibilidade e transparência proporcionada pelas certificações permitem que as empresas construam uma relação de confiança, mas, além disso, ao aderirem a normas internacionais, as empresas reduzem o risco de violarem regulamentações locais e internacionais, reduzindo a chance das suas práticas resultarem em penalizações financeiras e danos à reputação. Em certos setores e regiões, a obtenção de CS é quase uma exigência (não legal) para poder participar em licitações e contratos com grandes empresas, pois acaba por ser um fator decisivo para os seus clientes. Ainda se acrescenta o facto das CS contribuírem para a criação de um ambiente competitivo mais justo, onde as empresas competem não apenas pela rentabilidade, mas também pela RS e pela responsabilidade ambiental das suas operações (Porter e Kramer, 2006).

2.4.1. SA8000, ISO26000 e outras certificações relevantes

A SA8000 é uma das CS mais conhecidas a nível global, desenvolvida pela *Social Accountability International* em 1997. Esta norma foi uma das primeiras a ser criada para garantir que as empresas

cumprem com elevados padrões de RS no local de trabalho, especialmente em termos de direitos humanos e condições laborais. Foi criada com base em convenções internacionais, como as normas da Organização Internacional do Trabalho e a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e abrange várias áreas críticas, incluindo o trabalho infantil, o trabalho forçado, as condições de saúde e segurança, e a liberdade de associação (Social Accountability International, 2024). Esta certificação tem sido amplamente adotada por empresas multinacionais que procuram assegurar práticas laborais éticas nas suas cadeias de abastecimento globais, com especial foco em indústrias com maior risco de exploração, como a têxtil e a manufatura, como vimos anteriormente (Pruett, 2005).

Outra CS com igual prestígio é a ISO 26000, publicada em 2010 pela *International Organization for Standardization*, é uma norma que fornece diretrizes para as empresas implementarem a RS, mas não é uma certificação no sentido tradicional, uma vez que não inclui requisitos auditáveis. Em vez disso, a ISO 26000 oferece um quadro de referência para que as empresas integrem a RS nas suas operações e estratégias (International Organization for Standardization, 2024). Segundo Castka e Balzarova (2008), a ISO 26000 é uma certificação muito completa porque abrange várias áreas da RSE, incluindo os direitos humanos, as práticas laborais, o meio ambiente, as práticas operacionais e o desenvolvimento comunitário. A norma enfatiza a necessidade de uma gestão ética e transparente, garantindo que as empresas não só implementam práticas sustentáveis, mas também são responsáveis pelos seus impactos na sociedade e no ambiente.

Além da SA8000 e da ISO 26000, existem outras CS que têm ganho destaque a nível nacional e internacional. Uma dessas certificações é a *B Corporation*, atribuída pela organização sem fins lucrativos B Lab. A certificação *B Corporation* avalia o desempenho social e ambiental das empresas, exigindo um equilíbrio entre lucro e o propósito. Tem sido particularmente popular entre empresas com fins sociais, como *startups* e organizações do setor tecnológico, uma vez que se diferencia por exigir que as empresas incluam nas suas políticas a obrigação legal de considerar os interesses de todas as partes interessadas e não apenas os interesses dos acionistas (Stubbs, 2017).

Outra certificação, igualmente interessante e que impacta o comércio local, é a *Fairtrade* (Comércio Justo). Esta certificação visa garantir que as empresas adotam práticas comerciais que favorecem os produtores de regiões em desenvolvimento, promovendo a equidade, a transparência e preços justos nas cadeias de fornecedores. Esta certificação é comum no setor agroalimentar, sobretudo em produtos como o café, o chá e o cacau (Fairtrade International, 2024).

2.4.2. Processos de Certificação Social

O processo de CS é, normalmente, dividido em várias etapas. No entanto, há elementos comuns que tendem a estruturar a maior parte dos procedimentos. O primeiro passo para a maioria das empresas que procuram uma CS é realizar uma avaliação interna para identificar as áreas em que já cumprem os requisitos e onde precisam de melhorias. Esta avaliação é muitas vezes guiada pelos critérios estabelecidos pela entidade certificadora e, após esta avaliação inicial, as empresas devem implementar medidas corretivas para preencherem eventuais lacunas identificadas – podendo envolver a reestruturação de processos, a capacitação de trabalhadores e o ajuste de práticas laborais e ambientais para garantir o cumprimento das normas exigidas. Esta fase inicial é crucial para assegurar que a empresa, não só atende aos requisitos técnicos, mas também que se compromete com os princípios subjacentes da certificação, como a ética e a sustentabilidade. Posteriormente, é realizada uma auditoria, em alguns casos por entidades independentes, que verificam se a empresa cumpre os padrões exigidos pela certificação. Esta auditoria inclui a inspeção das instalações, entrevistas com os trabalhadores, a revisão de documentos internos, como relatórios financeiros e políticas laborais, entre outras ações que considerem igualmente necessárias para os princípios da certificação. Uma vez cumpridos todos os requisitos, a empresa recebe a certificação, que geralmente é válida por um período de tempo determinado, após o qual é necessário um processo de re-certificação. Durante o período de validade da certificação, as empresas podem estar sujeitas a auditorias periódicas para garantir que continuam a manter os padrões estabelecidos. A não conformidade detetada durante essas auditorias, pode levar à revogação da certificação, colocando em risco a reputação e a credibilidade da empresa (Direção De Serviços De Qualidade E Acreditação, s.d.).

O processo de certificação não é apenas um evento pontual, mas sim um compromisso contínuo por parte das empresas em manter e melhorar as suas práticas de responsabilidade social (Direção De Serviços De Qualidade E Acreditação, s.d.).

2.4.3. Motivações e benefícios das Certificações Sociais nas empresas

Um dos principais benefícios da obtenção de uma CS é a melhoria da reputação e da imagem da marca que, através da implementação de práticas de RS, comprovada por certificações, pode aumentar a confiança dos consumidores e a lealdade à marca. Além destas mudanças, as certificações ajudam as empresas a ganharem destaque face ao restante mercado de oferta, distinguindo-se em mercados saturados e com procedimentos mais retrógrados (Carroll e Shabana, 2010). Outros autores, apontam como fator o acesso a novos mercados e novas oportunidades de negócio. Por vezes,

os clientes exigem certificações como condição para estabelecer relações comerciais, especialmente em mercados internacionais. Assumem este tema como um princípio a cumprir, que vai ao encontro dos valores que prezam e que estão inerentes na sua cultura organizacional e, assim, começa-se a assistir ao fenómeno de que algumas certificações são pré-requisitos para contratos comerciais, que exigem determinadas garantias de que há responsabilidade em todos os parâmetros envolventes do processo produtivo, ampliando assim as oportunidades de negócios para as empresas já certificadas (Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi, 2008).

As CS também contribuem para a melhoria nas operações internas e na cultura organizacional, já que incentivam a implementação de melhores práticas e processos, podendo aumentar a eficiência produtiva e reduzir riscos, como constatado anteriormente. Além de melhorar a eficiência e produtividade, a adoção de práticas socialmente responsáveis pode influenciar positivamente a satisfação e retenção de trabalhadores. No entanto, numa ótica mais burocrática, a conformidade legal é também um grande motivo para a adoção de CS (Brammer, Millington e Rayton, 2007). Aliás, talvez seja, para muitas empresas, o fator único ou primordial para a adoção de CS. Delmas (2001) afirma que as CS ajudam as empresas a manterem conformidade com algumas regulamentações, evitando multas e complicações com auditorias fiscais, sociais, de segurança e ambiente. Boiral (2007) acrescenta à ideia anterior o facto de que a adoção de CS pode ajudar a mitigar riscos de polémica, prevenindo escândalos nos *media* e crises por consequência. Ao evitar indignações e complicações legais para a empresa, as CS acabam por facilitar o acesso a financiamentos e investimentos. Práticas sustentáveis que estejam comprovadas por certificações, podem influenciar positivamente o acesso a investimentos, uma vez que os investidores estão cada vez mais sensíveis e atentos à sustentabilidade e RS das empresas, pela estabilidade e segurança fiscal que transmite no momento de investimento (Crifo e Forget, 2013).

Em suma, as CS contribuem para a RS de uma empresa, pois incentivam a práticas que promovem o desenvolvimento sustentável, assegurado por boas condições de trabalho, respeito pelo ambiente e pelos direitos humanos, tornando-se numa estratégia abrangente que pode melhorar a competitividade das empresas, reduzir riscos e contribuir para um futuro mais sustentável (Crane, Matten e Spence, 2013).

2.4.4. Dificuldades e impactos das certificações sociais nas empresas

Apesar de toda a “exigência” que discutimos há pouco, importa reforçar que a certificação é um processo voluntário, mas que, sobretudo devido à pressão externa, as empresas são (muitas vezes)

motivadas a procurar desenvolver este âmbito. Por ser um processo voluntário, as organizações recorrem a entidades certificadoras, que avaliam o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção desse mesmo reconhecimento. Os requisitos necessários à obtenção das certificações são específicos e particulares de certificação em certificação e, quando a empresa reúne os elementos necessários, fica certificada. Após a obtenção destas certificações, surgem auditorias por parte das entidades certificadoras com o objetivo de verificar o (contínuo) cumprimento das normas e, caso as mesmas não estejam ainda a ser totalmente aplicadas, a empresa incumbe em divergência, onde a entidade certificadora propõe melhorias ou, em casos mais drásticos, suspende a certificação àquela empresa (Direção De Serviços De Qualidade E Acreditação, s.d.). Apesar de parecer um processo curto e fácil, são muitas as dificuldades que uma empresa enfrenta ao tentar obter uma certificação, seja ela de que âmbito for.

Segundo Souza e Tanabe (2006), os principais desafios estão relacionados com os RH: incentivar os trabalhadores ao comprometimento perante os pré-requisitos, reduzir a resistência às mudanças culturais da empresa e advertir a sensibilidade para a ética e a RS, é complicado sobretudo em empresas cuja cultura seja mais antiquada e esteja enraizada na estrutura organizacional. Além desta dificuldade, acresce a falta de instrução e a falta de pessoas capacitadas para a implementação dos processos e de toda a burocracia que envolve a adoção das CS. Os autores aferem que a grande dificuldade se relaciona com a necessidade de mudança de hábitos coletivos, sobretudo quando se trata de empresas onde a chefia tem um enquadramento mais desatualizado e, por isso, demonstra mais resistência no envolvimento com a mudança (Souza e Tanabe, 2006). De igual nível de dificuldade, entram também as questões jurídicas, que devem ser um dos principais pontos de mudança no regulamento e normas internas da empresa, pelo que, caso a empresa não possua um departamento jurídico ou uma ordem jurista, é necessária que contratem assessoria especializada no assunto que colabore com o sucesso da implementação das normas da certificação.

Paralelamente, as CS das empresas envolvem grande complexidade no que toca a critérios de avaliação. As normas para a certificação geralmente incluem uma vasta lista de requisitos, que abrangem desde direitos humanos e condições de trabalho até ao impacto ambiental. Esta diversidade de critérios pode ser desafiadora para as empresas, sobretudo para os departamentos de RH e de Sustentabilidade, que trabalham diretamente para a obtenção da certificação. Santos (2020) reflete ainda que, para as empresas de pequena dimensão, que muitas vezes nem têm recursos para responder a estes critérios, torna-se um desafio quase impossível de solucionar. Além disso, os custos associados ao processo de certificação são outra dificuldade relevante, uma vez que podem incluir

taxas de auditoria, despesas com consultoria especializada e, ainda, investimentos em melhorias operacionais para atender aos padrões exigidos. Estas despesas podem ser particularmente onerosas para pequenas empresas, que frequentemente operam com margens financeiras mais apertadas. Mas, mesmo para empresas de grande dimensão, são, muitas vezes, investimentos muito avultados, que levam o conselho de direção a questionar o impacto do retorno financeiro perante a obtenção de tal certificação (Oliveira, 2021). Quando falamos em investimento, não se trata apenas do período de aplicação. Após a aplicação, surgem novos desafios centrados na manutenção contínua dos padrões e normas adotadas. As empresas, assim que certificadas, precisam de garantir que as suas práticas prevalecem alinhadas com os critérios estabelecidos, o que requer avaliações regulares e, por vezes, constantes atualizações nos processos e políticas internas. Esta atividade de manutenção de pressupostos e políticas exige recursos financeiros e um compromisso organizacional de longo prazo. Perante o leque de desafios que se atravessam aquando de um processo de certificação, importa perceber que impacto, custos e mudanças vai gerar na empresa. É importante confrontar as motivações e as preocupações, os benefícios e os prejuízos, antes de um comprometimento no âmbito das CS, pois, o objetivo, é sempre alinhar, positivamente, as iniciativas da empresa com a sua estratégia comercial (Costa, 2019).

Para além dos desafios, as CS têm um impacto profundo na competitividade e acesso a mercados internacionais das empresas, reforçando a sua reputação como organizações responsáveis e éticas. Segundo estudos recentes, estas certificações aumentam a confiança de consumidores e parceiros e contribuem para uma satisfação e retenção de colaboradores mais elevada, ao criarem um ambiente que valoriza práticas sustentáveis e socialmente responsáveis (Smith et al., 2022; Zhao & Chen, 2021). Adicionalmente, as CS incentivam a eficiência operacional ao promoverem a revisão contínua de processos, resultando em redução de custos, especialmente nas áreas de gestão de recursos e eficiência energética (Global Reporting Initiative, 2021). Em relação aos *stakeholders* externos, as CS fortalecem os laços com clientes, investidores e comunidades. A RSE evidenciada por estas certificações, ajuda a mitigar riscos reputacionais, aumentando a confiança pública e facilitando o acesso a investimentos socialmente responsáveis (ISR). Empresas certificadas são vistas como mais resilientes em momentos de crise e mais alinhadas com normas globais, o que impacta positivamente investimentos e facilita a conformidade com regulamentações internacionais (Garcia et al., 2023; Comissão Europeia, 2021b). Estes fatores posicionam as CS como uma estratégia para empresas que procuram diferenciar-se num mercado competitivo e responder às expectativas de sustentabilidade dos seus *stakeholders*.

2.5. Relação entre a RS e as CS nas empresas: desafios e impactos

A RS tornou-se um conceito central na gestão empresarial moderna, especialmente no que toca à integração de preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias empresariais. A relação entre RS e CS é fundamental para validar as ações das empresas, oferecendo uma forma mensurável de demonstrar o compromisso com práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Em 1991, Carroll, definiu as CS como uma extensão prática dos conceitos de RS. Isto porque, embora a RS possa ser entendida como o compromisso voluntário das empresas, as certificações fornecem um mecanismo concreto para avaliar e validar este compromisso (Carroll, 1991).

As CS permitem a verificação externa das práticas de RS de uma empresa, proporcionando uma garantia de conformidade com normas internacionais e assegurando que as ações sociais e ambientais estão de acordo com padrões reconhecidos. Por exemplo, a certificação SA8000, já abordada anteriormente, é um tipo de certificação que não só avalia a conformidade da empresa com os princípios de RS, mas também promove a melhoria contínua das suas práticas, uma vez que requer auditorias periódicas para garantir o cumprimento ao longo prazo (Pruett, 2005). Além disso, também como já analisado anteriormente, as CS têm um papel crucial na credibilidade e na confiança que as empresas ganham junto dos seus *stakeholders*, pois são essenciais para legitimar a atuação da empresa (Huq, Chowdhury e Klassen, 2016).

Outro elemento da relação entre a RS e as CS é o incentivo à melhoria das cadeias de fornecedores, uma vez que forçam as empresas a garantir que os seus parceiros também cumprem com normas éticas e sustentáveis, promovendo a RS ao longo de toda a cadeia de produção e distribuição. Este “efeito dominó” é especialmente importante em indústrias de alto risco, como o têxtil e o agroalimentar, onde as más condições laborais e ambientais podem comprometer a integridade das operações (Ponte, 2019).

A gestão de riscos é outro ponto crucial onde a relação entre a RS e as CS se torna evidente. De acordo com Porter e Kramer (2006), as empresas que adotam CS, não só minimizam o risco de incumprimento de leis laborais e ambientais, mas também conseguem melhorar a sua posição competitiva, ao serem vistas como líderes em RS. Esta gestão de riscos é particularmente importante num contexto global onde os consumidores e os investidores estão cada vez mais conscientes das práticas sociais e ambientais das empresas. O relatório de 2019 da Deloitte, aponta que as empresas que investem em CS têm uma maior resiliência a crises de reputação, especialmente em tempos de maior escrutínio público. Ao serem certificadas, as empresas têm uma prova concreta de que estão a

seguir as melhores práticas, o que lhes permite responder de forma eficaz a potenciais crises. Embora as CS sejam um mecanismo fundamental para garantir a RSE, existem limitações que precisam de ser consideradas. Um dos problemas apontados é que muitas certificações dependem de auditorias periódicas, que podem ser falíveis, especialmente em contextos onde os auditores podem ser influenciados por conflitos de interesse. Além disso, existe a crítica de que as certificações podem tornar-se uma prática superficial, onde as empresas apenas cumprem com o mínimo, para obter a certificação, sem um verdadeiro compromisso com a melhoria contínua e com a transformação social (Epstein e Buhovac, 2014).

Capítulo 3: Metodologia de investigação

3.1. Objetivos de investigação e pergunta de partida

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a Responsabilidade Social e o impacto das Certificações Sociais nas empresas, dando especial destaque à área da Gestão de Recursos Humanos. A investigação visa compreender de que forma as CS contribuem para a implementação de práticas de RS e como estas impactam a gestão das pessoas nas organizações. Neste sentido, os objetivos desta investigação são os que se listam abaixo:

✓ **Identificar as motivações que levam as empresas a adotarem práticas de Responsabilidade Social e Certificações Sociais.**

Com este objetivo, pretende-se identificar os fatores (internos e externos) que incentivam as empresas a investirem em certificações, como parte da sua estratégia de RS.

✓ **Analisar o impacto das Certificações Sociais na Gestão de Recursos Humanos.**

Este objetivo procura explorar a forma como a obtenção de CS influencia as práticas de gestão de pessoas nas empresas. Pretende-se investigar de que forma as certificações afetam a política de formação, a gestão do desempenho, o bem-estar dos colaboradores e as práticas de igualdade e inclusão.

✓ **Avaliar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação e manutenção de Certificações Sociais.**

Este objetivo pretende analisar os principais obstáculos e barreiras que as empresas enfrentam ao tentar obter e manter as CS.

✓ **Perceber as (diferentes) perceções dos gestores de Recursos Humanos sobre a eficácia das Certificações Sociais, na Responsabilidade Social.**

Finalmente, com este objetivo, pretende-se guiar a investigação numa ótica de compreender as diversas opiniões dos gestores de RH, sobre o impacto das CS, bem como a sua perceção se estas realmente conduzem a práticas socialmente responsáveis ou se são meros requisitos formais que contribuem para uma imagem de reputação no mercado

Com base nos objetivos, pretendemos dar resposta a duas perguntas de partida, nomeadamente:

- **Qual é a relação entre a Responsabilidade Social e as Certificações Sociais nas empresas?**
- **Qual é o impacto da Responsabilidade Social e das Certificações Sociais, no presente e futuro, da Gestão de Recursos Humanos das empresas?**

Nos pontos que se seguem, damos início à discussão das respostas que resultaram em padrões e conclusões, que contribuíram para um entendimento sobre o papel e o impacto das CS na RSE e na GRH.

3.2. Identificação do estudo e caracterização da metodologia

Este estudo segue uma abordagem de investigação qualitativa, que é particularmente adequada quando se pretende explorar fenómenos de cariz social. De acordo com Creswell (2013), a investigação qualitativa permite obter uma visão sobre as perceções, experiências e opiniões dos participantes, sendo especialmente útil em contextos onde se pretende explorar a implementação e o impacto das práticas de RSE.

A investigação qualitativa foi conseguida através da revisão de literatura, que proporcionou uma visão abrangente sobre a RSE e as CS. Esta revisão serviu como base teórica para o desenvolvimento das perguntas de partida e objetivos, potenciou a elaboração da estrutura das entrevistas e, posteriormente, auxiliou a análise e comparação dos dados recolhidos.

Foram realizadas entrevistas a uma amostra de 20 gestores de GRH, de diversas empresas e de diferentes setores de atividade, entre eles: indústrias de têxtil de moda, têxteis de automóveis, de calçado, setor alimentar, tecnológico, indústrias de metalomecânica e ótica. A abrangência das entrevistas a estes setores, permitiu recolher um leque de resultados variado, baseados em mais experiências e com diversos pontos de vista. A seleção dos participantes foi feita tendo como critério a dimensão da empresa, sendo selecionadas empresas de grande dimensão, uma vez que, na revisão de literatura, fui constatando que a certificação em RS implicava (grandes) investimentos, por isso, com o propósito de atingir respostas mais voltadas para os objetivos do trabalho, decidi implementar as entrevistas em empresas de média ou grande dimensão. Como o objetivo era esclarecer a matéria da RSE e das CS nas empresas, o meu objetivo era chegar às empresas onde, pelo seu posicionamento financeiro, seria mais evidente haver avanços nestas práticas. Além deste critério, embora tenha

entrevistado um conjunto de setores diferenciados para uma amostra mais completa e com variadíssimas perspectivas, tentei corresponder com o enquadramento teórico, nomeadamente, ao entrevistar o setor têxtil e alimentar, tantas vezes mencionado na literatura como sectores potencialmente problemáticos no âmbito da RSE.

Alguns profissionais optaram por manter nome da empresa em formato sigiloso, pelo que acabei por estabelecer, como princípio, que a análise das respostas fosse feita através de código (Empresa 1, Empresa 2, ...) ou através da menção do setor de indústria, mas sem expor a fonte de referência. A opção por entrevistas semiestruturadas foi a estratégia mais adequada para o estudo, pois permitiu a conversa com profissionais munidos de conhecimentos e experiências na área, e que estão diretamente relacionados com o objeto de estudo, assegurando assim uma maior flexibilidade nas respostas e na condução das conversas, tornando-as mais ricas e com maior pertinência de dados.

A opção por entrevistas semiestruturadas foi a estratégia mais adequada para o estudo, pois permitiu explorar os conhecimentos e as experiências do grupo de participantes, que estão diretamente relacionados com o objeto de estudo, assegurando assim a riqueza e pertinência dos dados. Na tabela 1, poderão analisar alguns detalhes sobre os entrevistados e as próprias entrevistas.

Entrevistado	IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO				DETALHE DA ENTREVISTA	
	Setor Industrial	Idade	Dep. RH/ categoria	Anos de experiência	Duração (aprox)	Formato
1	Têxtil de Moda	28 anos	Técnico	5 anos	35 min	Presencial
2	Alimentar	31 anos	Técnico	9 anos	33 min	Online
3	Têxtil automóvel	43 anos	Técnico	n/a	30 min	Online
4	Calçado	49 anos	Técnico	24 anos	32 min	Online
5	Metalomecânica e Ótica	45 anos	Diretor	22 anos	40 min	Online
6	Têxtil de Moda	38 anos	Diretor	14 anos	31 min	Online
7	Alimentar	40 anos	Técnico	n/a	32 min	Online
8	Têxtil de Moda	37 anos	Diretor Adjunto	13 anos	30 min	Presencial
9	Calçado	n/a	Técnico	n/a	35 min	Online
10	Têxtil automóvel	35 anos	Técnico	10 anos	37 min	Online
11	Tecnológico	29 anos	Gestor	3 anos	39 min	Online
12	Têxtil de Moda (interior)	36 anos	Técnico	7 anos	31 min	Online
13	Metalomecânica e Ótica	42 anos	Diretor	12 anos	25 min	Presencial
14	Ótica	36 anos	Técnico	n/a	38 min	Presencial
15	Tecnológico	31 anos	Técnico	7 anos	30 min	Online
16	Têxtil automóvel	36 anos	Técnico	n/a	31 min	Online
17	Calçado	38 anos	Técnico	n/a	32 min	Online
18	Alimentar	41 anos	Diretor	n/a	37 min	Online
19	Alimentar	39 anos	Técnico	13 anos	34 min	Online
20	Têxtil de Moda	51 anos	Técnico	29 anos	33 min	Presencial

Tabela 1 Detalhe da amostra dos 20 participantes.

3.3. Instrumentos de recolha e tratamento de dados

A revisão de literatura foi conduzida com base em fontes consideradas académicas e científicas, como artigos publicados em revistas, livros de referência e relatórios de organismos nacionais e internacionais. A revisão de literatura teve como objetivo fornecer um enquadramento teórico sobre Certificações Sociais, Responsabilidade Social nas Empresas e os impactos na Gestão de Recursos Humanos, dando sempre especial foco à relação, ao papel e ao impacto que as práticas de RS e a implementação de CS têm entre si, na GRH e nas empresas.

Apoiado nos *inputs* teóricos estudados, foi estruturado um guião de entrevista, que auxiliou a continuidade desta investigação. As entrevistas semiestruturadas foram um método para a recolha de dados e foi escolhido pelo seu caráter flexível, tanto para gerir os momentos em que as entrevistas ocorriam e em que formato ocorriam (presencial ou online), como permitiam que a conversa fluísse para além do guião, explorando novas questões à medida que a conversa decorria. Antes de iniciar a entrevista, foi feito um enquadramento do tema, apoiado num documento elaborado, com alguns apontamentos sobre o tema em estudo e respetivos objetivos (para consulta no apêndice 1). Quanto ao guião das entrevistas, foi elaborado com base nos temas identificados na revisão da literatura e foi estimado para entrevistas entre 30 a 60 minutos (disponível apêndice 2). Para além dos apontamentos feitos ao longo das entrevistas, com o consentimento prévio dos entrevistados, fiz a gravação das mesmas, para que pudesse (re)ouvi-las e analisá-las posteriormente, sendo que, para o efeito, foi solicitado o consentimento de gravação a todos os envolvidos, através da assinatura de uma minuta de consentimento de áudio, disponibilizada no apêndice 3.

Quanto ao tratamento dos dados recolhidos, foi realizada uma comparação entre o conteúdo recolhido na revisão de literatura e dos resultados das entrevistas, onde foi possível perceber as tendências nas respostas dos entrevistados. Aquando da análise das gravações das entrevistas, a estratégia para a organização dos dados foi através do preenchimento de uma tabela, disponível no apêndice 4, que permitiu organizar as várias ideias transmitidas e categorizar os diferentes temas abordados, o que facilitou a identificação de padrões de resposta. Não procedi à transcrição das entrevistas, uma vez que, como eram 20 entrevistados, considerei importante adotar uma estratégia que orientasse a análise e que permitisse a comparação de dados de uma forma mais fluída, direta e dinâmica.

Comecei por ouvir as entrevistas e fazer os devidos apontamentos na tabela. Posteriormente, procurei identificar e marcar as respostas mais comuns, destacando-as e agrupando as respostas, com a ajuda de uma tabela de análise (consultar apêndice 5). Com esta tabela, procurei relacionar as respostas

anotadas na primeira tabela (apêndice 4) com os objetivos do estudo, de modo padronizar respostas e concluir pontos de vista. Fui agrupando as anotações, de modo a organizar as ideias por objetivos, permitindo comparar várias respostas entre setores e organizar o discurso para a discussão de resultados. Com a composição da segunda tabela e com informação suficiente sobre as motivações, os impactos, os desafios e percepções sobre a RSE e a CS, deu-se o início da escrita do conteúdo, discutindo-o com a matéria constante no enquadramento teórico.

Abaixo, na tabela 2, é possível analisarmos alguns apontamentos feitos ao longo da estratégia de análise. O preenchimento das tabelas foi feito manualmente, sendo transcrita posteriormente e de uma forma mais objetiva e clara. Por isso, a informação que consta na tabela abaixo denota, de forma sintetizada, esses mesmo apontamentos.

OBJETIVOS DO ESTUDO	IDENTIFICAR AS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM AS EMPRESAS A ADOTAREM PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CERTIFICAÇÕES SOCIAIS.	ANALISAR O IMPACTO DAS CERTIFICAÇÕES SOCIAIS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.	AVALIAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES SOCIAIS.	PERCEBER AS (DIFERENTES) PERCEÇÕES DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A EFICÁCIA DAS CERTIFICAÇÕES SOCIAIS, NA RESPONSABILIDADE SOCIAL.	OUTROS DETALHES
RESPOSTAS-CHEVE	E.1, E.6, E.8, E.10, E.14, E.16, E.20: “a exigência dos nossos clientes influencia muito as nossas ações” E.3, E.13: exigências legais é o maior motivo para a adoção de certificações E.4, E.9 e E.5: expansão da empresa; o acesso a mercados está cada vez mais condicionado E.12: “as práticas de RS fazem com que os nossos colaboradores se sintam valorizados (...) todos os anos atualizamos as nossas PS” Opinião partilhada por todos: fortalecer a confiança dos clientes	E.1, E.2, E.4, E.8, E.13, E.18, E.19: melhorias no clima organizacional, no turnover, no absentismo; “fortalece o vínculo à empresa” E.3, E.7, E.9: satisfação e motivação das equipas E.15: “as práticas e estratégias no âmbito da RS é que nos distinguem das restantes empresas (...) temos de reter os nossos talentos, para continuarmos a ter qualidade” E.10: transparência interna	E.2, E.12: complexidade das auditorias E.1, E.6, E.9, E.10: resistência à mudança E.14 e E.15: o processo, a implementação e manutenção de certificações condiciona o “tempo de trabalho” dos DRH E.13: complexidade em cumprir com as exigências de cada processo de certificação E.20: “cada certificação tem a sua forma de ser, isso implica estar sempre a readaptar” Opinião partilhada por todos: altos custos na implementação, na aplicação e na manutenção das CS	E.5: mantém as empresas alinhadas com uma ética e conduta comum E.11: boa estratégia de marketing E.1, E.2, E.6, E.9, E.12, E.19: “um meio para atingir um fim”; a certificação é o caminho para atingir bons resultados no mercado E.20: “as certificações distinguem-nos e valorizam o nosso negócio, não posso mentir” Quase unânime: os desafios e os benefícios estão em equilíbrio Opinião quase unânime: as CS são um investimento muito grande nas empresas, mas há retorno na confiança das equipas e na fidelização dos clientes	E.20: “temos PS que apoiam não só as nossas equipas, mas também os seus familiares” Quase unânime: identificam a formação, festas de Natal e festas de família, como as práticas sociais mais impactantes na RSE E.8: “estamos a investir nas nossas empresas para que a nossa pegada seja mais saudável, para o ambiente e para as pessoas (...) fazemos investimentos na RS (...) tanto a nível micro, em iniciativas, como a nível macro, com a inovação dos nossos recursos”

Tabela 2 Brainstorming já preenchida (amostra). O preenchimento foi baseado na informação recolhida na tabela de análise das entrevistas (apêndice 4), já sintetizada e orientada para os objetivos do estudo e outros detalhes.

Capítulo 4: Análise e discussão de resultados

4.1. Discussão de resultados

Esta dissertação pretendia investigar o papel e o impacto das Certificações Sociais, na Responsabilidade Social das Empresas. Para este efeito, procuramos entender as motivações das empresas para a adoção de práticas RS e a adoção de CS, o impacto que a adoção de CS trazia às empresas e à sua GRH, perceber que desafios as empresas enfrentavam com a implementação/manutenção das CS e, ainda, discutir as diferentes perspetivas de setor para setor. Estes pilares de investigação nutriram muitos resultados, que passamos a discutir.

No início desta dissertação, na revisão de literatura, a RSE é abordada como um conceito que vai para além das obrigações legais e que reflete o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento sustentável, através de práticas que respeitam o meio ambiente, promovem o bem-estar dos colaboradores e apoiam o desenvolvimento das comunidades locais. Esta definição foi confirmada com os 20 entrevistados, onde gestores e técnicos de RH, cada um à sua maneira, reconheceram que a RSE implica um conjunto de práticas éticas que devem ser implementadas em diversas áreas da empresa. No entanto, as motivações que levam as empresas a adotar práticas de RSE variam entre setores de atividade. Por exemplo, no setor têxtil, seja de moda (E.20, E.1, E.6) ou de automóvel (E.3, E.10, E.16), os gestores de RH referem que a RSE é fortemente impulsionada pela necessidade de retenção de talentos, já que se tratam de indústrias antigas e com um perfil pouco atrativo devido ao seu registo histórico. Como vimos nas afirmações de Cannon (2012) e Pruett (2005), em anos passados o setor têxtil era regularmente identificado pelo incumprimento dos direitos humanos e pela forte poluição do ambiente causado pelos seus processos produtivos. No entanto, os mesmos gestores referem que as práticas de RSE são, também, muitas vezes estimuladas pela pressão dos consumidores europeus que, cada vez mais, exigem produtos fabricados com base nas políticas de sustentabilidade. Este resultado está alinhado com a perspetiva de Porter e Kramer (2006), que descrevem a RS como uma estratégia de criação de valor partilhado, onde as empresas adotam práticas de RSE não só por razões éticas, mas também para aumentar a sua competitividade nos mercados globais. Já no setor alimentar, por outro lado, salientam que a adoção de práticas de RSE está relacionada com a confiança dos consumidores e com a necessidade de garantir a segurança alimentar. Ainda assim, um dos técnicos, do setor alimentar, entrevistados, E.7, confidenciou-nos que a

adoção de práticas de comércio e de apoio à comunidade local foi estratégica, como forma de reforçar a reputação da empresa. Estes resultados encontram eco na literatura, onde se argumenta que este setor, devido à sua proximidade com o consumidor final, enfrenta uma maior pressão para garantir que as suas práticas são éticas, não só em termos ambientais, mas também em termos de comércio justo e apoio à comunidade local. Na revisão de literatura, constata-se que, em setores como o alimentar, a RSE pode ser uma forma de se diferenciar no mercado, uma vez que os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto das suas escolhas de consumo, estando, por consequente, mais sensíveis e atentos a estes aspetos mais logísticos e de fornecimento das empresas. Por outro lado, as empresas E.11 e E.15, do setor tecnológico, demonstraram uma motivação mais ligada à pressão de investidores e à necessidade de alinhamento com padrões internacionais. Neste setor, a RSE é vista como uma forma de minimizar riscos reputacionais, de garantir que a empresa cumpre as exigências de sustentabilidade impostas pelos seus clientes e parceiros e garantir que continuam a reter os melhores talentos. Este resultado alinha-se com uma referência de Epstein e Buhovac (2014), que descrevem as práticas de RS como uma forma de proteger a reputação das empresas em setores onde os *stakeholders* têm grande influência. O mesmo gestor da E.11, ainda do ramo tecnológico, reforçou o assunto com a perspetiva de práticas mais ligadas com a retenção de talentos. Pela natureza da sua atividade, o setor tecnológico é um setor que oferece muitas condições e políticas sociais no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida profissional-pessoal, ao combate da ansiedade e do stress laboral, uma vez que, por serem funções que não implicam um trabalho obrigatoriamente presencial, as empresas acabam por beneficiar as suas equipas, disponibilizando regimes de trabalho flexíveis e que satisfazem as necessidades de cada trabalhador à medida. Por isso, este entrevistado afirma que a adoção de práticas de RS, neste setor, para além de ser pressionada pela concorrência das condições das outras empresas do ramo, também é uma estratégia para reter os seus talentos, com base nas condições que lhes oferecem. Já no setor do calçado (E.4) e da metalomecânica (E.5), a motivação para adotar práticas de RSE está muito relacionada com a pressão de clientes internacionais e com a expansão do negócio. Os gestores entrevistados trabalhavam nestes setores há mais de 10 anos e apontam que, desde que ingressaram no setor, sentiram que o setor evoluiu de dia para dia. Garantiram que, neste momento, as empresas que não aderem a práticas de RSE ou não têm CS, enfrentam sérias dificuldades em competir no mercado global. À semelhança de alguns estudos, argumentam que a RSE e as CS são instrumentos essenciais para assegurar que as empresas estão em conformidade com as normas globais e para aumentar a sua credibilidade nos mercados internacionais.

No que diz respeito ao impacto da RSE nas empresas, a maioria dos gestores entrevistados relatou que a adoção de práticas de RS teve um impacto positivo no clima organizacional e na satisfação dos colaboradores. Por exemplo, nos setores da têxtil, um gestor da E.1, destacou que a adoção de práticas sustentáveis e a melhoria das condições de trabalho resultaram numa maior satisfação dos colaboradores e numa redução no *turnover* – esta opinião era muito unânime entre outros setores e gestores. Conclui-se, por isso, que a RSE pode aumentar a satisfação dos colaboradores e melhorar o desempenho organizacional.

Embora muito positivo o balanço até agora, a verdade é que nem todos os gestores relataram impactos exclusivamente positivos. Outra perspetiva unânime, partilhada nas demais entrevistas, apontava que, para além da ressalva pelos benefícios da RS, a implementação das práticas de RSE representa um desafio significativo para as empresas, especialmente em termos de custos e da adaptação de processos. Já na revisão de literatura, Jones et al. (2017) relatavam que a implementação de práticas de RSE pode ser mais difícil para empresas de menor dimensão, ou com oscilações no mercado, como é o caso do negócio do calçado, uma vez que implica investimentos em formação, inovação, materiais ou nas infraestruturas, o que nem sempre corresponde a um *budget* sustentável para a empresa.

Ao estudar o tema das CS, os autores apontavam as certificações como ferramentas que permitem às empresas demonstrar o seu compromisso com práticas éticas e sustentáveis, sendo essenciais para assegurar a transparência e a credibilidade das suas operações. Os gestores entrevistados corroboraram esta visão, pois todos reconhecem que as certificações são uma forma de validar as práticas de RSE. No setor alimentar, E.18, o gestor destacou que a certificação *Fair Trade* é fundamental para garantir que os produtos são adquiridos de forma ética e segura, e que os consumidores podem confiar na origem e no processo de produção da empresa. Este resultado vem confirmar que, no caso desta empresa do setor alimentar, as certificações são utilizadas para proteger a marca e aumentar a confiança dos consumidores, ganhando, por consequência, o sentimento de fidelidade.

No entanto, apesar das garantias que a adoção de certificações pode trazer às empresas, os desafios associados à implementação e manutenção de CS foram uma constante em todas as entrevistas. No setor tecnológico, E.15, o técnico de RH partilhou a sua experiência dizendo que, no seu caso, a empresa tinha adotado a certificação ISO 14001 e, embora tenha melhorado a competitividade da empresa, os custos elevados de implementação e os processos complexos de auditoria são um obstáculo significativo não só na economia da empresa, como também acaba por interferir com o

normal funcionamento do departamento de RH que, por inúmeras vezes, tem de parar a sua atividade laboral para responder a auditorias intermináveis. Com base nas investigações teóricas feitas, há um estudo de 2019 que aponta precisamente esta dificuldade, expondo que as CS podem ser financeiramente inacessíveis para pequenas e médias empresas. Outro ponto interessante levantado nas entrevistas foi a perceção de que, em alguns casos, as CS são vistas como um requisito formal, mais do que um verdadeiro compromisso com a responsabilidade social. Por exemplo, na E.9, o técnico de RH destacou que, embora as certificações sejam uma exigência para competir em mercados internacionais, a sua implementação nem sempre resulta numa mudança profunda nas práticas da empresa. Esta crítica, de que a adoção de CS não cria necessariamente o efeito de uma mudança, é sustentada por Huq, Chowdhury e Klassen (2016) quando afirmam que algumas empresas utilizam as certificações apenas como uma ferramenta de conformidade, mas sem um verdadeiro incentivo à implementação e melhoria contínua. Em algumas situações, as empresas adotam a certificação e não evoluem mais do que a lei exige, pois o objetivo não se compromete diretamente com a RS, mas sim com a conformidade perante a lei.

A relação entre a RSE e as CS foi amplamente explorada nas entrevistas, com os gestores a reconhecerem que as certificações são uma extensão das práticas de responsabilidade social. A literatura sustenta que as CS são uma forma de tornar a RSE auditável e mensurável, permitindo, não só, que as empresas garantam a conformidade com normas internacionais, como demonstrem o seu compromisso com a sustentabilidade, criando atratividade no mercado. Esta visão foi confirmada pelos gestores dos diferentes setores, que destacaram que as CS são uma ferramenta essencial para verificar que as suas práticas de RSE estão a ser implementadas da forma correta e uniformemente em todos os setores e países. No setor de calçado, E.9, o gestor de RH referiu que as certificações, como a SA8000, permitem monitorizar toda a cadeia de fornecedores, garantindo que todos cumprem com as normas laborais e ambientais exigidas. Este resultado está em conformidade com alguns estudos referidos ao longo desta dissertação, que apontam que as CS são particularmente importantes em cadeias de fornecedores globais, onde as condições laborais podem ser difíceis de monitorizar e, através das CS, é possível centrifugar as intenções legais e de sustentabilidade, para regulamentos que homogeneizem como fazer.

O impacto das CS na gestão de recursos humanos foi abordado por todos os entrevistados e os resultados mostram, em geral, que a implementação de certificações traz benefícios diretos para o clima organizacional, para a satisfação dos colaboradores e para a retenção de talentos. No setor têxtil,

E.1, E.8, E.12, por exemplo, a adoção de CS como a SA8000 foi associada à melhoria das condições de trabalho e ao aumento da satisfação dos colaboradores, resultando numa redução do turnover. Segundo E.1, “a certificação é vista pelos colaboradores como um compromisso da empresa com o seu bem-estar”. Este resultado vai ao encontro do estudo de Smith et al. (2020), que relaciona as certificações sociais com a melhoria do ambiente de trabalho e a lealdade dos colaboradores. No setor tecnológico, E.11 e E.15 referiram que as CS promovem uma cultura de transparência e responsabilidade, que é fundamental para a retenção de talentos numa área onde as ofertas de emprego são competitivas. Como afirmou E.11, "os colaboradores sentem-se parte de uma empresa ética e comprometida com o impacto social". No entanto, E.15 alertou que as auditorias exigidas pelas CS podem interferir nas operações diárias do departamento de RH, uma vez que os gestores precisam de responder a uma série de exigências regulamentares. Este ponto reflete uma crítica comum nas literaturas sobre CS: o equilíbrio entre o custo administrativo e o valor acrescentado que as certificações oferecem (Jones et al., 2017). No setor alimentar, E.7 e E.18 destacaram que as certificações, como a *Fair Trade*, são particularmente importantes para o fortalecimento do vínculo dos colaboradores com a missão da empresa. A E.7 reforçou que as CS exaltam o orgulho dos colaboradores em trabalhar numa empresa que se preocupa com a ética e o bem-estar da sociedade, enquanto E.18 apontou que a certificação aumenta a motivação e a produtividade. Esta visão é suportada pelo estudo de Garcia et al. (2023), que sugere que as CS podem ser um fator de diferenciação no compromisso dos colaboradores, especialmente em setores voltados para o consumidor final. Por outro lado, em setores como o calçado e a metalomecânica, o impacto das CS na GRH é mais mitigado, sendo que os entrevistados (E.4, E.17) relataram que as certificações são vistas como um requisito para a conformidade internacional, mas nem sempre resultam em mudanças profundas na cultura organizacional. Para E.4, as CS são um mal necessário para as trocas comerciais e a exportação, mas nem sempre promovem uma transformação real. Este feedback está alinhado com Huq, Chowdhury e Klassen (2016), que referem que a adoção de CS pode, em alguns casos, ser um processo superficial e burocrático, sem um compromisso genuíno com a RSE.

4.2. Conclusões do estudo

A presente dissertação procurou compreender a Responsabilidade Social nas empresas, com maior enfoque no impacto das Certificações Sociais na Gestão de Recursos Humanos. Os resultados obtidos permitiram uma análise profunda da relação entre as CS e a RSE, bem como do seu papel nas empresas, sobretudo na gestão de RH. Os gestores entrevistados apresentaram uma visão muito

comum sobre a RSE e muito alinhada com a amplamente revista no enquadramento teórico, que a posiciona como uma prática que vai para além das exigências legais, refletindo o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar dos colaboradores. No entanto, ficou evidente que as motivações para a adoção de práticas de RSE variam consideravelmente consoante o setor. No setor têxtil, a necessidade de retenção de talentos e a pressão dos consumidores europeus são as principais forças impulsionadoras, enquanto no setor alimentar a adoção de práticas éticas visa sobretudo a confiança dos consumidores e a segurança alimentar. Estes exemplos mostram como a RSE assume diferentes papéis de empresa para empresa, e de setor para setor, adaptando sempre as suas motivações aos desafios e às expectativas do mercado. Por outro lado, setores como o tecnológico e o metalomecânico demonstraram uma forte dependência das exigências dos investidores e da necessidade de alinhamento com normas internacionais. Aqui, a RSE surge como uma ferramenta estratégica para a proteção da reputação e para garantir a competitividade num mercado global cada vez mais focado na qualidade e satisfação. Contudo, sobretudo no setor tecnológico, foi interessante perceber que as práticas de RSE também são usadas como uma estratégia para reter talentos, sobretudo através de políticas que incentivam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, destacando que, mesmo dentro de uma lógica de conformidade com os padrões internacionais, a gestão das pessoas permanece como um princípio central. A adoção de CS revelou-se como uma extensão natural das práticas de RSE, funcionando como uma ferramenta de validação das mesmas. Os entrevistados foram unânimes ao reconhecer o valor das CS em garantir que as empresas seguem padrões éticos reconhecidos internacionalmente, assegurando assim transparência, credibilidade e homogeneidade. No entanto, as certificações não estão isentas de desafios. O custo elevado de implementação e a complexidade dos processos de auditoria surgiram como obstáculos frequentes, principalmente para pequenas e médias empresas. Apesar disso, em setores como o alimentar, onde certificações como o *Fair Trade* são essenciais para garantir práticas de comércio justo, o impacto das CS sobre a reputação e a fidelidade dos consumidores é muito evidente. Ainda assim, alguns gestores, como no caso do setor de calçado, questionaram a profundidade da transformação gerada pelas certificações, apontando que, em muitos casos, as CS são vistas como um requisito formal, mais do que um compromisso com uma mudança nas práticas internas. A utilização das certificações como uma simples ferramenta de conformidade, sem um verdadeiro foco na melhoria contínua das práticas de SER, é realmente uma interrogação que fica em destaque em vários outros estudos. No entanto, a visão predominante é que, apesar das limitações, as CS desempenham um papel central na promoção de práticas éticas e na competitividade das empresas, particularmente em mercados internacionais. No

que diz respeito à GRH, os resultados apontam para um impacto significativo nas condições de trabalho, na retenção de talentos e no clima organizacional. Os setores têxtil e de calçado destacaram a importância das certificações como um meio de garantir políticas laborais justas, enquanto o setor tecnológico realçou a necessidade de investimento em formação contínua e em práticas de sustentabilidade ambiental para cumprir com as exigências das CS. Embora estes benefícios sejam evidentes, os desafios associados à implementação das certificações são igualmente relevantes, uma vez que exigem um esforço considerável por parte das empresas, sobretudo no que diz respeito ao acompanhamento de auditorias e aos recursos financeiros. Em suma, a relação entre a RSE e as CS é sinérgica e de reforço. As certificações surgem como um mecanismo de credibilização das práticas de RSE, permitindo às empresas posicionarem-se de forma mais competitiva e sustentável no mercado global. No entanto, o impacto efetivo das certificações depende não só da sua adoção, mas também do compromisso real das empresas com a melhoria contínua e com a transformação das suas práticas internas. O estudo demonstrou que, apesar dos desafios, as CS e a RSE desempenham um papel fundamental na gestão de recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento de políticas laborais mais justas e para a criação de um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável.

4.3. Limitações e recomendações futuras

Este estudo apresentou algumas limitações, sendo a principal relacionada com o tamanho da amostra. Embora as entrevistas realizadas tenham fornecido os dados necessários para a resposta aos objetivos e às perguntas de partida, considera-se que uma amostra maior e mais diversificada poderia ter possibilitado uma análise mais representativa e generalizável. No entanto, pela elevada carga de tarefas funcionais, as empresas não apresentavam muita disponibilidade para prestar esta entrevista, retardando a recolha de dados e acabando por limitar a amostras total. Devido a esta limitação, de tempo e de recursos, foi impossível entrevistar um número maior de gestores de RH, o que poderia ter permitido uma visão mais abrangente das práticas de RSE e CS em diferentes setores. Ainda assim, esta lacuna foi parcialmente mitigada pela revisão da literatura e pelas conversas informais com colegas da área, que complementaram os dados recolhidos nas entrevistas e enriqueceram a minha análise. Outra limitação prende-se com a utilização de entrevistas online. Apesar de ter facilitado o acesso a alguns gestores e a gestão de tempo e espaço, pode ter reduzido a profundidade das interações e, consequentemente, a riqueza dos dados recolhidos. No que diz respeito às fontes académicas, o estudo enfrentou também dificuldades na obtenção de referências, há muitos estudos sobre o tema, mas muitos não são boas referências académicas. A nível nacional, houve mesmo

dificuldade em encontrar autores que explorassem o tema, uma vez que é um tópico em constante evolução. Houve muita pesquisa, sobretudo em sites internacionais para sustentar o tema com as melhores afirmações. Esta limitação ressalta a necessidade de haver mais investigação académica sobre os temas, especialmente no contexto da GRH.

Com base nestas limitações, deixo como recomendação para futuras investigações que procurem expandir o público envolvido no estudo, incluindo uma maior diversidade de empresas e setores, ou centrando o tema na comparação de dois setores, por exemplo. Talvez um estudo que combine métodos quantitativos e qualitativos, como a utilização de inquéritos complementados às entrevistas, poderia fornecer uma visão mais abrangente e mais representativa. Por fim, seria igualmente valioso explorar o tema das CS a partir de uma perspetiva longitudinal, acompanhando empresas ao longo do tempo para entender como as práticas de certificação e de RS evoluíram e continuam a evoluir; talvez através de um estudo de caso ou de um projeto.

Referências Bibliográficas

- Almeida, M., e Pinto, L. (2020). Assédio moral no trabalho: Um estudo sobre as implicações legais e organizacionais. *Revista Portuguesa de Direito do Trabalho*, 12(2), 112-134.
- Alves, E. A. (2003). *Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 38 (1), 37-45
- Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Boiral, O. (2007). *Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?*. Organization Science, 18(1), 127-146.
- Brammer, S., Millington, A., e Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Cannon, T. (2012). *Corporate responsibility: Governance, compliance and ethics in a sustainable environment*. Pearson.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., e Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carvalho, M. (2022). *A Influência da Percepção de Responsabilidade Social na Identificação Organizacional: O caso do Hospital Agostinho Ribeiro*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Braga.
- Castka, P., e Balzarova, M. A. (2008). ISO 26000 and supply chains: On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 274-286.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., e Scozzi, B. (2008). Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: A SME Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579-1588.

- Clarkson, M. B. E. (1991). The moral dimension of corporate social responsibility. In Richard M. Caughlin (ed.), *Morality, Rationality and Efficiency – New Perspectives on Socio-Economics*, 185-196.
- Collins, C. J., e Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Consultado em 13 de março de 2024.
- Comissão Europeia. (2011). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Uma estratégia renovada da UE para 2011-2014 sobre a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2021a). *Plano Nacional de energia e Clima 2030*. Bruxelas: União Europeia.
- Comissão Europeia. (2021b). The EU Green Deal and Corporate Responsibility Standards. Consultados em 27 de outubro de 2024, em <https://europa.eu/european-green-deal>
- Costa, A. (2019). *Manutenção de Padrões em Certificação Social: Desafios e Estratégias*. Publicações em Responsabilidade Corporativa.
- Crane, A., Matten, D., e Spence, L. J. (Eds.). (2013). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Crifo, P., e Forget, V. D. (2013). Think Global, Invest Responsible: Why the Private Equity Industry Goes Green. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 21-48.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Danna, K., e Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Delmas, M. A. (2001). Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001. *Production and Operations Management*, 10(3), 343-358.

- Deloitte. (2019). Global Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus. Deloitte Insights, consultado em 25 de outubro de 2024, em: <https://www2.deloitte.com>
- Diário da República. (2024). Código de Trabalho Lei n.º7/2009, Lei Geral do Trabalho em funções Públicas Lei n.º35/2014
- Diário da República. (1998). *Resolução do Conselho de Ministros 38/98, de 21 de Março*. Consultado a 25 de agosto de 2024, em <https://dre.tretas.org/dre/91171/resolucao-do-conselho-de-ministros-38-98-de-21-de-marco>.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (s.d.). Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras. Consultado a 26 de outubro de 2024, em https://certifica.dgert.gov.pt/documentos-do-sistema-de-certificacao/pedido_guia-rapido-pdf.aspx
- Ehnert, I., e Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Epstein, M. J., e Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Routledge.
- Expresso. Governo revê Plano Nacional de Energia e Clima: meta de eletricidade renovável em 2030 sobe para 85%. Consultado em 28 de maio de 2024, em https://expresso.pt/economia/economia_energia/2023-06-30-Governo-reve-Plano-Nacional-de-Energia-e-Clima-meta-de-eletricidade-renovavel-em-2030-sobe-para-85-f42cf888).
- Fairtrade International. (2024). How Fairtrade works. Consultado em 23 de agosto de 2024, em: <https://www.fairtrade.net/>.
- Fonseca, M. C. R. (2014). *Responsabilidade Social nas Empresas*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32-33, 122-126.
- Garcia, J. (2004). *O negócio do social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor

- Garcia, M., Lopez, H., & Rivera, F. (2023). Social Responsibility and Investment Attractiveness: The Impact of Certification on Stakeholder Trust. *Journal of Corporate Finance*, 48(2), 213-228.
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. Consultado em 27 de outubro de 2024, em: <https://www.globalreporting.org/standards>
- Gonçalves, R. (2012). *Responsabilidade Social nas Organizações – Avaliação das Motivações no Desenvolvimento e Implementação de Práticas Socialmente Responsáveis*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia.
- Greening, D. W., e Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*. Great Britain: The Institute of Economic Affairs
- Heslin, P. A., e Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Huq, F. A., Chowdhury, I. N., e Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. *Journal of Operations Management*, 46, 19-37.
- International Organization for Standardization (2024). ISO: Global standards for trusted goods and services. Consultado em 23 de agosto de 2024, em <https://www.iso.org/>.
- InvestBraga. (2024). Fórum Transfronteiriço debate a Responsabilidade Social das Empresas. Consultado em 17 de abril de 2024, em <https://www.investbraga.com/Noticias/forum-transfronteirico>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2017). How applying instrumental stakeholder theory can provide a sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 42(2), 292-314.
- Kochan, T., et al. (2003). *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.

- Living Wage Fundation (2024). For the real cost of living. Consultado a 15 de setembro de 2024, em <https://www.livingwage.org.uk/>
- Martins, A. (2021). Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal: Desafios e oportunidades no contexto empresarial. *Revista de Gestão Contemporânea*, 15(3), 215-232.
- Martins, P. (2020). O papel das empresas na preservação ambiental. *Jornal Sustentável*.
- Moura, M. (2014). *Responsabilidade Social das empresas: em busca do equilíbrio económico, social e ambiental*. Tese de Doutoramento. Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Oliveira, J. (2021). *Custos e Benefícios da Certificação Social nas Empresas*. *Jornal de Negócios Sustentáveis*.
- ONU (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Consultado em 26 de outubro de 2024, em: <https://sdgs.un.org/goals>
- Ponte, S. (2019). Green Capitalism, Consumer Activism and Sustainable Consumption. *Global Environmental Change*, 58, 101958.
- Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Pruett, D. (2005). *Looking for a quick fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. Clean Clothes Campaign.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cardoso, C. C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., e Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Ruggie, J. G. (2017). *The social construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Corporate Responsibility Initiative Working Paper, 67, Harvard University.

- Santos, C. (2018a). A importância do voluntariado corporativo para o sucesso das organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 14(4), 58-72.
- Santos, M. (2018b). Voluntariado corporativo e coesão social. *Revista de Sustentabilidade Corporativa*.
- Santos, M. (2020). Critérios de Avaliação para Certificação Social. *Revista de Sustentabilidade Corporativa*.
- Schwartz, M., e Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. doi:10.5840/beq200313435
- Silva, F. A. (2013). *Uma Abordagem À Responsabilidade Social*. Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Smith, A., Johnson, T., & Wang, Y. (2022). Corporate Social Responsibility in Global Markets: The Role of Social Certifications. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 423-437.
- Social Accountability International. (2024). Advancing human rights at work. Consultado em 23 de agosto de 2024, em <https://sa-intl.org/>.
- Sousa, P., e Gonçalves, F. (2021). Formação contínua nas empresas: Análise da implementação da Lei n.º 93/2019. *Revista Portuguesa de Recursos Humanos*, 10(1), 85-102.
- Souza, J. P. e Tanabe, C. H. (2006). *Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000: estudos de casos de empresas do setor metalmeccânico da região de Maringá/PR*. Artigo apresentado na conferência XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006, disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/230.pdf
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312.
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25-31.
- Zhao, L., & Chen, K. (2021). Impact of Social Responsibility Certifications on Organizational Performance. *Sustainable Development Review*, 15(1), 45-62.

Anexos

Anexo 1

Os GRI podem ser consultados no site oficial (<https://www.globalreporting.org/>) e são amplamente utilizados por organizações em todo o mundo para reportar de forma consistente e transparente os seus desempenhos ambientais, sociais e económicos. O GRI segue um modelo de relatórios que cobre diversas áreas de atuação, e incentiva as empresas a alinhar a sua responsabilidade social com as necessidades dos stakeholders, criando assim relatórios detalhados e claros sobre os seus impactos.

Estrutura dos Padrões GRI:

1. *Universal Standards*: definem o conteúdo geral, como a abordagem da organização em relação à sustentabilidade e a forma como reporta esses impactos.
 - GRI 101: Fundamentos
 - GRI 102: Divulgações Gerais
 - GRI 103: Abordagem de Gestão
2. *Topic-Specific Standards*: aprofundam as áreas específicas como: meio ambiente, direitos humanos, práticas de trabalho, entre outras.
 - GRI 200: Padrões económicos (ex. anticorrupção, práticas de contratação)
 - GRI 300: Padrões ambientais (ex. emissões, uso de água)
 - GRI 400: Padrões sociais (ex. direitos humanos, saúde e segurança no trabalho)
 - (...)

As organizações utilizam os padrões GRI para identificar e comunicar os seus impactos mais relevantes. Normalmente produzem relatórios de sustentabilidade, que podem ser baseados em todos ou em alguns dos padrões GRI, mediante os seus objetivos, que podem ser estratégias para apresentar aos *stakeholders*, de modo a avaliarem a performance da empresa em termos de sustentabilidade, ética e RS.

Fonte: <https://www.globalreporting.org/>, consultado em 23 de setembro de 2024.

Apêndices

Apêndice 1

Documento entregue aos entrevistados, com informações pertinentes sobre a dissertação.



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO
UNIVERSIDADE DO MINHO

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: O PAPEL E O IMPACTO DAS CERTIFICAÇÕES SOCIAIS

Porquê este tema?

A responsabilidade social tem vindo a ser um assunto de grande importância nas organizações. A sociedade evoluiu e, com ela, evoluíram as exigências e a atenção sobre todos os meios envolventes, onde se procura, cada vez mais, a qualidade e o bem-estar das pessoas, sem nunca descurar dos direitos e deveres que lhes são concebidos. Este *mindset* trouxe grandes desafios ao mundo empresarial que, agora, procura responder a estes requisitos, de modo a obter e garantir um destaque competitivo no mercado. Nesta ótica, as certificações surgem como evidências que transmitem segurança e credibilidade àqueles que procuram os serviços de uma determinada empresa e mesmo para aqueles que procuram oportunidades de emprego. As certificações sociais comprovam o compromisso da empresa com as práticas responsáveis, que resultam, não só, numa imagem empresarial inovadora, mas também, reflete o bem-estar dos seus colaboradores.

Nas empresas, a responsabilidade social implica a consideração dos impactos sociais e ambientais decorrentes das suas atividades, mas numa ótica mais alargada. Assumir uma atitude de responsabilidade social vai para além de cumprir com o que está regulamentado por lei. Uma empresa, para receber uma certificação social, deve conter um plano implementado de ações que promovam e beneficiem os colaboradores da empresa e, só quando auditado e validado o cumprimento dessas ações, é que uma empresa se traduz certificada.

O que procuro perceber?

- Identificar as motivações que levam as empresas a adotarem práticas de RS e CS.
- Analisar o impacto das CS na Gestão de Recursos Humanos.
- Avaliar os desafios na implementação e manutenção das CS.
- Entender as diferentes perceções dos gestores de RH sobre a eficácia das CS na RS.

Que, posteriormente, me levem a responder à pergunta de partida:

Qual é a relação entre a Responsabilidade Social e as Certificações Sociais nas Empresas?

Qual é o impacto da Responsabilidade Social e das Certificações Sociais, no presente e futuro, da gestão de recursos humanos nas empresas?

Apêndice 2

Guião da entrevista semi-estruturada, que serviu de orientação a todas as entrevistas.

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

“A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: O PAPEL E O IMPACTO DAS CERTIFICAÇÕES SOCIAIS”

DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM GESTÃO, DA ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

APRESENTAÇÃO:

No seguimento dos objetivos do Mestrado em Gestão, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, enquadra-se o compromisso na redação de uma dissertação que investigue um tema. Neste caso, o tema selecionado assenta na Responsabilidade Social; a relação com as Certificações Sociais e de que forma é que estes temas estão presentes na Gestão de Recursos Humanos.

PROTEÇÃO DE DADOS:

Todas as questões que vou colocar serão tratadas dentro dos deveres da confidencialidade, pelo que, a informação extraída, será unicamente utilizada para efeitos académicos. Por esse motivo, é enviada uma declaração de consentimento informado, para que possa autorizar o tratamento dos dados. Importa também referir que a entrevista deverá contar 20-30 minutos e que a resposta às questões é totalmente livre, sem caráter obrigatório.

ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO COM BASE NO RESUMO E APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS:

De modo a criar uma sinergia ao tema, juntamente com a declaração, é também enviado um resumo que enquadra todos os objetivos desta dissertação. A entrevista tem uma organização semi-estruturada, para que a orientação das questões seja livre e fundamentada com base na experiência de cada entrevistado. Ressalvo que a resposta a todas as questões não é obrigatória, pelo que só deve ser dada quando aplicável.

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PERFIL DO INQUIRIDO

1. Qual é o seu grau académico e área de estudo?
2. Neste momento, em que setor industrial trabalha? E qual o cargo que executa?
3. Qual a dimensão da sua empresa?

DOMÍNIO DO TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

1. O que é para si um comportamento de Responsabilidade Social nas empresas?
2. Considera que a sua empresa já adotou um comportamento de Responsabilidade Social? Porquê? Que práticas adotaram?
3. Quais são os motivos que levaram/levam a sua empresa a adotar comportamentos de Responsabilidade Social?
4. Na sua opinião, qual é a relação entre as Certificações Sociais e a Responsabilidade social? Acredita que as Certificações Sociais ajudam a comprovar que a empresa se rege por comportamentos de RS? Qual o seu papel?
5. Considera que a RS influencia os resultados do clima organizacional?
6. Qual foi a estratégia que utilizaram para definir quais eram as práticas de RS mais adequadas à empresa? Ou, o que é que vos levou a adotar determinadas práticas de RS?

CERTIFICAÇÕES SOCIAIS

1. O que são e o que representam as Certificações Sociais? São uma “mais-valia” na empresa?
2. Quais são os motivos que, na sua opinião, levam uma empresa a adotar Certificações Sociais?
3. As Certificações Sociais influenciam a satisfação dos colaboradores? E dos *stakeholders*?
4. Considera que a empresa se torna mais competitiva ao obter Certificações Sociais?
5. No seu percurso, já teve em empresas que adotaram Certificações Sociais?

SIM - EMPRESAS QUE JÁ ADOTARAM CERTIFICAÇÃO SOCIAL →

1. Com base numa das certificações existentes na sua empresa, consegue-me explicar o que motivou a empresa a querer adquiri-la? Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a implementar essa certificação social?
2. De que forma é que a sua empresa se preparou para obter a Certificação Social?
3. Que desafios enfrentaram ao tentar obter essas Certificações Sociais? E, após a sua obtenção, que impacto teve?
4. A cultura organizacional da empresa sofreu alterações? Que impacto é que teve na empresa? E nos colaboradores?
5. Houve alguma certificação social que não tenham conseguido implementar? Porquê?

NÃO - EMPRESAS QUE NÃO ADOTARAM CERTIFICAÇÃO SOCIAL →

1. Se a sua empresa ainda não adotou Certificações Sociais, pretende adotar? Porquê?

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

NO ÂMBITO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. De que forma é que as práticas de Responsabilidade Social influenciam o processo de recrutamento (e retenção)? Considera que a empresa se torna mais atrativa?
2. Qual é a grande diferença entre adotar práticas de Responsabilidade Social e adotar Certificações Sociais?
3. Considera que as práticas de Responsabilidade Social contribuíram para o aumento da satisfação, bem-estar e felicidade dos funcionários? Porquê?
4. As Certificações Sociais tiveram impacto na afirmação das práticas de RS?
5. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo departamento de recursos humanos ao adaptar-se às exigências das Certificações Sociais? / Quais considera ser os principais desafios?
6. A comunicação é importante nas empresas. Foi feita comunicação interna sobre as iniciativas de Responsabilidade Social?
7. De que forma é que auscultaram as necessidades/opiniões dos colaboradores para elaborarem um plano de práticas de Responsabilidade Social?
8. As Certificações Sociais afetaram diretamente políticas da empresa?
9. Enquanto Gestor/a de Recursos Humanos, qual é o maior desafio no que diz respeito a estas temáticas?

LAST, BUT NOT THE LEAST:

6. Considera que as Certificações Sociais influenciam o presente e o futuro da gestão das empresas? Porquê?

Finalizada a entrevista. Agradeço, a disponibilidade na partilha de experiências no âmbito do tema. Recolher estes dados vai contribuir, positivamente, para o sucesso da discussão de dados na minha dissertação.

Catarina Costa

Apêndice 3

Minuta de consentimento para a gravação de áudio nas entrevistas.



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

_____(nome), na qualidade de _____, autorizo a participação da (empresa) _____ no estudo "Responsabilidade social nas empresas: o papel e o impacto das certificações sociais", realizado por **Catarina Manuela Marques Costa** no âmbito da dissertação para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos** pela Universidade do Minho.

Declaro que tomei conhecimento do tema e objetivos do estudo em anexo a esta declaração; e reconheço que a participação da empresa consistirá sobretudo na realização de uma, ou mais, entrevistas, no âmbito da temática anunciada e, se necessário, eventual acesso a processos históricos da empresa.

No âmbito deste estudo, declaro que, a minha identidade e a identidade da empresa deverão permanecer anónimas, sendo, o tratamento de dados, regulado pelas normas da confidencialidade.

Autorizo a gravação da entrevista para que possa ser consultada durante todo o processo de investigação, sendo permanentemente eliminada após o dia 30 de junho de 2024:

- ☐ Autorizo a gravação e o seu uso nas condições indicadas.
- ☐ Não autorizo.

Se necessário, disponibilizo-me para futuro agendamento de reuniões em caso de existência de dúvidas ou novos desafios sobre o tema:

- ☐ Sim, estou disponível.
- ☐ Não estou disponível.



Tenho interesse em ser contactado/a findo esta investigação, para receber os resultados deste estudo e/ou estar presente no momento de apresentação e defesa de dissertação.

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

____ de _____ de 2024

O/A participante,

A investigadora,

Catarina Manuela Marques Costa

Apêndice 4

Tabela de análise das entrevistas (em pequena escala) - este quadro foi utilizado em dimensão A3, para ser possível o registo de todas as informações.

ÂMBITO	INDICADORES	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	...
PERFIL DO INQUIRIDO	Área académico					
	Cargo que ocupa					
	Setor e dimensão da empresa					
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Considerações gerais: o que é a RS?					
	Motivações					
	Impactos na empresa e na GRH					
	Outros apontamentos					
CERTIFICAÇÕES SOCIAIS	Considerações gerais: o que são CS?					
	Motivações					
	Impactos na empresa					
	Desafios na GRH					
	Outros apontamentos					
RESPONSABILIDADE SOCIAL E CERTIFICAÇÕES	Qual a relação					
	Situação atual das empresas					

SOCIAIS	Maiores benefícios					
	Maiores desafios					
	Outros apontamentos					
SÍNTESE DA ENTREVISTA						

Apêndice 5

Tabela de *Brainstorming*, para análise e registo de conclusões.

OBJETIVOS DO ESTUDO	Identificar as motivações que levam as empresas a adotarem práticas de Responsabilidade Social e Certificações Sociais.	Analisar o impacto das Certificações Sociais na Gestão de Recursos Humanos.	Avaliar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação e manutenção de Certificações Sociais.	Perceber as (diferentes) percepções dos gestores de Recursos Humanos sobre a eficácia das Certificações Sociais, na Responsabilidade Social.
RESPOSTAS- CHEVE				