



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



## **Responsabilidade Social Corporativa no Health & Fitness**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professora Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutora Vera Marisa Dias Pedragosa

Lídia Maria Mendes Queirós da Mota

2015

*"Sê a transformação que queres ver no mundo."*

*Mohandas K. Gandhi*

## **AGRADECIMENTOS**

Esta tese de mestrado representa mais um capítulo concluído e quero expressar os meus agradecimentos a todos que de certa forma estiveram envolvidos neste percurso.

Ao Professor Doutor Abel Correia, pela capacidade de orientação, transmissão de conhecimentos e disponibilidade manifestada em todas as fases deste estudo.

Aos gestores dos ginásios e *health clubs* que manifestaram interesse e dispuseram do seu tempo para colaborarem na recolha de dados. Um agradecimento em especial às equipas de trabalho Infante de Sagres e Vivafit Linda-a-Velha.

Aos meus pais. Obrigada por acreditarem em mim e apoiarem-me em todas as decisões. A constante motivação e presença foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial à Iolanda Fernandes e Francisco Duarte. Este percurso está marcado pela vossa amizade.

Aos meus familiares. Avós, tios e primos pelo carinho e compreensão demonstrados.

A todos os amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização de mais uma etapa.

A todos, um sincero Obrigada!

## RESUMO

Este estudo pretende aferir a perspetiva dos gestores da indústria *Health & Fitness* sobre o tema de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Para a concretização do objetivo proposto foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a seis gestores inseridos no mercado.

As entrevistas pretendiam evidenciar a sua opinião em relação ao conceito do tema; a gestão de *stakeholders*; as principais ações e áreas de atuação; e por último uma avaliação desta tendência.

Na análise de dados o conceito é percecionado como uma resposta às preocupações e problemas da sociedade. Os principais *stakeholders* reconhecidos são os sócios, comunidade e colaboradores em que as suas necessidades e expectativas são fundamentais para a melhoria dos serviços. As ações identificadas são essencialmente ao nível da dimensão externa e de carácter informal. Na avaliação das suas consequências, apesar destas ações não representarem um risco de investimento, por serem ações pontuais também não apresentam benefícios para a organização.

Os resultados obtidos indicam que a aplicação da RSC como uma ferramenta estratégica poderá ser um fator decisivo e determinante para a obtenção sucesso a longo a prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** indústria *health & fitness*, *health clubs*, responsabilidade social corporativa, *stakeholders*, práticas socialmente responsáveis, gestão do desporto, gestão de marketing.

## **ABSTRACT**

This study aims to assess the outlook of the Health & Fitness managers on the topic of Corporate Social Responsibility (CSR). To achieve this goal, semi-structured interviews were conducted with six managers established in this area of activity. The interviews aimed to display their opinion on the concept under study; the management of stakeholders; the key actions and practice areas; and, lastly, an evaluation of this tendency.

Considering the data analysis, the concept is perceived as an answer to the concerns and problems of society. The main recognized stakeholders are the partners, the community and collaborators, being their expectation and needs considered as crucial for service improvement. The identified actions take place in an external dimension level and are of an informal nature. According to their evaluation, these actions, despite not being considered as an investment risk due to their one-off nature, they also do not add any value to the organization.

The results obtained show that the application of the CSR as a strategic tool may be a decisive and key factor to achieve success in the long run.

**KEYWORDS:** Health & Fitness industry, health clubs, corporate social responsibility, stakeholders, social responsibility practices, sport management, sport marketing.

## ÍNDICE

<i>AGRADECIMENTOS</i> .....	3
<i>RESUMO</i> .....	4
<i>ABSTRACT</i> .....	5
<i>ÍNDICE</i> .....	6
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	8
<i>ÍNDICE DE QUADROS</i> .....	8
<i>INTRODUÇÃO</i> .....	9
<i>REVISÃO DE LITERATURA</i> .....	12
1. <i>HEALTH &amp; FITNESS</i> .....	12
2. <i>HISTÓRIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</i> .....	14
3. <i>EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSC</i> .....	16
4. <i>TEORIAS E ABORDAGENS</i> .....	20
4.1 <i>Teorias Instrumentais</i> .....	22
4.2. <i>Teorias Políticas</i> .....	24
4.3. <i>Teorias Integrativas</i> .....	25
4.4. <i>Teorias Éticas</i> .....	28
5. <i>DIMENSÕES DA RSE</i> .....	31
5.1. <i>Dimensão Interna</i> .....	31
5.2. <i>Dimensão Externa</i> .....	32
6. <i>INSTRUMENTOS DE RSC</i> .....	35
6.1. <i>Certificações de RSC</i> .....	35
6.3. <i>Auditorias</i> .....	38
6.4. <i>Relatórios de RSC</i> .....	39
7. <i>CONCEITOS EMERGENTES DE RSC</i> .....	39
7.1. <i>Balanco Social</i> .....	39
7.2. <i>Marketing Social</i> .....	40

<i>8. RSC EM PORTUGAL</i> .....	41
<i>9. HEALTH &amp; FITNESS E RSC</i> .....	42
<i>MÉTODO</i> .....	46
<i>1. PARTICIPANTES</i> .....	46
<i>2. INSTRUMENTO</i> .....	47
<i>3. PROCEDIMENTOS</i> .....	49
<i>4. TRATAMENTO DE DADOS</i> .....	49
<i>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i> .....	50
<i>1.1. Responsabilidade Social e as Organizações</i> .....	50
<i>1.2. Principais Agendes e Stakeholders</i> .....	53
<i>1.3. Áreas e Ações de RSC</i> .....	54
<i>1.4. Avaliação e Eficiência</i> .....	56
<i>1.5. RSC: Uma Nova Tendência</i> .....	57
<i>CONCLUSÃO</i> .....	58
<i>LIMITAÇÕES E EXTENSÕES</i> .....	60
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1- A pirâmide da responsabilidade social da empresa (Carroll, 1991, p. 42).....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2 – Relação de stakeholders (Donaldson &amp; Preston, 1995, p.69).....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 3 – Modelo virtuoso do sistema de gestão da sustentabilidade (CIMA, 2011).....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 4 - Modelo de avaliação do impacto da RSC, de acordo com Weber (2008, p. 250).....</i>	<i>44</i>

## ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Síntese das síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004, p. 63-64).....</i>	<i>21</i>
<i>Quadro 2 – Dimensões da responsabilidade social das empresas (COM, 2001, p.8).....</i>	<i>33</i>
<i>Quadro 3 - Guião da entrevista semi-estruturada.....</i>	<i>48</i>

## INTRODUÇÃO

O mercado do *fitness* tem evoluído no sentido de responder às necessidades, desejos e expectativas da vida moderna. A consciência dos benefícios da atividade física e dos fatores de risco associados à inatividade, levou a um maior envolvimento das pessoas com o *fitness* e serviços de bem-estar.

O desenvolvimento deste mercado progrediu assim, como uma consequência das preocupações sociais, no sentido de contribuir para a manutenção de um estilo de vida saudável, através do bem-estar físico e psicológico e contribuir para a prevenção da saúde pública.

Do pequeno ginásio para o *health club*, evoluindo do *fitness* para o *wellness*, a crise económica, as altas taxas de desemprego, a elevada carga fiscal e a forte regulamentação da indústria do *fitness* em Portugal, representam desafios para os gestores de *fitness* portugueses (IHRSA, 2012).

As organizações, como pontos de impacto na sociedade, têm-se deparado com a equação lucro versus desempenho social que, está relacionada, de como potencializar o desenvolvimento dos negócios considerando a intervenção da organização no meio. O crescente aumento da complexidade dos negócios, exige uma nova maneira de pensar e agir dos empresários, e as disparidades sociais levam a repensar o desenvolvimento sustentável, conceito que envolve aspetos sociais, económicos e ambientais (Almeida & Govato, 2002).

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social corporativa (RSC) é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa. E ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (COM, 2001).

Na perspetiva de Chiavenato (2009) a responsabilidade social está voltada para a atitude e o comportamento da organização, em face das exigências sociais da sociedade, em consequência das suas atividades. Neste contexto, implica que, cada vez mais, as ações de responsabilidade social sejam encaradas como uma verdadeira decisão estratégica.

A RSC deverá, então, fazer parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das empresas, integrando nas suas operações o impacto económico, social e ambiental. Esta tridimensão, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, reflete a nova mentalidade dos empresários baseada numa gestão orientada por

objetivos relacionados não só com os resultados, mas também com o planeta e com as pessoas (COM, 2001)

A implementação destas práticas, ainda é um desafio para as empresas, no entanto, muitas delas têm alcançado resultados significativos no sentido de gerar valor para quem está próximo e conquistam resultados melhores para si próprias.

Neste contexto, o comportamento socialmente responsável poderá ser entendido fator diferencial que ajuda a construir e a consolidar a marca empresarial, representando um investimento para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Apesar da relevância deste assunto, ainda existe uma escassez de estudos que relacionem e comparem efeitos da aplicação de RSC na indústria do *fitness*. Como tal, a atual investigação pretende contribuir para a ampliação de conhecimento e áreas de atuação deste mercado. Neste contexto, define-se como objetivo principal do estudo aferir qual a perspectiva que os gestores da indústria *Health & Fitness* têm sobre Responsabilidade Social Corporativa.

Como objetivos específicos pretende-se entender qual a sua visão em relação ao conceito, averiguar de que forma deve ser estabelecida a relação com os *stakeholders*<sup>1</sup>, evidenciar quais são principais ações e áreas prioritárias e por último avaliar a RSC como uma possível tendência.

A estrutura do presente documento está organizada pela introdução, revisão de literatura, método, apresentação e discussão de resultados, conclusões, limitações e extensões e pelas referências bibliográficas.

A introdução destina-se à contextualização do estudo, em que é apresentada e definida a problemática, bem como, os objetivos que guiam toda a linha de intervenção.

Na revisão de literatura, é desenvolvida a teoria relacionada do tema proposto para a pesquisa, fazendo correlações entre autores e clarificando conceitos. É feita uma abordagem de temas e conceitos emergentes de RSC, como a história, teorias, conceitos, dimensões, normas e certificações, bem como, uma passagem pela evolução da indústria do *Health & Fitness*.

No método é definida a natureza do estudo, caracterizam-se os participantes, descreve-se o instrumento selecionado e explica-se o procedimento utilizado para a recolha e tratamento de dados.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders ou parte interessadas* (clientes, os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, o governo, os acionistas, os colaboradores) que afetam ou são afetados pelas decisões da organização Freeman (1984).

Seguidamente procede-se à apresentação e discussão dos resultados provenientes das entrevistas, que estão subdivididos em cinco temas distintos, de acordo com os objetivos traçados para o estudo no sentido de adquirir respostas às suas inquietações.

Na conclusão pretende-se fazer uma súmula das partes mais importantes do percurso da investigação e ainda são relatadas as limitações e algumas recomendações para futuras pesquisas. A última etapa abrange todas as referências bibliográficas utilizadas ao longo da construção e finalização do trabalho.

## REVISÃO DE LITERATURA

### 1. *HEALTH & FITNESS*

O conceito de *fitness* desenvolveu-se ao longo dos tempos, como consequência, das mudanças nas condições sociais. Assim, tal como refere Maguire (2008), o *fitness* é um elemento em constante evolução e a sua definição, critérios e objetivos estão associados a preocupações sociais, ansiedades e problemas atuais.

A atividade física deixou de ser vista simplesmente como forma de lazer para passar a ser uma necessidade de bem-estar, promoção de saúde, redução de *stress* e combate da obesidade. A prática regular da atividade física relaciona-se constantemente com a redução de doenças cardiovasculares, diabetes, pressão arterial alta, cancro e obesidade (Grantham, Patton, York & Winick, 1998; Tharret & Peterson, 2006).

De acordo com os documentos orientadores da Organização Mundial da Saúde (OMS), é recomendado no mínimo de 60 minutos diários de atividade física, de intensidade moderada, para crianças e jovens, e um mínimo de 30 minutos diários de atividade física moderada para adultos, incluindo idosos.

No entanto, dois terços da população adulta na União Europeia não conseguem atingir os níveis recomendados de atividade física diária (Cavill 2008). Na realidade, pode ser verificado que a maior parte da população mundial não faz exercício físico regular. A cultura do sedentarismo ou inatividade física leva naturalmente a um declínio na saúde retarda a capacidade mental de alerta (Warburton, Nicol & Bredin 2006).

A *American Heart Association* identificou a inatividade física, a par do tabagismo, como fator de risco primário para o desenvolvimento de doenças cardíacas, pressão arterial alta e níveis elevados de colesterol. A OMS estima que 600 000 das mortes por ano na Europa devem-se à falta de atividade física.

O novo relatório do Eurobarómetro mostrou que em 2013, 74% dos cidadãos da União Europeia não são membros de qualquer tipo de clube que inclua a prática de desporto ou exercício físico. Ao olhar para os números apresentados em comparação com o relatório de 2009, podemos ver que este número aumentou de 67 % em 2009 para 74% em 2013 (AGAP).

Com base nestes dados, a atividade física deixa de ser um problema individual. A atividade física transpõe as fronteiras do indivíduo ou privado, é uma questão de saúde pública e do bem-estar das comunidades (Cavill 2008). As sociedades são responsáveis por

criar as infra estruturas e condições necessárias para uma vida ativa dos seus cidadãos (Cavill 2008).

O crescente aumento da consciencialização dos benefícios da atividade física justificam o contínuo desenvolvimento da indústria de *fitness e wellness*, como forma de prevenção de doenças e manutenção de um estilo de vida saudável, para alcançar o bem-estar físico e psicológico e, naturalmente, contribuir para a prevenção da saúde pública.

A indústria do *fitness* cresceu na maioria dos mercados europeus em 2010, de acordo com IHRSA (2011) o total de ginásios e *health clubs* ultrapassava os 48.000, enquanto os sócios alcançaram os 44 milhões.

Com base no relatório da IHRSA (2012), devido em grande parte ao débil ambiente económico, o mercado de *fitness* europeu enfrenta muitos desafios. Na sua globalidade, gera atualmente uma quantia de receitas, 31 mil milhões de USD por ano e o Eurobarómetro mostra que em 2013, a nível europeu, a penetração do *fitness* no mercado é de 12% (AGAP).

O aumento da taxa do IVA em Portugal é atualmente um dos maiores desafios para a indústria. Segundo os dados da AGAP, com a crise financeira instala na sociedade e o agravamento de despesas, no ano de 2010 a faturação desceu entre 10% a 30% com um decréscimo médio de 14%, representando uma perda de clientes na ordem dos 60 mil. E entre 2011 e 2012, sensivelmente, 100 mil clientes abandonaram a prática de atividade física acompanhada nos ginásios portugueses. (AGAP).

A economia portuguesa atravessa um período de contração no consumo bastante intenso mas recentes indicações do indicador de confiança já são mais satisfatórias que em outras alturas.

Segundo os dados estatístico da AGAP (2013) no mercado português existem cerca de 1200 organizações no setor *Health & Fitness* que representam 635 mil clientes, 20 mil colaboradores, um volume de negócios de 290 milhões de euros e uma taxa de penetração de 6%.

Em 2013 temos assistido a muitas iniciativas, eventos e promoções que, de forma expectável, criam algum entusiasmo e dinâmica e auxiliam à recuperação do negócio do *fitness*. Verificou-se através dos mesmos indicadores que número de adesões foi superior ao número de cancelamentos e o número de clientes ativos aumentou para 24%.

Apesar deste aumento, os relatórios da AGAP (2013) indicam como ponto negativo que 30% dos ginásios continuam a registar uma quebra de clientes e 36% desceram a faturação, mas os restantes já registam um aumento de 52,3% mas a faturação bruta aumentou apenas 36,8%.

Para Santos e Correia (2011) o *fitness* não é simplesmente *health clubs* e exercício, ou melhoria da força e benefícios de saúde. *Fitness* é compreendido como um setor de negociação, com as suas características específicas, a lutar pela procura constante dos serviços ideais para os potenciais consumidores e pela economia.

Um negócio só é negócio quando gera retorno e capacidade de fazer face aos compromissos. Já são muitos os trimestres, e todos eles consecutivos, em que uma grande percentagem de ginásios aponta estar um degrau abaixo em termos de faturação. Por mais estratégias de angariação que existam, se a rentabilidade não for recuperada rapidamente, são ginásios que tendem a encerrar (AGAP, 2013).

Num mercado cada vez mais exigente e competitivo em que os consumidores têm inúmeras opções de escolha, a indústria do *fitness* precisa de entender o que pode condicionar o comportamento. A dinâmica e complexidade dos mercados implicam hoje em dia uma maior exigência de critérios na elaboração de negócios e comercialização de produtos e serviços de permanência.

## 2. HISTÓRIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O histórico do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) caracteriza-se por uma evolução da postura das organizações em face da questão social, provocada por uma série de acontecimentos sociopolíticos determinantes e, também, por aqueles que foram consequência da inovação tecnológica (Corrêa, Cardoso, Campos, Vicente & Santos 2004).

Segundo Carroll (1999) apesar de existirem referências do conceito anteriores à década de 50, o início da era moderna da RSC começa em 1953 com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, propondo, ainda, que este autor seja apelidado de Pai da responsabilidade social empresarial. Das várias questões colocadas por Bowen (1953) (*cit. in* Carroll (1999)) salientam-se: i) que responsabilidades se esperam que um homem de negócios assuma para com a sociedade? ii) para quem, o homem de negócios tem a responsabilidade social de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade?

O conceito é construído, nesta época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia (Carroll, 1999). Conforme Valor (2005), a RSC era utilizada enquanto forma de mostrar o compromisso da empresa para com a sociedade, ou como sintetiza Kotler (2005) fazer bem, para parecer bem.

A década de sessenta foi marcada pelas tentativas para definir RSC de uma forma mais precisa (Carroll, 1999) e tudo se deve, em grande parte, ao cenário de contestações e de turbulência social que as grandes empresas se tornaram alvo.

A luta pela igualdade entre gênero e raça, contestações e lutas por novos valores e atitudes, são exemplos de fenômenos sociais a nível mundial, que geraram novas práticas no relacionamento das empresas com a sociedade e o meio ambiente.

A ideia de responsabilidade social empresarial dissocia-se progressivamente da noção discricionária de filantropia, e passa a referir-se às consequências das próprias atividades da empresa (Kreitlon, 2004).

Assim sendo, o conceito de filantropia e de responsabilidade social distinguem-se, de modo que a filantropia é um contributo ou donativo que as empresas facultam (Rego et al. 2007) e a responsabilidade social é uma ação transformadora, que se reflete em prol da comunidade, procurando dar solução aos seus problemas sociais.

O conceito de RSC começa, então, a desenvolver-se no sentido de uma relação de proximidade entre a empresa e a sociedade. Em concordância McGuire, Sundgrren e Schneewels (1998) defenderam a ideia que a RSC supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também, algumas responsabilidades para com a sociedade.

No início da década de setenta multiplicaram-se as definições e as abordagens e o termo RSC adquire maior projeção. As corporações passam a responder por obrigações mais amplas que a mera rentabilidade e surgem debates centrados na responsabilidade social das empresas, na economia, política e nos seus limites do crescimento.

Davis (1973) aponta a importância do papel das empresas na sociedade, considerando, que as decisões empresariais têm amplas consequências sociais e que, portanto, não podem ser tomadas unicamente motivadas por fatores económicos.

O conceito de RSC é definido como uma consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais (Davis, 1973). As empresas, como grandes centros de poder económico e político, interferem diretamente na dinâmica social, e ao assumirem um compromisso com causas sociais, estão a devolver à sociedade parte dos recursos humanos, naturais, financeiros que consumiram para a alavancagem do lucro da sua atividade.

No final dos anos setenta, a empresa passa a ser compreendida como uma entidade moral e as decisões empresariais começam a ser entendidas além do nível individual.

A década de oitenta caracteriza-se pela diversificação das correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas e por uma crescente institucionalização do fenómeno (Kreitlon, 2004). Parte desse processo está fortemente relacionado, não somente a escândalos corporativos, mas também, ao crescente poder das grandes corporações, inclusive nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação.

Não surpreende, portanto, a emergência de uma conceção de negócios baseada na RSC na era da globalização. Como resposta a este fenómeno, foram criadas normas e certificações de responsabilidade social em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações e de grandes empresas de consultoria e auditoria (Boje, 2002).

A década de noventa destaca-se como o período em que o tema ganhou maior visibilidade. Diante as imposições cada vez maiores por parte da sociedade, as empresas passaram a preocupar-se com as consequências da sua atividade, bem como, os impactos que estas podem ter nos resultados organizacionais.

Os autores Perfeito, Schroeder e Safón-Cano (2004) sugerem que a responsabilidade social corporativa venha como uma exigência da sociedade, que demanda um mecanismo regulador que iniba possíveis excessos por parte das empresas e dos outros agentes que atuam no mercado.

A época de noventa destaca-se pelo surgimento e crescimento de diversas instituições que começaram a utilizar mais intensamente o termo responsabilidade social corporativa.

Estas instituições, organizações não governamentais (ONGs), atuam de forma orgânica e institucionalizada no âmbito da RSC e têm como missão apelar às empresas no sentido de serem socialmente responsáveis aos diversos níveis de atuação. Procuram incentivar as organizações a elaborarem balanços ou relatórios sociais e a promoverem ações relacionadas com o meio ambiente, educação, saúde e igualdade de oportunidades principalmente na questão de género e de portadores de deficiência.

### 3. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSC

O conceito de RSC apresenta-se de um modo bastante complexo tendo em conta as diversas conceptualizações propostas ao longo do tempo e as várias terminologias usadas, quer no que respeita à literatura científica como na utilização corrente das próprias empresas. (Maignan & Ferrel, 2005).

O debate sobre a relação entre sociedade e empresas, nomeadamente, sobre a relação de responsabilidade destas últimas para com a primeira já existe há algumas décadas e tem tomado diferentes formas ao longo do tempo (Carroll & Shabana, 2010).

Nos últimos anos, o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) tem crescido em importância nas organizações e no meio académico, levando a avanços na investigação e construção de corpo teórico. Na construção da definição de RSC existem dois enfoques principais:

i) A visão económica clássica, amplamente difundida por Friedman (1970), postula que a empresa socialmente responsável é aquela que busca sempre responder às expectativas de seus próprios acionistas, maximizando o lucro.

ii) Por outro lado, a visão socioeconómica defende o papel da organização na promoção do bem-estar social, com objetivos mais amplos do que a obtenção de lucros corporativos e geração de empregos, sem contudo ignorá-los. Alguns de seus princípios são: foco nos lucros de longo prazo para o negócio; obtenção de melhor imagem junto à sociedade e menor regulamentação governamental para o negócio; incorporação de maiores obrigações sociais para o negócio; promoção de melhor ambiente para todos. De acordo com esta abordagem, responsabilidade social de uma organização é a de proporcionar uma melhoria nas condições de vida da sociedade (Serpa & Fourneau, 2007).

Inicialmente argumentava-se que a única responsabilidade que uma organização poderia ter para com a sociedade já estava a ser praticada, a responsabilidade de proporcionar um retorno financeiro aos seus *stakeholders* (Carroll, 1991; Friedman, 1970).

Por retorno financeiro entende-se a obtenção de lucro, isto é, a responsabilidade da empresa em produzir serviços ou produtos que garantam um resultado positivo. A rentabilidade de uma organização é essencial para que seja possível manter práticas de impacto social, como por exemplo, a criação de postos de trabalho, atendimento aos interesses dos seus acionistas, sendo condição necessária para pensar na realização de investimentos em atividades que favoreçam os demais *stakeholders*, de forma mais ampla.

Contudo, a conduta da organização e da sua atividade que permite a criação de lucro deve ocorrer dentro dos limites impostos pela lei (Carroll & Shabana, 2010).

Para Sen e Bhattacharya (2001), os conceitos de responsabilidade social corporativa variam dentro de uma gama que vai do estritamente económico ao socialmente pró-ativo, que faz que os domínios do comportamento socialmente responsável sejam amplos e variados.

Assim, outros autores sugerem que a responsabilidade das organizações para com a sociedade é mais abrangente e que vai além da finalidade econômica inerente a qualquer organização numa sociedade capitalista.

Um conceito mais compreensivo de RSC foi introduzido por Carroll (1979) que pretende abranger as diferentes expectativas que a sociedade tem, do papel socialmente responsável, de uma organização, nomeadamente a nível económico, ético, legal e filantrópico. Tal como considera Ferrell, Harline, Lucas e Luck (2000), a empresa socialmente responsável é aquela que intenciona maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos.

Em concordância, Bronn e Vrioni (2001) destacam que ser socialmente responsável significa, fundamentalmente, valorizar o raciocínio de que os negócios se desenvolvem de forma melhor em uma sociedade estável do que em uma problemática.

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, deve ser expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou específico, agindo proativamente e coerentemente na sociedade e a na sua prestação de contas para com ela.

A RSC pode ser definida como as obrigações dos administradores de empresas de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade. Persiste, contudo, a dificuldade em se definir quais seriam os fins e valores adequados a cada sociedade e, por conseguinte, quais as linhas de ação a serem empreendidas (Bower, 1957).

De acordo com Ferrell et al. (2000), a adoção da responsabilidade social corporativa harmoniza-se com a percepção de que a empresa é responsável pelas consequências sociais das suas ações. Isto funciona, na prática, como uma filosofia da organização, crença que deve guiar todas as suas ações e decisões, desde o princípio de suas operações.

Para uma melhor reflexão sobre o conceito e aplicabilidade do termo surge o contributo do Livro Verde em 2001 com o título *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. A RSC pode ser assumida como o compromisso empresarial para o desenvolvimento da sociedade e é crescente do número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica (COM, 2001).

O modelo de gestão para promover uma organização mais responsável é baseado no *triple bottom line*, também conhecido por 3 P's, que têm em consideração o impacto

económico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*) de todas as atividades da empresa (COM, 2001).

i) Impacto económico: os negócios devem medir o impacto económico que têm nos seus recursos humanos, fornecedores, sociedade, etc. Por exemplo, no relatório de contas, em que são normalmente destacados os lucros ou a rentabilidade da empresa, podem ser também sublinhadas as consequências que o seu desempenho tem na situação financeira dos seus intervenientes.

ii) Impacto social: a ação das organizações influencia igualmente a dimensão social de todas as partes que com elas interagem (empregados, consumidores, fornecedores, colaboradores, etc.). Esta preocupação reflete-se, por exemplo, no respeito pelos direitos dos trabalhadores ou noutras iniciativas dirigidas aos recursos humanos, como o apoio à formação, a aceitação dos compromissos da vida privada dos colaboradores, o incentivo à participação dos trabalhadores nos sindicatos, etc.

iii) Impacto ambiental: ao estarem atentas às implicações que as suas atividades têm no meio ambiente (sistemas naturais, ecossistemas, solos, ar, água), as empresas revelam a sua responsabilidade social. Neste campo, existem diversas medidas que podem ser promovidas pelos negócios, desde a reciclagem de tinteiros até à adoção de sistemas de poupança de energia.

Estas três dimensões interdependentes procuram um equilíbrio de responsabilidades partilhadas para a conciliação dos interesses do indivíduo, da natureza e da sociedade (Rego et al., 2006).

Embora a sua primeira obrigação seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações (COM, 2001).

Em suma, a RSC é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (COM, 2002).

Os diferentes posicionamentos, no que diz respeito ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade, são visíveis quando se analisam as várias correntes de pensamento que têm surgido ao longo dos anos. No próximo segmento são apresentadas as diferentes teorias e abordagens de RSC.

#### 4. TEORIAS E ABORDAGENS

A definição do conceito de RSC tem sido alvo de controvérsia deste há muito tempo e dentro das várias concepções deste tema têm surgido inúmeras abordagens, modelos e teorias.

Um dos contributos mais valiosos para esta discussão foi apresentado por Garriga e Melé (2004) que agruparam as principais teorias de RSC em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas.

No grupo das teorias instrumentais, a RSC é vista como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos económicos. Para os autores que apoiam estas teorias as ações socialmente responsáveis são um instrumento para a melhoria da reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e, assim, melhorar a rentabilidade. Conforme Friedman (1970) a responsabilidade da empresa é maximizar o valor para o acionista, e outros autores acrescentam que é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002).

As teorias políticas centram-se nas interações e ligações entre as organizações e a sociedade. Donalson e Dunfee (1994) consideram a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade e que as estas detêm o poder e passam a ter capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado.

O grupo das teorias integrativas analisa a forma como as empresas integram as exigências sociais, argumentando que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Assim, o desempenho social é considerado o suporte para que as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/ações os valores e exigências da sociedade (Garriga & Melé, 2004).

As teorias éticas focalizam as exigências éticas que unem o relacionamento entre as empresas e a sociedade.

**Quadro 1** – Síntese das síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004, p. 63-64).

<b>TIPO DE TEORIAS</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
<b>TEORIAS INSTRUMENTAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximização do valor para o acionista.</li> <li>- Estratégia para alcançar vantagem competitiva.</li> <li>- Marketing de causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximização do valor a longo prazo.</li> <li>- Investimentos sociais em contextos competitivos.</li> <li>- Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas.</li> <li>- Estratégia executada com base na pirâmide económica.</li> <li>- Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing.</li> </ul>	<p>Friedman (1970), Jesen (2000).</p> <p>Porter e Kramer (2002).</p> <p>Hart (1995), Litz (1996).</p> <p>Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002).</p> <p>Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1998).</p>
<b>TEORIAS POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitucionalismo empresarial.</li> <li>- Cidadania empresarial.</li> <li>- Teoria do contrato social integrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém.</li> <li>- A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações.</li> <li>- Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.</li> </ul>	<p>Davis (1960, 1967).</p> <p>Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdgon (2002).</p> <p>Donaldson e Dunfee (1994, 1999).</p>
<b>TEORIAS INTEGRATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de assuntos sociais.</li> <li>- Responsabilidade pública.</li> <li>- Gestão dos stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos.</li> <li>- As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social.</li> <li>- Gestão equilibrada dos interesses dos stakeholders da empresa.</li> </ul>	<p>Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994).</p> <p>Preston e Post (1975, 1985).</p> <p>Mitchell, Agle e Wood (1997), Rowley (1997).</p> <p>Agle e Michell (1999).</p>

	- <i>Desempenho social da empresa.</i>	- <i>Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais.</i>	<i>Carroll (1079), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985).</i>
<b>TEORIAS ÉTICAS</b>	- <i>Teoria normativa dos stakeholder.</i>  - <i>Direitos universais.</i>  - <i>Desenvolvimento sustentável.</i>  - <i>Bem comum.</i>	- <i>Considera os deveres fiduciários relativamente aos stakeholders da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral.</i>  <i>Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente.</i>  <i>Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.</i>  <i>Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.</i>	<i>Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Phillips et al. (2000), Freeman e Phillips (2002).</i>  <i>The Global Sullivan Principale (1999), UN Global Compact (1999).</i>  <i>World Commission on Environment and Development (Brundtland Report, 1991), Gladwin e Kennelly (1995).</i>  <i>Kaku (1997).</i>  <i>Alford e Naughton (2002), Melé (2002).</i>

Nesta introdução às várias teorias e abordagens verificamos que estas cruzam fronteiras, complementando-se linhas de pensamento. No próximo segmento são apresentadas as abordagens de cada teoria numa visão mais detalhada.

#### **4.1 Teorias Instrumentais**

##### **Maximização do valor para o acionista**

Este modelo surge associado ao economista Milton Friedman. Este autor refere num artigo publicado em 1970, para o *New York Times Magazine*, que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros. As empresas têm um único objetivo que é contribuir para a criação de riqueza e a sua responsabilidade assume-se através de uma gestão orientada para a produção de bens e serviços Friedman (1970). Ainda o mesmo autor afirma que há uma e apenas uma responsabilidade social do negócio, utilizar os seus recursos e comprometer-se com atividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros, enquanto

respeitar as regras do jogo, o que significa comprometer-se numa concorrência aberta e livre, sem vigarice ou fraude (Friedman,1970).

Em contestação, Drucker (1984), critica a visão de curto prazo dos investidores, e que esta compromete os resultados das empresas a longo prazo e a sua própria sobrevivência. Para este autor, a noção de que a RSC exclui a maximização dos lucros é incoerente, apresentando a ideia de que o lucro e responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

### **Vantagem competitiva**

Porter e Kramer (2002) defendem que a empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo. Do seu ponto de vista, a prossecução de iniciativas sociais e filantrópicas focadas no contexto em que a empresa atua, permite adquirir e melhorar as suas potencialidades, e assim, cooperar com a sociedade de forma mais coerente e efetiva.

As ações realizadas pelas empresas devem estar diretamente ligadas à sua missão, pois desta forma permitem aumentar o seu potencial de criação de riqueza. Os mesmos autores dividem as iniciativas sociais em três categorias: i) investimentos sociais em contexto competitivo; ii) visão dos recursos naturais e capacidades dinâmicas; iii) estratégias de dimensão social.

### **Marketing de causas**

O marketing de causas tem sido definido como o processo de criação e implementação de atividades de marketing que se caracterizam pela oferta de um determinado montante para uma dada causa, quando os clientes se envolvem em trocas de produção de retornos que satisfazem os objetivos individuais e os da empresa (Varadarajan & Menon, 1988).

Segundo McWilliams e Siegel, (2001) o apoio de causas relacionadas com o marketing cria uma imagem de que a empresa é fiável e honesta. Nesta linha de pensamento os consumidores assumem que os produtos de uma empresa fiável e honesta são de grande qualidade.

O principal objetivo é melhorar as vendas da empresa ou a relação com os clientes, através da associação da marca a uma dimensão ética e socialmente responsável (Murray & Montanari, 1986; Varadarajan & Menon, 1988)

## **4.2. Teorias Políticas**

### **Constitucionalismo empresarial**

As causas que geram o poder social da empresa são internas e externas, pelo qual a empresa como instituição social deve usar o seu poder de uma forma responsável (Davis, 1960). Existem dois princípios formulados que expressam como o poder social tem que ser gerido: a equação do poder social e a lei de ferro da responsabilidade.

O princípio da equação do poder social sustenta que as responsabilidades sociais dos empresários derivam do poder social que têm. E a lei de ferro da responsabilidade refere-se às consequências negativas da utilização do poder. Ou seja, empresas que não usam o poder de uma forma que a sociedade considera responsável terão tendência a perdê-lo porque eventualmente outros grupos assumirão essas responsabilidades (Davis, 1960).

### **Cidadania corporativa**

Embora a ideia de uma empresa cidadã não seja nova (Davis, 1973), um interesse renovado surgiu recentemente devido a certos fatores que tiveram impacto nas relações entre a sociedade e as empresas. Entre estes fatores estão associados a crise do Estado social e o fenómeno da globalização.

A reflexão sobre o conceito de cidadania corporativa tem despertado cada vez mais entre os gestores e empresários, porque é cada vez mais evidente que as empresas precisam de ter em conta a comunidade onde estão a operar.

No entanto, o tema não tem o mesmo significado para todos. Matten, Crane e Chapple (2003) distinguiram três visões de cidadania corporativa: i) uma visão limitada; ii) uma visão equivalente à RSE; iii) uma extensa visão de cidadania corporativa que é detida por eles.

Apesar de existirem algumas diferenças nas teorias de cidadania corporativa, a maioria dos autores concorda que nesta visão estão focalizados os direitos, as responsabilidades e possíveis parcerias empresariais com a sociedade.

Como contributo a esta teoria surge o trabalho desenvolvido por Mirvis e Googins (2006) sobre as várias etapas da cidadania corporativa.

Os autores defendem que os estímulos para a ação são desafios que exigem uma nova resposta. Estes desafios centrados inicialmente na credibilidade da empresa com cidadania corporativa, depois as suas capacidades para atender às expectativas, a coerência dos seus múltiplos esforços posteriores e, finalmente, o seu compromisso de institucionalizar a cidadania nas suas estratégias empresariais e cultura.

## **Teoria do contrato social**

Encarando a sociedade como um conjunto de contractos entre os seus membros e destes com a sociedade, a RSC pode ser vista com aquilo que é contratualmente expectável na ação da empresa (Moir, 2001).

A licença para operar vai depender do cumprimento das obrigações relativas às expectativas sociais e da conformidade da resposta. Os gestores tendem assim a desenvolver estratégias de imagem e de conformidade simbólica de modo a garantirem a legitimidade da empresa (Moir, 2001).

## **4.3. Teorias Integrativas**

### **Responsabilidade pública**

De acordo com Preston e Post (1981) uma adequada orientação para uma verdadeira gestão de comportamentos pode ser encontrada no quadro da política pública. Os gestores devem considerar as consequências das suas ações e em relação aos problemas da sociedade, não são obrigados a resolver todos, mas são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses.

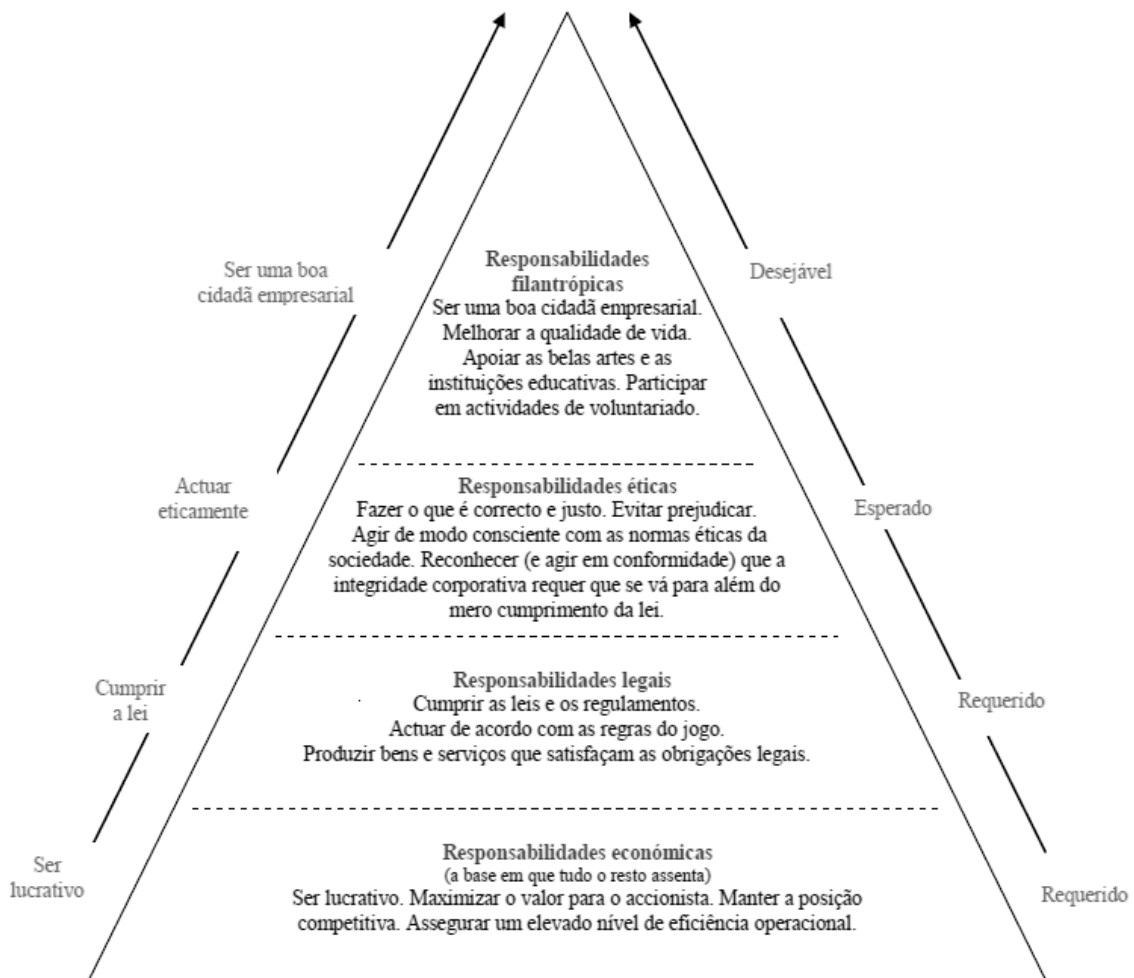
Estes autores são a favor da intervenção das empresas no processo da política pública, especialmente no que diz respeito a áreas em que as políticas públicas ainda não estão claramente estabelecidas ou que ainda se encontram em transição (Preston & Post, 1981).

### **Desempenho social da empresa**

O desempenho social da empresa inclui a procura de legitimação social, através da implementação de processos para dar uma resposta adequada.

Carroll (1991) sugeriu um modelo que integra a maioria dos argumentos de RSC num único. Este modelo teórico, desenvolvido por Carroll (1991), e apresentado como Pirâmide da responsabilidade social corporativa, distingue 4 categorias: sociais, económicas, legais, éticas e filantrópicas.

**Figura 1-** A pirâmide da responsabilidade social da empresa (Carroll, 1991, p. 42).



A Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa está classificada como:

i) **Responsabilidade económica:** A organização tem de ser economicamente viável e lucrativa. A base para o funcionamento de uma empresa é produzir e vender bens para obter lucro. Carroll (1979), também salienta que todas as outras responsabilidades são prejudicadas na ausência das responsabilidades económicas, pois, sem elas, as demais tornam-se questionáveis. A partir do momento que uma organização gera prejuízo podemos considerá-la socialmente irresponsável à medida que não terá condições de arcar com os passivos porventura gerados.

ii) Responsabilidade legal: A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que a empresa cumpra com as leis e os regulamentos, ou seja, que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.

iii) Responsabilidade ética: A componente da ética e da moral fazem parte de um conjunto de valores que devem ser respeitados pelas organizações em favor da sociedade, contemplando aí aquilo que diz respeito à transparência e correção ao lidar com o governo, a concorrência, os colaboradores e os consumidores. A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas ações, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.

iv) Responsabilidade filantrópica: Representa ações discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Corresponde a atividades desenvolvidas pelas empresas, assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários.

De acordo com este autor, a responsabilidade social é a união de todas as responsabilidades citadas como: legal, ética, económica e filantrópica, que se estiverem alinhadas, cumprirão uma função social mais ampla, que é aquela desejada pela sociedade.

A subdivisão da responsabilidade social, nas dimensões económica, legal, ética e filantrópica, é importante referencial para a operacionalização destas variáveis. No entanto, as fronteiras entre estas dimensões são ténues e, em muitas situações, sobrepostas.

### **Gestão de assuntos sociais**

Na gestão dos assuntos sociais é crucial considerar a diferença entre aquilo que a sociedade espera do desempenho da organização e o seu desempenho atual.

A gestão dos assuntos sociais foi entendida como o processo através do qual as empresas podem identificar, avaliar e responder às questões sociais e políticas que podem ter impacto significativo sobre ela. Segundo Jones (1983) o comportamento corporativo não deve, na maioria dos casos, ser julgado pelos resultados alcançados, mas pelo processo pelo qual são atingidos.

### **A gestão das partes interessadas (*stakeholders*)**

Esta abordagem tenta integrar os grupos com interesses na empresa em decisões de gestão. Ou seja, em vez de concentrar uma resposta genérica, a gestão das partes interessadas é orientada para as pessoas que influenciam ou são afetadas pelas políticas e pelas práticas da empresa. Inclui tópicos, tais como, a forma de determinar as melhores práticas nas relações das partes interessadas; a importância das partes interessadas para os gestores; o impacto da gestão das partes interessadas no desempenho financeiro; a influência das redes de relações estruturais das partes interessadas; e como os gestores podem contribuir para o equilíbrio das exigências dos vários grupos de partes interessadas.

Especificamente, Preston e Post (1981) afirmam que a empresa não pode e não deve sobreviver se não assume a responsabilidade pelo bem-estar de todos os seus membros e o bem-estar de uma parte da sociedade onde opera.

## **4.4. Teorias Éticas**

### **A teoria da reatividade social das empresas**

Segundo Freeman e Stoner (1985), a reatividade social concentra-se no modo como as empresas respondem às questões, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final. Conforme o mesmo autor, ela é constituída por duas abordagens básicas: o nível micro, que analisa a reatividade individual das empresas em relação às questões sociais (o modelo de Ackerman), e o nível macro, que estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir (o modelo de Preston e Post). As abordagens desta teoria podem ser resumidas em três modelos:

i) O Modelo de Ackerman: a empresa passa por três fases para reagir às questões sociais: na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e o torna público; na segunda fase, parte para a contratação de especialistas para assessorá-la e propor soluções; a terceira e última fase, é a implementação das ações e sua incorporação na gestão empresarial;

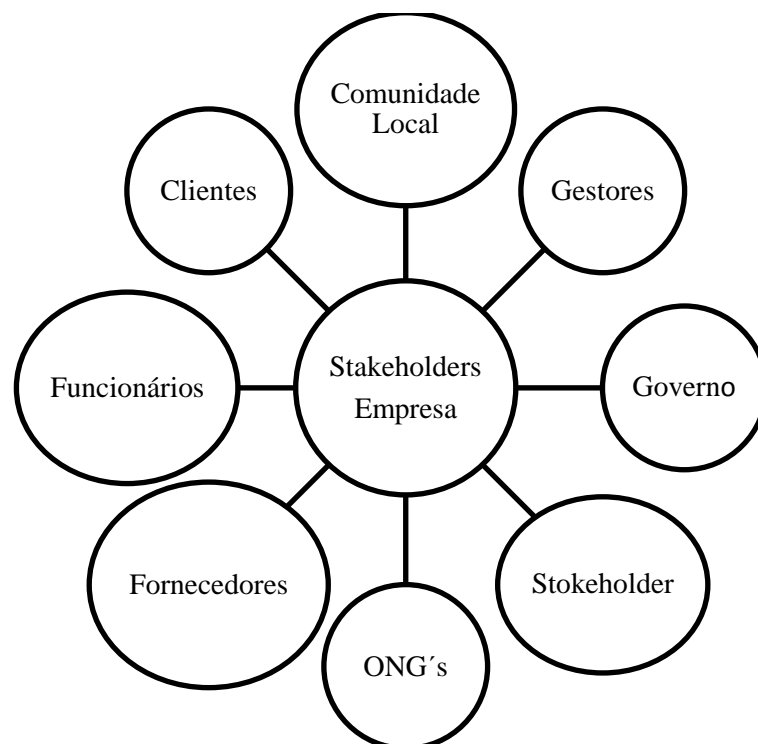
ii) O Modelo de Preston e Post: o governo e a opinião pública fixam os limites para as ações sociais das empresas, sendo as relações entre empresa e sociedade diferenciadas em relações primárias (interação entre a empresa e grupos orientados para o mercado (funcionários, clientes, acionistas e credores)), e secundárias (interação entre empresa e os segmentos não orientados para o mercado (a lei e as forças morais));

iii) Modelo de Carroll: tenta combinar os primeiros modelos de reatividade social com as ideias de RSC, criando a teoria do desempenho social das empresas. A combinação dessas duas abordagens determina o posicionamento da empresa e analisa as limitações.

### **Teoria dos Stakeholders**

Esta teoria nasceu com a obra *Strategic management: a stakeholder approach* de Freeman (1984). Neste livro, o autor tomou como ponto de partida a relação de confiança que os gestores têm com as partes interessadas, em vez de ter apenas com os acionistas, como acontece com a visão convencional da empresa.

*Stakeholders* é uma expressão que se refere a todas as partes interessadas de uma organização Freeman (1984). Compreende, portanto, os clientes, os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, o governo, os acionistas, os colaboradores dentre outros, que afetam ou são afetados pelas decisões da organização.



**Figura 2** – Relação de *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995, p.69).

A teoria dos *stakeholders* é aquela que tem obtido o maior número de estudos e críticas. Segundo esta abordagem, uma empresa socialmente responsável requer uma atenção simultânea aos legítimos interesses de todas as partes interessadas e tem que equilibrar essa multiplicidade de interesses e não só os interesses dos acionistas da empresa.

Exemplos de princípios-chave da responsabilidade social, como a prestação de contas (*accountability*), a transparência, o comportamento ético, o respeito aos interesses dos *stakeholders*, o respeito à legislação, o respeito ao comportamento sobre normas internacionais e o respeito aos direitos humanos. Todos estes princípios devem fazer parte do pensamento organizacional como um todo e não estar simplesmente alocado em poucos ou um único departamento.

### **Direitos Universais**

Nos anos mais recentes, têm sido propostas algumas abordagens para a responsabilidade das empresas, baseadas nos direitos humanos. Embora para muitas organizações, os direitos universais são uma mera questão de bom senso, existe uma base teórica, filosófica e moral que dão-lhes apoio.

### **Desenvolvimento Sustentável**

A Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento (1987) define desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades

Como tal, requer a integração das considerações sociais, ambientais e económicas para se fazer julgamentos equilibrados a longo prazo.

Uma análise de conteúdo das principais definições sugere que o desenvolvimento sustentável é um processo de realização do desenvolvimento humano de uma forma inclusiva, conectada, equiparável, prudente e segura.

### **A abordagem do bem comum**

Esta abordagem sustenta que as empresas, como qualquer outro grupo social ou individual na sociedade, tem de contribuir para o bem comum, porque é uma parte da sociedade.

As empresas contribuem para o bem comum de maneiras diferentes, como a criação de riqueza, fornecendo bens e serviços de forma eficiente e justa, e ao mesmo tempo respeitando a dignidade e os direitos fundamentais do indivíduo.

## 5. DIMENSÕES DA RSE

O Livro Verde da COM (2001), apresenta duas dimensões de atuação das empresas: interna e externa. É com base nesta distinção que as empresas vão fazer incidir os seus esforços para aplicação dos princípios de RSC.

Na dimensão interna, ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e em práticas ambientalmente responsáveis com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspetos permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (COM, 2001).

Quanto à dimensão externa, a responsabilidade social excede a área da própria empresa, abrangendo também a comunidade local, os parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas, sindicatos, ONGs. Consiste em alargar a interação da empresa e exercer a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

### 5.1. Dimensão Interna

A dimensão interna da RSC abrange os colaboradores em questões, tal como, a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e, igualmente, a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Na desafiante área dos recursos humanos, a responsabilidade social interna tem como foco, desenvolver um modelo de gestão participativa e de reconhecimento dos seus empregados, motivando-os para um desempenho ótimo.

Medidas de formação e aprendizagem, melhor comunicação dentro da empresa, um equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, a igualdade de oportunidades, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, são alguns exemplos que podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável.

A área da saúde e segurança no trabalho é aplicada através de medidas legislativas. É importante cada colaborador estar devidamente legalizado tendo acesso ao respetivo seguro de saúde e acidentes de trabalho.

Reorganizar uma empresa de forma socialmente responsável significa ter em consideração os interesses de todas as partes que são afetadas pelas mudanças e decisões.

De acordo com Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso (2006), alguns dados indicam que nas empresas onde existe um bom ambiente de trabalho são as que obtêm resultados económicos mais palpáveis, para além, de uma maior rentabilidade e competitividade, melhoria da imagem da empresa no mercado ou, ainda, seduzir e reter os bons colaboradores.

Os aspetos positivos na atuação na dimensão interna estão centrados na mobilização dos empregados e na aquisição e desenvolvimento de novas competências humanas. O maior retorno obtido pela empresa em todo este processo de gestão e investimentos no seu público interno é o aumento da produtividade do trabalho, como decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos seus empregados.

## **5.2. Dimensão Externa**

A dimensão externa transpõe as barreiras da empresa e envolve, para além dos trabalhadores e acionistas, um elevado número de *stakeholders* ou partes interessadas.

A interação da empresa com as comunidades locais é um fator importante para o crescimento da sociedade, na capacidade de gerar benefícios em termo estabilidade e prosperidade no meio em que está inserida.

A reputação de uma empresa na sua zona de implementação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local são alguns dos fatores que influenciam a competitividade (COM, 2001).

Na sua relação com parceiros comerciais, fornecedores, os consumidores e as ONGs, deve resultar um relacionamento dinâmico que permita garantir uma vantagem competitiva na criação de valor, bem como a sua aceitação e integração na comunidade envolvente. Para tal, é necessário que a empresa assuma uma atitude pró-ativa que lhe permita, responder às expectativas em si depositadas.

Os direitos humanos desempenham um papel fundamental na RSC. É um tema complexo que engloba os direitos civis e políticos os direitos económicos, sociais e culturais e a igualdade de oportunidades.

A nível ambiental consideram-se os efeitos provocados pela atividade empresarial nos ecossistemas, solos, água e atmosfera e a responsabilização de atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental. É assim, fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental.

No próximo quadro - 2 são apresentadas as duas dimensões de forma sintetizada para melhor compreensão das práticas e medidas que podem aplicadas.

**Quadro 2** – Dimensões da responsabilidade social das empresas (COM, 2001, p.8).

<b>Dimensões Internas</b>	<b>Dimensões Externas</b>
<p><b>Gestão de recursos humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizagem ao longo da vida;</li> <li>- Responsabilização dos trabalhadores;</li> <li>- Melhor informação no seio da empresa;</li> <li>- Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres;</li> <li>- Maior diversidade de recursos humanos;</li> <li>- Igualdade de géneros;</li> <li>- Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa;</li> <li>- Empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho;</li> <li>- Práticas de recrutamento não discriminatórias.</li> </ul>	<p><b>Comunidades locais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração social na comunidade local ao nível do emprego, remunerações, benefícios e impostos;</li> <li>- Controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade;</li> <li>- Interação com o meio físico, ambiental e rede viária;</li> <li>- Envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, meios humanos e patrocínios.</li> </ul>
<p><b>Saúde e segurança no trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação das medidas legislativas correntes;</li> <li>- Cultura de prevenção do risco;</li> <li>- Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de SST;</li> <li>- Programas de certificação e rotulagem para produtos, serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de segurança e saúde no trabalho;</li> <li>- Existência de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de concursos e adjudicações dos diversos contractos.</li> </ul>	<p><b>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias e alianças com empresas comuns e franquizadas;</li> <li>- Responsabilização social dos clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes;</li> <li>- Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras;</li> <li>- Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços.</li> </ul>

<p><b>Adaptação à mudança:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das despesas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes;</li> <li>- Motivação, lealdade, criatividade e produtividade do trabalho;</li> <li>- Identificação dos riscos, previsão de custos, execução de planos de contingência e minimização dos instrumentos e sistemas;</li> <li>- Formação profissional suplementar, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos, definição de procedimentos, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias;</li> <li>- Capacidade de inserção profissional dos trabalhadores dentro e fora da organização;</li> <li>- Participação no desenvolvimento local e em estratégias ativas de inclusão no mercado de trabalho.</li> </ul>	<p><b>Direitos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito pelas normas laborais, proteção do ambiente e direitos humanos;</li> <li>- Rejeição de práticas de suborno e corrupção;</li> <li>- Adoção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspetos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados;</li> <li>- Observação do impacto das atividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local;</li> <li>- Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados;</li> <li>- Políticas de diálogo e informação total complementadas com abordagens perfeitivas ao nível dos órgãos de gestão, restantes trabalhadores e comunidade local;</li> <li>- Verificação do respeito pelos direitos humanos, segundo as normas e os padrões definidos pelas auditoria social, garantindo a credibilidade dos relatórios apresentados.</li> </ul>
<p><b>Impacto ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução na exploração de recursos;</li> <li>- Redução na emissão de poluentes;</li> <li>- Redução na produção de resíduos;</li> <li>- Redução nos gastos energéticos;</li> <li>- Eliminação dos resíduos;</li> <li>- Monitorização dos custos ambientais da matéria-prima;</li> <li>- Monitorização dos custos ambientais de despoluição.</li> </ul>	<p><b>Ambiente global:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho ambiental positivo ao longo de toda a cadeia de produção;</li> <li>- Incrementos globais ao nível social e ambiental de forma a contribuir para um desenvolvimento sustentável integral.</li> </ul>

## 6. INSTRUMENTOS DE RSC

Com o aumento da visibilidade da RSC, aumentaram também os seus instrumentos de aplicação. A sua função é a criação de níveis de desempenho que ajudem as empresas a medir os seus processos, sistemas e conseqüentemente os seus impactos na sociedade.

Dos vários instrumentos existentes são apresentados as certificações, auditorias e relatórios de RSC.

### 6.1. Certificações de RSC

Atualmente as empresas estão inseridas num mercado altamente competitivo e os fatores determinantes da escolha dos consumidores vão além de preço e qualidade, passando a procurar empresas que ofereçam diferenciais competitivos.

As certificações permitem aos consumidores avaliarem o grau de desempenho das ações das organizações. Nos últimos anos, para ajudar as empresas neste processo, diversas instituições elaboraram modelos de indicadores de práticas de responsabilidade social.

#### 6.1.1. Norma SA 8000

A norma internacional SA 8000 é a primeira norma a nível mundial que certifica organizações com sistemas de gestão de responsabilidade social implementados.

A SA 8000 foi lançada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI) e é um sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho. Esta norma tem como objetivo auxiliar as empresas na implementação da responsabilidade social, pois vem especificar os seus requisitos, para a contribuição da uniformização internacional de padrões.

As empresas que pretendam obter a certificação ao abrigo da norma SA 8000 deverão cumprir, para o efeito, os requisitos da legislação em vigor para os seguintes temas: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança no trabalho; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; sistemas de gestão.

Em termos teóricos, a certificação revela quais os bens e serviços da empresa que foram produzidos, respeitando um conjunto de valores éticos e socialmente responsáveis, ao longo de todo o processo produtivo. No mesmo sentido, a empresa deve assegurar que os seus

fornecedores também cumprem os requisitos da norma, proporcionando uma melhoria das condições laborais ao longo da cadeia de produção.

#### 6.1.2. Norma AA 1000

A norma AA 1000 foi desenvolvida em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* e permite analisar o desempenho da empresa segundo um determinado ideal, mas um padrão voluntário que orienta a empresa no seu relacionamento com as partes interessadas (Rego et al., 2006).

O AA 1000 consiste num conjunto de princípios de qualidade e de processos de avaliação ética: Princípio da inclusão; Princípio da relevância; Princípio da responsabilidade.

Para adotar estes princípios, o padrão AA 1000 é composto por um conjunto de doze processos relativos às fases que uma empresa deve percorrer para melhorar o seu desempenho, numa perspetiva contínua. Estes processos abrangem cinco fases: planeamento; avaliação; auditoria e comunicação; impregnação; compromisso com as partes interessadas.

#### 6.1.3. Instituto *ETHOS*

O Instituto *Ethos* é uma instituição não governamental, idealizada por empresários que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiros na construção de uma sociedade mais próspera e justa (Ethos, 2002).

A sua atuação pode ser por meio de orientação voluntária, organização de conhecimento, trocas de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

O Instituto *Ethos* criou e disponibiliza indicadores de desempenho social e qualquer empresa interessada em receber um relatório com os seus resultados deverá enviar o questionário preenchido a este Instituto, que posteriormente enviará o diagnóstico de avaliação à empresa:

- i) Autoavaliação e aprendizagem: ferramenta de uso interno que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social. Os indicadores abrangem temas como os valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade;

ii) Comparabilidade e confidencialidade: as empresas podem enviar seus relatórios para que o instituto compare com a atuação de outras empresas de forma totalmente confidencial;

iii) Autodiagnóstico setorial: objetiva fornecer às empresas a possibilidade de um autodiagnóstico mais preciso e aprofundado, em relação a dilemas e peculiaridades de cada setor.

#### 6.1.4. *Social Accountability International*

A *Social Accountability International* (SAI) é uma organização, de direitos humanos, fundada em 1996 que visa aperfeiçoar as relações de trabalho nas empresas. A SAI é responsável pelo desenvolvimento e supervisão da Norma Internacional *Social Accountability SA 8000*.

#### 6.1.5. *Global Reporting Initiative (GRI)*

Fundada em 1997, mas inaugurada em 2002, a GRI é um acordo internacional com uma visão de longo prazo, cuja missão é elaborar e difundir o guia para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Os relatórios GRI são aplicáveis globalmente e voluntariamente pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspetos económicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços.

Corresponde às necessidades das organizações e abrange o conteúdo geral e o específico por setor de atividade, resultantes do diálogo com as partes interessadas, como aplicáveis na disseminação do desempenho de sustentabilidade da empresa.

#### 6.1.6. *Global Compact*

A *Global Compact* tem como objetivo central a mobilização da comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos.

Este programa determina que as empresas devem contribuir para a criação de uma estrutura sócio-ambiental consistente, em mercados livres e abertos, assegurando que todos usufruem dos benefícios da economia global, através de dez princípios básicos, inspirados em declarações e princípios internacionais (Monteiro, 2002). Estes princípios incorporam matérias urgentes, constituindo um passo significativo no sentido da disseminação de boas práticas de responsabilidade social (Monteiro, 2002).

### 6.1.7. Internacional Organization for Standardization

A ISO (*Internacional Organization for Standardization*) é uma organização não governamental criada em 23 de fevereiro 1947, com o objetivo de facilitar a unificação dos padrões industriais e respetiva coordenação internacional e que funciona como uma rede de padronização e normalização internacional.

Existem atualmente diversas normas ISO, tais como, a ISO 9000 na área da qualidade, a ISO 14000 na área do ambiente e a ISO 26000 a norma internacional de responsabilidade social.

A norma ISO 26000 aprovada no final de 2010, pretende criar um guia internacionalmente aceite que permite às empresas saber por onde começar, tendo não só os referenciais, mas os assuntos mais prementes e, acima de tudo, as ações recomendadas.

Em Portugal, o órgão que representa a ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ) e que nesta área tem como funções a regulamentação da sua aplicação, da adesão e do respetivo cumprimento.

### **6.3. Auditorias**

Segundo Waddock, (2004) a auditoria social pode ser definida como a avaliação das práticas internas da empresa e/ou das perceções dessas práticas pelas partes interessadas, tendo em vista determinar em que medida a empresa está a seguir a sua visão e os seus valores, e a prosseguir objetivos económicos, sociais e ambientais.

As auditorias podem ser de carácter interno ou externo. As auditorias internas são realizadas pela própria empresa, nomeadamente através de um comité designado para o efeito. Quanto às externas são efetuadas por organizações externas especializadas. Há ainda auditorias de carácter misto, envolvendo colaboradores internos da empresa, apoiados por auditores externos especializados.

A auditoria social é, então, uma forma de medir, compreender, comunicar e, em último caso, aperfeiçoar o desempenho social e ético da empresa. É um processo complexo, cuja eficiência adquire-se com o tempo. Contudo, afigura-se como uma ferramenta importante para a melhoria do desempenho da empresa e das relações com a comunidade (Rego et al., 2006).

## **6.4. Relatórios de RSC**

As empresas, essencialmente multinacionais, apresentam cada vez mais Relatórios de Responsabilidade Social (RRS). Segundo Rego et al., (2006), os acionistas, os investidores, os consumidores, os colaboradores e a comunidade em geral procuram ter acesso a informação que lhes possibilite construir uma opinião sobre o comportamento global da empresa.

Para que estes relatórios sejam realmente eficazes é necessário haver um consenso global quanto à informação a reportar, ao formato do relatório e, ainda, à fiabilidade do processo de avaliação e auditoria (COM, 2001).

Um relatório de responsabilidade social deve ter algumas características para que consiga, eficazmente, promover a empresa (Rego et al., 2006):

- i) É essencial que evidencie transparência, honestidade e objetividade.
- ii) O apoio de uma organização independente especializada na elaboração do relatório é importante para que haja um maior rigor. De igual modo, a avaliação deve ser realizada por auditores externos.
- iii) Deve utilizar uma linguagem clara para que possa ser entendido pelas diversas partes interessadas.

## **7. CONCEITOS EMERGENTES DE RSC**

### **7.1. Balanço Social**

O balanço social é um mapa publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

As novas exigências do mercado, influenciado pela globalização, por um público mais consciente e por investidores mais exigentes e preparados, têm feito com que as organizações publiquem suas demonstrações com maior transparência e qualidade, evidenciando os aspetos qualitativos do património e, ao mesmo tempo, sua preocupação com o bem-estar social e ambiental (Kroetz, 2000).

Os ganhos em termos sociais gerados pelos programas em responsabilidade social corporativa são contabilizados pelas organizações por meio do balanço social, que descreve os valores financeiros investidos e os benefícios ofertados para a sociedade por estes investimentos (Bronn & Vriono, 2001).

O balanço social divulga alguns assuntos tais como colocações de emprego, custos com os funcionários, higiene e segurança, formação profissional, e proteção social complementar.

## **7.2. Marketing Social**

O termo marketing social surgiu, em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social (Kotler & Zaltman, 1971).

A evolução do conceito do marketing social, inserindo o aspecto comercial, é tratada por autores como Smith e Alcorn (1991), Pringle e Thompson (2000) e Massó (1998).

O termo marketing social corporativo é definido como uma ferramenta estratégica para o posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo (Pringle & Thompson 2000).

Assim, o marketing social pode ser entendido como uma estratégia de mudanças comportamentais e que pode ser utilizado em qualquer organização desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais (Araújo, 2001).

Massó (1998) admite que o marketing social corporativo envolve atividades desenvolvidas por uma empresa ou setor, com o intuito de conquistar o compromisso dos consumidores com um determinado comportamento de interesse social, favorecendo simultaneamente, e de forma direta, a imagem da empresa e sua posição no mercado, e os consumidores. Essas ações de médio e longo prazo garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores (Melo Neto & Froes, 2001).

Smith e Alcorn (1991) consideram que o marketing social corporativo combina os elementos do marketing tradicional com conceitos estabelecidos pela responsabilidade social corporativa, posto que em sua estratégia estão presentes, simultaneamente, o senso de responsabilidade social e a busca pela satisfação dos *stakeholders* por meio de melhores produtos, maior lucratividade e participação de mercado.

O grande desafio imposto aos gestores de marketing é o da diferenciação, isto é, agregar características a um produto ou serviço que façam com que o consumidor prefira a marca da sua empresa à da empresa concorrente. Neste sentido, a ferramenta do marketing social, pode ser entendida como uma nova estratégia de diferenciação.

## 8. RSC EM PORTUGAL

Em matéria de RSC, segundo (Rego et al., 2006), Portugal atrasou-se em relação à maior parte dos países industrializados. Contudo, a partir do ano 2000 este tema ganhou interesse e passou a ser abordado nos meios académicos, aplicado pelas empresas e divulgado pela comunicação social.

Em Portugal, os trabalhos de normalização na área da RSC são desenvolvidos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) que, para além de cooperar no grupo de trabalho da ISO, suporta o trabalho das comissões técnicas de RSC e Ética nas organizações, através de um protocolo com o Instituto Português da Qualidade (IPQ).

A APEE, surgiu em 15 de novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, com uma longa experiência de trabalho realizado nas suas empresas, que asseguraram a importância da cultura ética das organizações nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente.

Em 21 de abril de 2005, foi criado o Fórum de Ética, composto por seis categorias de *stakeholders* com o objetivo de apoiar as comissões técnicas e a delegação portuguesa que coopera na elaboração da ISO 2600.

Em Portugal, existem instituições de apoio às empresas que queiram adotar os princípios de responsabilidade social, tais como:

i) BCSD Portugal: Conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável. Esta instituição foi criada em 2001 com a principal missão de fazer a liderança empresarial catalisadora de uma mudança rumo ao desenvolvimento sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, inovação e responsabilidade social.

ii) GRACE: Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. Constituída legalmente em 2000, esta instituição tem com o principal objetivo de fomentar a participação das empresas nas comunidades em que se inserem, conciliando os seus objetivos privados com a responsabilidade social. Apoiar as organizações e iniciativas da comunidade e a participação dos quadros das empresas nas ações desenvolvidas nas áreas ambiental, cultural, desportiva, educativa e social.

## 9. HEALTH & FITNESS E RSC

A indústria *Health & Fitness* procura determinar a evolução do seu negócio através de estudos anuais. O denominado barómetro do mercado de *fitness* fornece aos operadores uma perspetiva única sobre a evolução do setor. Esta informação é crucial para a perceção das reais taxas de participação, para comparar tendências e para que o mercado disponha de ferramentas de *benchmarking* sempre atualizadas, credíveis e consistentes (AGAP, 2013).

Nas últimas edições do barómetro, eram raras ou quase mesmo exceções os ginásios que apresentavam resultados positivos. Todavia, tem-se assistido a muitas iniciativas, eventos e promoções que, de forma expectável, criam algum entusiasmo e dinâmica e auxiliam à recuperação do negócio do *fitness*.

A análise destes dados estatísticos indica que algumas estratégias comerciais de captação de clientes apresentam resultados positivos, num determinado perfil de instalação, mas a rentabilidade dos negócios continua ainda por mostrar sinais claros de recuperação.

Os ginásios e *health clubs* podem manter a sua margem financeira mas isso deve-se a fortes investimentos em marketing e na área comercial, ou seja, mensalmente existe um número muito elevado de cancelamentos e é necessário estar constantemente a inscrever novos sócios (Pedragosa, 2012).

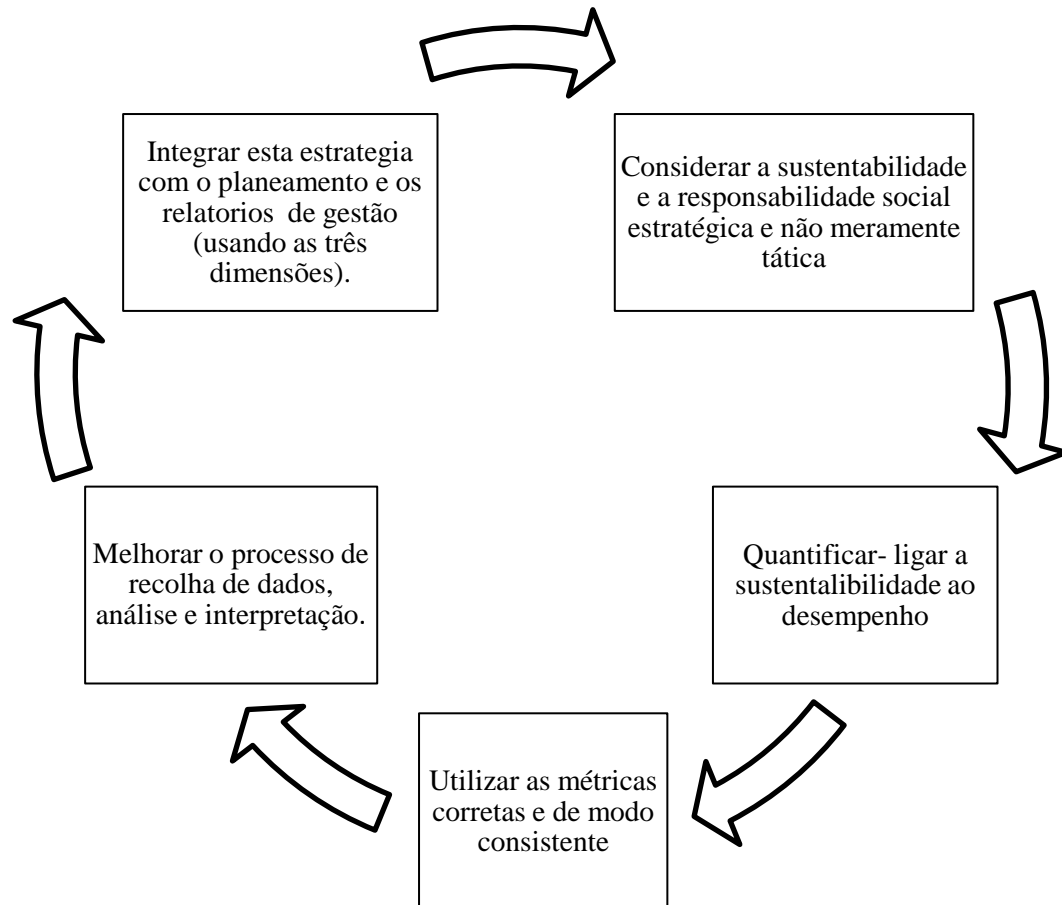
Para Schwartzman (2005) a responsabilidade social pode ser entendida como uma forma de conduzir os negócios da empresa, de tal maneira, que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planeamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Esta forma de atuar das empresas vai aumentar o seu valor perçecionado, trazendo maior notoriedade, visibilidade, fomentando empatia, resultando assim, na promoção da rentabilidade destas (Melícias, 2003).

De acordo com a revisão de conceitos as mais recentes pesquisas sugerem que chave para a construção de uma estratégia que visa resultados positivos a longo prazo é a aplicação do conceito RSC.

Deste modo, as empresas devem desenvolver um sistema de gestão de sustentabilidade e responsabilidade social integrado o qual se pode definir como um processo que i) começa por identificar os indutores sociais ambientais e económicos que influenciam o sucesso da

organização e do seu desempenho; ii) que estabelece os objetivos e metas de sustentabilidade e mede o processo no alcance destas e iii) alinha os objetivos de sustentabilidade com os restantes indutores de performance (Monte, 2012).

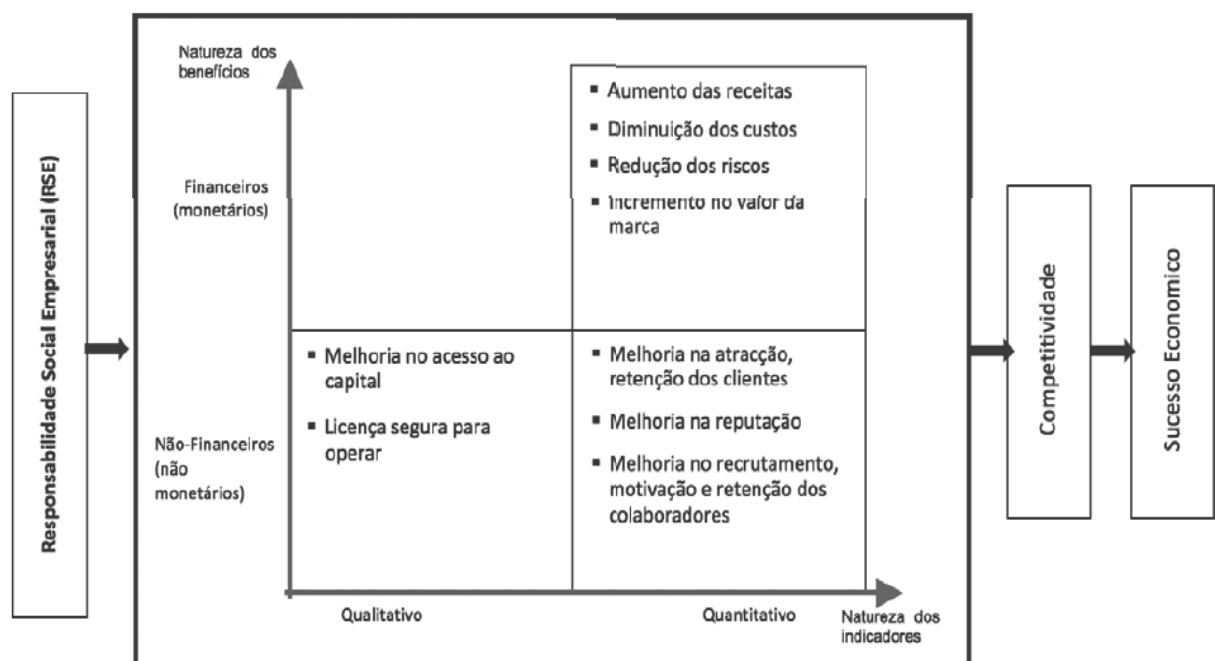


**Figura 3** – Modelo virtuoso do sistema de gestão da sustentabilidade (CIMA, 2011).

Esta opção que as empresas estão a tomar, não é apenas, uma reação às imensas pressões de natureza social, ambiental e económica, mas também uma forma de obter uma possível vantagem competitiva num mercado global cada vez mais competitivo, e que qualquer pormenor pode ser a fronteira entre o sucesso e o insucesso de uma empresa, no relacionamento com todos os *stakeholders*. Ao agir deste modo, empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso contribua para um aumento da rentabilidade (COM, 2011).

Os benefícios comerciais e operacionais das atividades de RSC são apresentados no Modelo de Weber (2008). A partir da análise de estudos empíricos e teóricos sobre a temática são variados, designadamente:

- i) efeitos positivos sobre a imagem e reputação da empresa junto dos seus principais interessados;
- ii) efeitos positivos na motivação, retenção e recrutamento de colaboradores;
- iii) poupança de custos, por via de ganhos de eficiência em resultado de substituição de matérias, tecnologias ou possibilidade de atrair capital de investidores sensíveis a investimentos sustentáveis;
- iv) aumento das receitas em resultado de aumento de vendas e quota de mercado, o qual poder ser obtido indiretamente pelo aumento da reputação e imagem da marca (socialmente responsável);
- v) a potencial redução de riscos de gestão associados a RSC como seja, evitar as pressões negativas pelos consumidores e organizações não governamentais (de defesa ao consumidor ou ambiente).



**Figura 4** - Modelo de avaliação do impacto da RSC, de acordo com Weber (2008, p. 250).

O impacto da aplicação da RSC traduz-se em efeitos diretos e indiretos. Os resultados positivos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a uma maior motivação e produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indiretos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado (COM, 2001).

As inúmeras razões para a adoção de um espírito empresarial responsável são facilmente percebidas, principalmente, no que diz respeito à criação de vantagens diretas para a empresa e também, adquirir competitividade a longo prazo.

## MÉTODO

A presente pesquisa é fundamentalmente qualitativa, uma vez, que pretende ampliar o entendimento do conceito de responsabilidade social corporativa nas organizações do *Health & Fitness*. Os pesquisadores que utilizam o método qualitativo evidenciam na natureza da realidade socialmente construída, uma íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado e as suas inquietações (Denzim & Lincoln, 1998).

Em virtude do colocado, podemos verificar que a metodologia qualitativa tenciona, através da exploração sistematizada das ideias expressas ou captadas, estabelecer relações entre fenómenos e analisá-los.

No que se refere aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. Na opinião de Michel (2005), a pesquisa descritiva tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenómenos em sua natureza e características, procurando observar, registar e analisar suas relações, conexões e interferências. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Este método permite investigar de forma particular a temática, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico, e, desse modo contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse (Fidel, 1992).

### 1. PARTICIPANTES

Na fase exploratória do estudo realizou-se uma entrevista semi-estruturada a 6 gestores do mercado *Health & Fitness*, na zona de Lisboa. Esta indústria está dividida por diferentes categorias, conforme as suas características, sendo que a amostra foi selecionada de forma a abranger gestores que representem cada uma delas.

Os conceitos ginásio e health club diferenciam-se pela oferta de serviços associada e pelas dimensões físicas dos espaços (IHRSA, 2007). Como refere Correia, Costa, Mamede e Sacavém (2000), nos ginásios é frequente encontrar um estúdio, no mínimo, com 80 m<sup>2</sup>, assim como uma área de 135 m<sup>2</sup> para a prática de musculação/cardiovascular. Nos *health clubs* de grandes dimensões é habitual encontrar-se, no mínimo, duas áreas de 120 m<sup>2</sup> para a prática de atividades de grupo e um espaço superior a 400 m<sup>2</sup> para a prática de musculação/cardiovascular. A definição que diferencia os ginásios de *health clubs* avançada

pela IHRSA (2007) é semelhante. Os ginásios têm uma área total que varia entre 900 m<sup>2</sup> a 2500 m<sup>2</sup> (um sócio por m<sup>2</sup>) com área para pesos livres e cardiovascular, estúdios para as aulas de grupo e balneários. Os *health clubs* têm áreas que variam entre os 3000 m<sup>2</sup> e os 9000 m<sup>2</sup> (um sócio por cada 2,5 m<sup>2</sup>) onde existe um espaço de ginásio, piscina, *spa*, polidesportivos, campos de ténis e espaços de lazer exteriores.

## 2. INSTRUMENTO

A entrevista, segundo Marconi (1990), é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de cunho profissional. De acordo com Biklen e Bogdan (1994) a entrevista é uma técnica que é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados aspetos do mundo relacionados com o estudo ou temática em questão.

Conforme Minayo (1992), uma característica que torna a entrevista um instrumento de coleta de dados privilegiado é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socio-económicas e culturais específicas.

A escolha deste procedimento metodológico vem contribuir, na medida em que utiliza o discurso e a fala de sujeitos para que possam ser codificadas e interpretadas, possibilitando ao pesquisador extrair informações relevantes em estudos que utilizem a análise de conteúdo ou dos discursos de sujeitos (Minayo 1992).

Marconi (1990) classifica as entrevistas em três diferentes terminologias: as entrevistas estruturadas; as semi-estruturadas; e as não estruturadas. Para a elaboração deste estudo foi adotada a entrevista semi-estruturada pelo facto da pesquisa se tratar de um estudo exploratório, que pretende ampliar o conhecimento da RSC e entender a perspetiva dos gestores do mercado *Health & Fitness* sobre este tema.

Este tipo de método de pesquisa, caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. O guião de entrevista, segundo Flick (2002), menciona diversas áreas de tópicos, cada área é introduzida por uma questão aberta e concluída por uma questão confrontativa.

O guia orientador do estudo foi construído com base na revisão de literatura, pretendendo relacionar as questões do guião com os objetivos propostos no início da

construção do estudo, neste sentido permitimos ao entrevistado que expresse os seus conhecimentos de forma aberta, porém direcionada.

Apresenta-se o guião na tabela 1 que se apoiou nas preocupações debatidas no Livro Verde da COM (2001) tendo em conta as seguintes dimensões:

- i) Responsabilidade social e as organizações;
- ii) Principais agentes e *stakeholders*;
- iii) Ações e áreas de RSC;
- iv) Avaliação e eficiência.

Quadro 3 – Guião da entrevista semi-estruturada.

Dimensões:	Indicadores:	Questões:
Responsabilidade social e as organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito;</li> <li>- Motivações;</li> <li>- Oportunidades e Riscos;</li> <li>- Teorias e Abordagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como define o termo RSC?</li> <li>- Quais são os principais motivos que levam as organizações a assumir este compromisso?</li> <li>- Existem benefícios associados?</li> <li>- E quais são os principais riscos?</li> <li>- No seu entender, a RSC deverá ser integrada no plano estratégico de uma organização? Justifique.</li> </ul>
Principais agentes e <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição e Priorização dos <i>Stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem são as partes interessadas de uma organização?</li> <li>- De que forma devem ser ouvidas as expectativas, interesses e necessidades dos <i>stakeholders</i>?</li> </ul>
Ações e áreas RSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensões de RSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As ações de RSC podem ser implementadas em diferentes áreas. - Na sua opinião quais são as principais?</li> <li>- Quais as ações mais adequadas para desenvolver RSC numa empresa?</li> </ul>

Avaliação e eficácia.	- Tendências.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem procedimentos de avaliação de retorno dos investimentos na Responsabilidade Social? Se Sim, quais?</li> <li>- Como avalia o nível de atuação das organizações desportivas na prática de RSC?</li> <li>- O que é que podem fazer mais nesta área?</li> </ul>
-----------------------	---------------	--

### 3. PROCEDIMENTOS

No processo de recolha, a presente pesquisa dividiu-se em duas fases. Na primeira fase, de carácter exploratório, foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre a temática, estado da arte e conceitos emergentes. Segundo Marconi e Lakatos (1986), trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas e publicações. A sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto direto com tudo aquilo que foi escrito sobre o determinado assunto.

Com o levantamento desta base teórica foi possível desenvolver-se uma entrevista semi-estruturada que fez parte da segunda fase da recolha de dados. Para a sua concretização apelou-se a participação de vinte gestores na investigação através de correio eletrónico. Após adesão de seis gestores foram agendadas as entrevistas em locais e datas de acordo com a sua conveniência. Antes do início de cada entrevista recordou-se o âmbito, objetivo e características do estudo. As entrevistas foram gravadas em formato áudio com devida autorização.

### 4. TRATAMENTO DE DADOS

As entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo, que conforme Bardin (2004), as mesmas podem ser descritas como um conjunto de técnicas e maneiras de se analisar as diferentes formas de comunicação, fazendo uso de procedimentos ordenados e objetivos para que se possa descrever o conteúdo das mensagens, tendo como função interpretá-las.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho pretende-se expor e discutir os dados provenientes das entrevistas, proporcionando uma perspetiva do tema RSC dos diferentes pontos de vista.

Os resultados estão estruturados em cinco dimensões de análise e em cada, uma para além da apresentação, os dados serão discutidos utilizando a revisão literatura como suporte no sentido de comparação.

### 1.1. Responsabilidade Social e as Organizações

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa não tem uma definição clara e ainda suscita algumas dúvidas no seu entendimento. A definição de RSC é entendida pelos gestores deste mercado como uma resposta às preocupações da sociedade. É portanto, associado a uma transformação positiva, para a qual todos temos de trabalhar para este bem-comum.

*“Responsabilidade Social Corporativa significa que todos temos de trabalhar para um bem comum, cada um tem de cumprir com uma determinada parte para que a sociedade funcione.”*

*(Entrevistado B)*

#### 1.1.1 Motivações

A indústria *Health & Fitness* está em constante evolução. Numa fase inicial do *fitness* em Portugal destacavam-se os treinos bodybuilding, onde se dava primazia à cultura do corpo masculina, mais tarde, com a entrada das mulheres, a oferta adaptou-se, passou a existir um mapa de aulas de grupo.

*“As organizações de fitness têm sofrido grandes alterações. Pelas necessidades da população e o aumento de idosos e percentagem de sedentarismo, as organizações estão a transforma-se em centros de saúde, atividade física e nutrição.”*

*(Entrevistado D)*

As organizações de *fitness* como grandes centros de impacto na sociedade têm a responsabilidade social de promover um estilo de vida saudável, através da atividade física e nutrição. Uma atuação, cada vez mais, no sentido de alertar a população dos benefícios da atividade física combatendo assim as estatística associadas ao sedentarismo em Portugal.

*“A nossa responsabilidade social é no sentido de alertar a população para a prática de exercício físico, em colaboração com o Estado, no sentido de prevenção da saúde em Portugal.”*

*(Entrevistado A)*

Neste sentido, os serviços e produtos da indústria tem evoluído no sentido de dar resposta às necessidades da população. Os problemas sociais como o sedentarismo, obesidade, stress, maus hábitos alimentares e aumento da população idosa são identificados e a partir daí são criados programas específicos. Programas sénior, aulas para crianças, nutrição, coaching, massagens terapêuticas, osteopatia, quiropatia, naturopatia, medicina quântica, medicina tradicional chinesa, são exemplos de respostas implementadas a partir de estímulos da sociedade.

### 1.1.2. Oportunidades e Riscos

A RSC é entendida como uma oportunidade de dar a conhecer os benefícios da atividade física, implementar hábitos e estilos de vida saudáveis, integrar equipas de trabalhar e aumentar o conhecimento interno.

*“É uma oportunidade para promover a prática de atividade física e consciencializar as pessoas que certos hábitos têm de mudar.”*

*(Entrevistado B)*

*“Sentir que estamos a ajudar as pessoas, mudar hábitos e contribuir para uma população mais saudável.”*

*(Entrevistado A)*

Os riscos associados a esta temática são quase inexistentes. Apesar de algumas organizações terem investimentos nesta área, consideram um custo insignificativo, tendo em conta os benefícios que levam.

*“Estas ações têm um custo insignificativo. É mais um investimento do nosso tempo do que financeiro.”*

*(Entrevistado D)*

### 1.1.3. Plano Estratégico

No entender de todos gestores deste mercado é fundamental que a prática de RSC não seja reconhecida como “dão porque querem receber”. O planeamento destas ações é fundamental para a obtenção de um bom reconhecimento perante todos os *stakeholders*, No entanto, e de forma contraditória, é assumido que na prática estas ações são meramente de forma pontual e informal.

*“A marca sente orgulho e vontade de participar estas causas. Mas a realidade é que são feitas de forma pontual.”*

*(Entrevistado D)*

Para que a RSC exerça a sua função e impacto positivo nos *stakeholders* deve estar integrada num plano estratégico de implementação. Conforme a estrutura organizacional, missão e objetivos da organização de *fitness* existem inúmeras teorias e abordagens que servem como referencial para a aplicação da RSC.

*“Para crescermos como organização temos de estar aptos a ouvir, responder e concretizar.”*

*(Entrevistado C)*

## 1.2. Principais Agendes e Stakeholders

O grupo de *stakeholders* ou partes interessadas aglomera um grande grupo de intervenientes, em que a gestão dos seus interesses é um derradeiro desafio para as organizações.

No entanto, neste caso foram apenas identificados como parte interessadas os sócios, a comunidade e os colaboradores, fazendo a gestão de prioridade por esta ordem.

A relação com estes *stakeholders* externos (sócios e comunidade) caracteriza-se por ser, cada vez mais, pessoal, familiar, íntima e sem a criação de barreias entre as duas entidades. As suas necessidades e expectativas são ouvidas através de tendências de mercado, experiências pessoais, questionários de satisfação, livro de sugestões, relatórios de frequências de aulas, comunicações diretas.

*“Estamos abertos à mudança! Conseguimos atender às suas expectativas e necessidades dos nossos sócios através de questionários de satisfação, troca de experiencias e sugestões.”*

*(Entrevistado A)*

Para todas as organizações o espírito de equipa, formação profissional, bom relacionamento e valores foram valorizados. No entanto, os *stakeholders* internos (colaboradores) apenas foram identificados por uma organização que justificou como poderiam ser ouvidas as suas expectativas.

*“O nosso foco principal a nível interno é a equipa motivada. De forma mais específica, cada coordenador tenta perceber as preocupações, dúvidas e sugestões de cada colaborador.”*

*(Entrevistado D)*

Ao nível interno as preocupações, dúvidas, necessidades e opiniões podem ser atendidas através de reuniões gerais ou específicas com os coordenadores de cada departamento, comunicações internas ou relatórios diários.

### 1.3. Áreas e Ações de RSC

#### 1.3.1. Definição de Áreas de Atuação

Entendo que RSC é um conceito recente neste mercado, a percepção da sua atuação não é facilmente identificada. No entanto, através da missão e ações desenvolvidas pelos ginásios e *Health Clubs* foram identificadas as áreas em que os princípios de RSC têm maior incidência. Sendo assim, dentro das possíveis áreas de atuação, esta indústria atua essencialmente em:

- Apoio Social;
- Apoio e adaptação à mudança;
- Saúde;
- Motivação;
- Política de Formação;
- Política de Incentivos;

#### 1.3.2. Principais Ações

Dentro de cada uma destas áreas, já podemos verificar algumas ações implementadas ou em desenvolvimento que, são essencialmente, ao nível da dimensão externa.

As principais ações refidas ao nível externo são atividades que promovam a atividade física, como p.e. eventos de para toda a comunidade com entrada livre, workshops, ou tendo em conta, as principais preocupações sociais, como coaching, nutrição e saúde familiar, alerta de problemas sociais, como violência e discriminação, apoio a causas sociais através de uma associação sem fins lucrativos.

*“Ações junto da comunidade local. Podem ser na rua, escolas, lares ou empresas. Desde análises corporais, ou eventos de atividade física específicas para a população em causa.”*

*(Entrevistado A)*

*“A comunidade é o nosso principal meio de divulgação. Temos de ter uma boa interligação com ela. Desde parcerias com a junta de freguesia, infantários, lares ou mesmo outras associações locais.”*

(Entrevistado C)

*“Parcerias com a junta para levarmos o nosso trabalho junto da comunidade.”*

(Entrevistado E)

Ao nível interno pretende-se a integração da equipa com a corporação. Como tal, ações como eventos anuais, formações gratuitas, staff classes são considerados meios para que a equipa sinta orgulho na organização que representa

*“Queremos a equipa a sentir 100% a marca! Temos um planeamento de equipa bastante bem definido. A nível geral fazemos eventos com todos os profissionais, formações específicas, staff classes e reuniões.”*

(Entrevistado D)

As principais preocupações a este nível passam pela ética de trabalho. Esta falha deve-se ou pela inexistência de código de ética e normas de trabalho ou falta de informação e comunicação aos colaboradores.

*“Trabalhamos com o público e intervimos na melhoria da sua saúde e bem estar. Os nossos profissionais têm de estar cientes das responsabilidades que isso engloba: formação, ética e valores de lealdade e transparência.”*

(Entrevistado E)

*“Sinto embaraço, pela falta ética que ainda existe na nossa profissão. Não existem regras de mercado balizadas e dirigidas por valores base que regulamentassem certas situações. Estamos a corromper a nossa área.”*

(Entrevistado E)

#### 1.4. Avaliação e Eficiência

A avaliação e eficiência das ações promovidas pela RSC consiste na análise de indicadores que, para além de indicarem os benefícios originados, promovem possíveis melhorias e adaptações para programas futuros.

A avaliação do retorno e benefícios deste investimento é percecionada de forma indireta, através de estimativa de número de inscrições, retenção de sócios, imagem do cliente, valorização pessoal, aumento de satisfação da equipa de trabalho, aumento dos seus resultados profissionais, maior tempo de permanência na empresa e gosto e orgulho na marca que representa.

*“Não existe retorno de forma direta. É provável que aumento de vendas, melhore retenção e que as pessoas voltam a retomar o hábito de atividade física.”*

*(Entrevistado A)*

*“Não temos forma de avaliar. Percecionados através do espírito de equipa e pelos resultados obtidos.”*

*(Entrevistado D)*

A divulgação de resultados, dando conta, de indicadores económicos, sociais e ambientais é uma das boas práticas emergentes (COM, 2012).

Os relatórios que indicam o desenvolvimento da organização em relação às suas práticas de RSC podem ser utilizados para autoavaliação, comparação ou demonstração de resultados e quanto ao método, podem ser descritivos ou contáveis.

Em Portugal, já existem métodos de avaliação da responsabilidade social nas organizações e na última década, um número crescente de empresas começaram a publicar informações sobre os respetivos desempenhos em matéria social e ambiental (COM, 2012).

## 1.5. RSC: Uma Nova Tendência

Em reflexão sobre o tema constatou-se que a RSC pode ser considerada com uma ferramenta de diferenciação de mercado.

*“Num plano estratégico a longo prazo e intervenção regular a RSC pode ser realmente benéfica.”*

*(Entrevistado D )*

É extremamente importante a sua implementação estar ao nível estratégico, para não “sermos mais um mercado” que assume este compromisso apenas com o intuito de obtenção de benefícios diretos. Ou seja, as práticas de RSC não devem ser ações pontuais mas sim estruturadas a longo prazo. Se queremos ser reconhecidos como socialmente responsáveis temos de levar esta prática para outro patamar.

*“Temos de nos deslocar. Levar o conceito de saúde física e emocional até à comunidade.”*

*(Entrevistado C)*

*“Acima de tudo temos de nos posicionar de uma forma que o cliente percione a nossa organização como sendo socialmente responsável. E de que forma podemos fazer isto de uma vincada? Não é uma ação pontual. Para realmente sermos identificados como RSC tem de ser através de uma parceria forte e a longo prazo.”*

*(Entrevistado D )*

## CONCLUSÃO

Neste estudo foram abordadas questões sobre o mercado *health & fitness* e a responsabilidade social corporativa, desde a evolução do seu conceito, formulação de teorias, dimensões, áreas de atuação e a ainda a sua aplicabilidade nas organizações.

De acordo com a investigação, e de uma forma ampla, o termo responsabilidade social corporativa, refere-se a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos, que incorporam dimensões legais tais como, o respeito pelas pessoas, a comunidade e o meio ambiente.

Este tema tem sido valorizado nos últimos anos, sendo reconhecido como uma importante fonte de diferencial competitivo. É crescente o número de organizações atentas ao fato, de que, para assegurarem a sua permanência, precisam de se preocupar com as necessidades e expectativas dos diversos públicos com os quais estão envolvidas direta e indiretamente (funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade).

No caso da indústria *Health & Fitness* tal premissa não deveria ser diferente, sendo assim, a revisão destes temas teve como principal objetivo aferir a perceção dos gestores da indústria *Health & Fitness* sobre a RSC.

Com este estudo pode-se verificar, que ainda surgem dúvidas relacionadas com este tema, quer quanto ao seu significado, às obrigações que a partir dele decorrem, quer quanto à sua aceitação por parte dos gestores e respetivas organizações.

No processo de tomada de decisão e definição estratégica, os gestores, devem começar por identificar a missão e valores da organização, avaliar necessidades e expectativas dos *stakeholders* internos e externos, e tomar decisões que tenham consequências para si, para a organização que os emprega e para a sociedade na qual eles e a organização estão inseridos.

O conceito entendido e aceite pelo mercado *Health & Fitness* é que a responsabilidade social das organizações implica o desenvolvimento de ações e serviços que contribuam para o bem-estar, atividade física e saúde da sociedade.

O atendimento das preocupações e necessidades concentra-se essencialmente ao nível da dimensão externa. O aumento da população idosa, percentagem de sedentarismo e obesidade em Portugal são referências que levam à implementação de novos serviços e diversificação de produtos neste mercado.

Ao nível da dimensão interna, o mercado valoriza o espírito de equipa e procura a formação qualificada, ética e valores de trabalho é comum a todos. No entanto, e de forma

contraditória, são poucos os gestores que reconhecem ações que levem em conta estas preocupações.

As organizações de *fitness* ginásios e *health clubs*, são distinguidas pelas suas características e serviços, no entanto, não existem diferenças significativas entre elas, no que diz respeito ao seu desempenho de atuação ao nível de princípios e ações de RSC.

De uma forma geral, as organizações, já têm implementado algumas práticas de responsabilidade social, embora, não as identifiquem como tal. Sendo assim, estas ações caracterizam-se por serem práticas informais, de carácter ocasional, não estruturadas e não integradas na estratégia empresarial.

Por outro lado, as organizações que já aplicam a RSC de um forma estruturada e planeada identificam de uma forma indireta benefícios como: criação de valor; aumento da motivação e envolvimento dos colaboradores, traduzidos em aumento da produtividade e dos resultados; satisfação de clientes e fornecedores; credibilidade da marca e imagem da organização; diferenciação positiva face à competitividade; e melhores relações com a comunidade em geral.

Em suma, as organizações *Health & Fitness* pelas suas características desempenham um papel eminente na sociedade. Apesar da crise instalada no mercado atual, estas organizações não devem descuidar do seu papel para os agentes envolventes. A aplicação de ações de RSC deve fazer parte de um plano estratégico, bem estruturado e planeado, que vise a sustentabilidade e desenvolvimento a longo prazo.

## LIMITAÇÕES E EXTENSÕES

No decurso da elaboração deste estudo foram detetadas algumas limitações que devem ser consideradas em futuras linhas de pesquisa.

Em primeira análise o trabalho teve como principal obstáculo a dificuldade em encontrar bibliografia que aborde concretamente o tema RSC com o mercado do *Health & Fitness*. Embora se verifique um vasto número de publicações sobre RSC é escassa a informação que aborde as suas implicações nas organizações desportivas.

Pela característica da população em estudo surgiu a dificuldade em alcançar um número de entrevistas significativas. O cargo de gestor tem funções de alta responsabilidade, como tal, a indisponibilidade apresentada foi a principal limitação.

No decorrer da entrevista foi perceptível que, ainda, existe uma imprecisão em relação ao conceito de responsabilidade social, sendo, por vezes, esse conceito confundido com questões do âmbito de filantropia ou até caridade, esquecendo que se trata de uma política a ser adotada pelas empresas na sua estratégia global.

Em relação ao estudo de amostragem apresentado, podemos referir que as conclusões obtidas não podem ser generalizadas, contudo podem-se retirar algumas ilações sobre o tema.

Apesar das restrições identificadas, este trabalho pretende contribuir para um melhor esclarecimento do tema em estudo e contribuir para futuras investigações.

Verifica-se que existe ainda um longo percurso a percorrer nesta temática, apresentando de seguida algumas orientações pertinentes para futuros estudos de investigação: alargar este estudo a uma amostra mais representativa da realidade nacional; estudar a perceção dos consumidores sobre a prática dos princípios de RSC; ampliar o estudo das práticas de RSC sobre a dimensão interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGAP - Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (2013). [www.agap.pt](http://www.agap.pt).  
Acedido em 27-01-2015.
- AGAP. (2013). *Barómetro AGAP*. Associação de Ginásios e Academias de Portugal.
- Almeida, P., & Govato A. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. *Revista Imes*, 57-58.
- Araújo, E. T. (2001). Parcerias entre governo e terceiro setor: discurso, práticas e desafios. Monografia da Universidade de Brasília, Brasília
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Biklen, S., & Bogdan, R. (1994). Investigação qualitativa em educação-uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- Boje, D. (2002). Resistência carnavalesca ao espetáculo global. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (4) 11-28.
- Bower, H.R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Row.
- Bronn P. S., & Vriono, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20 (2), 207-222.
- Cavill, N., Sonja, K., & Racioppi, F. (2008). Atividade física e saúde na Europa. Evidências para a ação. Porto.
- Carroll, B. A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July - August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Carroll, A. B., 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.
- CIMA (2011). Management Control for sustainability Strategy. *Reaserch Series* , 7 (12).
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos - o capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Comissão Europeia (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, COM (2001). Bruxelas, junho.

- Comissão Europeia (2002). Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, COM (2002). Bruxelas.
- Corrêa, C. G., Cardoso, E.G., Campos, T. J., Vicente, L. M., & Santos, M. (2004) *A responsabilidade social das empresas portuguesas: 25 casos de referência*. Lisboa: Companhia das Letras.
- Correia, A. (2006). Uma gestão de marketing dos ginásios e health clubs. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 17-33). Lisboa: Visão e Contextos.
- Correia, A., Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivos e ginásios*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Review*, 312-322.
- Davis, K., Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- De George, R. (1987). The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201-212.
- Denzim, N., & Lincoln, Y. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Londres: Sage Publications.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Drucker, P F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, J. G. H., & LUCK, D (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Fidel, R. (1992). The case study method: a case study. Glazier, J. D. e Powel, R. R., *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp. 37-50.
- Flick, U. (2002). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Boston Pitman.
- Freeman, R. E. & Stoner, J.A.F. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, 3.

- Garriga, E., & Melé (2004). Corporate social responsibility, theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. (1998). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. United States of America: Human Kinetics.
- IHRSA. (2007). The size and scope of health club industry: the IHRSA european market report. International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA).
- IHRSA. (2011). The state of the health clubs industry: the IHRSA global Report. International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA).
- IHRSA. (2012). The state of the health club industry: the IHRSA global Report. International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA).
- Instituto Ethos (2006) Manual responsabilidade social das empresas: primeiros passos. São Paulo: Ethos.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic selfpresentation. *Psychological perspectives on the self*, 1, 231-262.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, (3), 3-12.
- Kotler, P. e. N. L., Ed. (2005). Corporate social responsibility - doing the most good for your company and your cause. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kreitlon, M. P. (2004). A Ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *XXVIII ENANPAD*, Curitiba.
- Kroetz, C. E. S. (2000). Balanço social. São Paulo: Atlas
- Lakatos, E. (1986). Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.
- Litz, R. A. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. Nova York: Routledge.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39, 9-10.
- Marconi, M. (1990). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Massó, R. G. (1998). *El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao: Deusto.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), 109-120.
- McGuire J. B., (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J. B., Sundgreen, A., & Schneewels, T. (1998). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 869-882.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. (1992). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec- Abrasco.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48 (2) 103-126.
- Mitchell, R. K., Agle B., R., & Wood. D., J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Monte. A. P (2012). A inclusão de indicadores de responsabilidade social e sustentabilidade nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. *XV Encontro AEC*. 49-56.
- Monteiro, A. (2005). A Responsabilidade social das empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21.
- OMS – Organização Mundial de Saúde. Relatório de riscos globais em saúde. [http://www.who.int/healthinfo/global\\_burden\\_disease/global\\_health\\_risks/en/index.html](http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/global_health_risks/en/index.html). Acesso em 27-01-2015.
- Pedragosa. V., (2012) *Satisfação e Fidelização em Ginásios e Health Clubs: Estudo das Expetativas, das Emoções e da Qualidade*. Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.

- Perfeito, J., Schroeder, I., & Safón-Cano, V. (2004). Significado y limites del marketing social: una investigación histórica acerca de su desarrollo conceptual. *Revista de Negócios*, 9 (4), 215-228.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, December.
- Preston, L., Post, J. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, XXIII (3), 56-62.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do fitness em Portugal: Mudanças e desafios*. Lisboa: Visão e Contextos, Lda para AGAP.
- Schwartzman, J. (2005). Responsabilidade social das instituições de ensino superior: responsabilidade social no ensino superior. *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 23(3), 47-51.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Serpa, D., & Fourneau. L., (2007). Responsabilidade Social Corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *RA*. 11(3), 83-103.
- Smith, Scott M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(3), 19-34.
- Thompson, Marjorie, Pringle & Hamish (2000). *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.
- Valor, C. (2005). Consumers responses to corporate philanthropy: are they willing to make trade-offs? *International Journal of Business and Society*, 6(1), 1-26.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Warburton, D. E. R., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. D. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *Canadian Medical Association Journal*, 174(5), 801–809.
- Waddock, S.(2004). *Parallel Universes: Companies Academics and the Progress of Corporate Citizenship*. *Boston College Carroll School of Management*.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company level measurement approach for CRS. *European Management Journal*, 26, 47- 261.

Yin, R. K. (2005) Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.