Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Divulgação voluntária da informação na web do sistema privado de saúde

Mestranda: Carla Maria Freitas dos Santos Joaquim
Orientador: Doutor Bruno José Machado Almeida

Conteúdo

Objectivos e Justificação do tema 4

Resumo 5

Abstract 6

Introdução 7

1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL 8

1.1. Contextualização 8

1.2. Abordagem genérica 8

1.3. Uma abordagem da sua evolução 13

1.4. A responsabilidade Social e o desempenho financeiro 16

1.5. Triple bottom line (RS) 18

1.6. Responsabilidade Social e Corporativa a Nível Interno e Externo 20

1.6.1. A responsabilidade social a nível interno 20

1.6.2. A responsabilidade social a nível externo 21

2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS 23

2.1 O Conceito Stakeholder 23

2.2 Outras referências quanto ao conceito de stakeholders 23

2.3 A importância do dialogo da Gestão com as partes interessadas 25

2.4 A teoria dos stakeholders versus serviços de cuidados de saúde 27

3 A DIVULGAÇÃO VOLUNTÁRIA DA INFORMAÇÃO SOCIAL 29

3.1 Visão global da divulgação voluntária 29

3.2 Factores que influenciam a divulgação da Informação social 30

3.3 Formas e medidas de comunicar a informação social 31

3.4 Os conteúdos divulgados 32

3.5 Acções responsáveis a realizar e a divulgar pelas empresas 33

3.6 Linhas orientadoras Global Reporting Initiative (GRI) 34

4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E DIVULGAÇÃO EM PORTUGAL 38

5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO NO SECTOR DA SAÚDE 40

6 PESQUISA EMPÍRICA 43

6.1 Metodologia 43

6.2 Selecção da amostra e exposição do método 45

6.2.1 Descrição das empresas seleccionadas 45

6.2.2 Determinação da Representatividade de cada Grupo Económico 58

6.6 Apresentação dos temas seleccionados para o estudo 59

6.4 Tratamento dos dados em Julho de 2010 62

6.5 Análise dos resultados recolhidos em Julho de 2010 65

6.6 Tratamento dos dados em Junho de 2011 70

6.7 Análise dos resultados recolhidos em Junho de 2011 e respectiva comparação com os de Julho de 2010 73

Conclusão 78

Investigação Futura 79

Bibliografia 80

Webgrafia 89

Objectivos e Justificação do tema

A presente dissertação tem como objectivo emitir uma opinião sobre divulgações voluntárias de informações no sector privado de saúde, destacando-se a informação no âmbito da Responsabilidade Social (RS).

Relativamente à Responsabilidade Social Empresarial é apresentada uma abordagem tendo em consideração a pesquisa bibliográfica sobre tema da responsabilidade social e da sua importância para as empresas independentemente do sector, e especificamente no sector da saúde, onde também são abordados o Triple bottom line e, Teoria dos Stakeholders. É apresentada também a importância da Responsabilidade Social e Corporativa a Nível Interno e Externo. Para finalizar e melhor perceber o contexto apresenta-se também o comportamento e a evolução da responsabilidade Social em Portugal.

A Divulgação Voluntária da Informação Social refere-se essencialmente à importância da divulgação bem como das formas e ferramentas que as empresas podem utilizar para divulgarem a informação voluntária.

A Pesquisa Empírica tem como objectivo expor as divulgações da informação voluntária na Web das empresas privadas de saúde em Portugal. Verificar se num sector tão delicado como o da saúde, há efectivamente uma preocupação em realizar e divulgar acções de responsabilidade social. Procurar se em dois momentos diferentes há alguma evolução ou se pelo contrário existe estagnação.

Este trabalho pretende ser mais uma ferramenta de sensibilização para as organizações, bem como alertar para a importância da divulgação das actividades Responsabilidade Social, de modo a transmitir uma imagem transparente aos seus stakeholders.

As Investigações futuras são apresentadas num pequeno capítulo que pretende expor todas as possíveis investigações relacionadas com este tema que podem ser desenvolvidos a partir deste estudo.

Resumo

O presente trabalho diz respeito a uma pesquisa empírica realizada em Portugal sobre a divulgação voluntária na internet de informação no sistema de saúde privado em dois momentos e sua respectiva comparação. A recolha de informação foi efectuada em Julho de 2010 e Junho de 2011, apresentando cerca de um ano de intervalo, que permita a comparação dos conteúdos divulgados. Da recolha bibliográfica conclui-se que as divulgações voluntárias são essencialmente relacionadas com a responsabilidade social. A pesquisa foi realizada nos sites de hospitais privados portugueses com o intuito de procurar as divulgações realizadas no âmbito da Responsabilidade Social. O estudo da amostra seleccionada, foi realizado através dos próprios sites das organizações pesquisadas, por ser considerado como um dos principais canais de comunicação.

Os dados permitiram concluir que as divulgações no sector da saúde no âmbito privado em Portugal, no que diz respeito à Responsabilidade Social e Corporativa, não são frequentes. As divulgações mais relevantes resumem-se a acções relacionadas com os recursos humanos e a defesa dos direitos humanos, há referência das qualificações dos colaboradores e também está evidenciado o incentivo à formação dos mesmos. Relativamente à comparação de resultados em momentos diferentes verifica-se que as diferenças não são significativas, mas sim uma continuidade.

Palavras Chave: responsabilidade social; saúde privada; desenvolvimento sustentável; divulgações voluntárias; partes interessadas

Abstract

The present work concerns an empirical research conducted in Portugal on voluntary disclosure of information on the Internet in private healthcare system in two phases and their respective comparison. The data collection was carried out in July 2010 and June 2011, with about one year apart, allowing comparison of the contents disclosed. Collection of literature concludes that voluntary disclosures are essentially related to social responsibility. The survey was conducted at the site of Portuguese private hospitals in order to demand the disclosures made under the Social Responsibility. The study of selected sample was conducted through the site itself researched the organization, viewed as a major communication channels.

The data concluded that the disclosures in the private health sector in Portugal, with regard to Social Responsibility and Corporate Governance, are not frequent. The most relevant disclosures are restricted to actions related to human resources and human rights, reference of qualifications of employees and is also shown to stimulate the training of them. For the comparison of results at different times it appears that the differences are not significant, but a continuity.

Keywords: social responsibility, private health, sustainable development, voluntary disclosures; stakeholders

Introdução

O presente estudo tem como intuito apresentar a divulgação da informação socialmente responsável no sistema privado de saúde português. Para concretização deste objectivo, apresenta-se uma revisão bibliográfica numa primeira parte sobre a Responsabilidade Social (RS), numa segunda fase sobre os stakeholders e por último a divulgação e a sua importância.

No que respeita à exposição da Responsabilidade Social Empresarial deve-se ao facto de este tema ser uma base fundamental de governação das organizações independentemente do sector. Relacionado com a RS é também abordado o Triple bottom line, e ainda, a importância da Responsabilidade Social e Corporativa a nível interno e externo. Para finalizar e melhor perceber o contexto RS no espaço de estudo apresenta-se também o comportamento e a evolução da Responsabilidade Social em Portugal.

O destaque na pesquisa sobre os Stakeholders, deve-se ao facto de as organizações terem grandes vantagens de ter sempre em consideração os stakeholders, comunicando a estes as informações relevantes sobre a organização.

A Divulgação Voluntária da Informação Social refere-se essencialmente à importância da divulgação bem como das formas e ferramentas que as empresas podem utilizar para divulgarem a informação voluntária.

No presente estudo é apresentada uma pesquisa empírica de modo a testar divulgações realizadas pelas unidades hospitalares privadas. Os itens testados foram criados tendo por base pesquisa bibliográfica. Dos resultados conclui-se que as empresas divulgam um bom conjunto de acções de RS, mas há muitos temas que não são referidos. Do presente estudo não se pode concluir que as empresas privadas de saúde não realizem acções de RS, testa-se que tem alguma escassez de divulgação.

1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Contextualização

A evolução dos mercados, do quotidiano da população e a crescente necessidade de informação tem contribuído para uma evolução crescente da divulgação voluntária da informação por parte das organizações ao seu exterior. Cada vez mais as empresas são avaliadas não só pelo seu desempenho económico mas também pelo seu comportamento para com a sociedade e com o meio ambiente, ou seja pela sua contribuição para um Desenvolvimento Sustentável.

1.2. Abordagem genérica

Segundo *Bicalho et al* (2001), desde da década de 80 assistiu-se a uma a revolução da informação de acordo com as alterações dos espaços económicos, políticos e sociais. Passou a desenhar-se um novo contexto empresarial, a qualidade e preço deixam de ser os únicos factores diferenciadores, cada vez mais o consumidor é mais exigente e tem consciência do seu poder de pressão sobre as empresas. Mediante estas novas circunstâncias, iniciou-se a definição de um novo contexto empresarial. As organizações são confrontadas com desafios cada vez mais ferozes: a concorrência e competição entre as organizações fomenta, a procura de elementos diferenciais e competitivos não pode mais limitar-se unicamente em factores como qualidade e preço.

De acordo com *Kranz* e *Castello* (2005), com a crescente globalização económica assim como a transparência informativa terão favorecido o aparecimento de consumidores responsáveis. Deste modo a oferta e a procura completam-se.

Os autores acima referidos *Kranz* e *Castello*, (2005), fizeram um estudo sobre a percepção dos consumidores, sobre a sua disponibilidade de pagar por RS. Em estudos anteriores, (*Patterson et al*., 1991; *Ellen et al*., 2000) concluíram que existia um impacto positivo entre a publicidade ou divulgação de RS e a decisão de compra por parte dos consumidores. O estudo realizado pelos autores foi elaborado através de questionário a estudantes universitários, em que as questões foram colocadas de forma indirecta e realista, questionando os indivíduos se estariam interessados em produtos éticos, mesmo que tivessem de pagar mais, ou se preferiam pagar menos e adquirir produtos não éticos. Concluíram que a maioria dos consumidores estariam dispostos a pagar mais por produtos éticos, do que optar por produtos não éticos somente pela diferença no preço.

No entanto *Ronen e Shamir* (2010), fazem referência que o termo RS nasceu nas escolas de negócios americanas, pelo menos desde 1940 (*Marsden & Andriof,* 1998 p. 336; *Carroll*, 1999). Para além da responsabilidade dos negócios para gerar lucros para os accionistas e cumprimento dos regulamentos formais, gerou-se debates relativos a uma outra responsabilidade (RS). Por outro lado segundo *Carrol* (1979), as contribuições corporativas ocorreram na sociedade nos anos 70, desenvolveram-se obrigações morais das empresas em especial com actos de caridade evidenciando assim uma certa cidadania empresarial. No entanto até à década de 90 era considerada como ética empresarial e restringia-se a actividades filantrópicas. A partir da década de 90 assiste-se a um aceleramento da globalização capitalista e as preocupações sobre as práticas das multinacionais em especial no que respeita ao ambiente (*Hoffman,* 2001, e *Vogel,* 2005).

Ainda segundo *Shamir* (2010), em meados da década de 90 a RS tornou-se num grito de guerra das organizações dos direitos humanos, um conceito que influenciou o comportamento e expectativas dos consumidores, sendo também uma questão debatida por diversos governos, motivos de intensas pesquisas científicas e uma componente fundamental das operações empresariais (*Lockett et al*., 2006).

A nível empresarial outros exemplos que ficaram para a história:

- Em 1995 a petrolífera Shell, planeou em afundar uma plataforma no Atlântico Norte. Um grupo de activistas tiveram conhecimento, desencadearam uma onda de protestos relacionados com os consumos que levaram a perdas significativas para a empresa, comprovando que o comportamento dos consumidores é influenciado pelas decisões da empresa (*Grolin,* 1999, *Livesey,* 2001, *Zyglidopoulos* ,2002).
- Em 1996, surgiram notícias sobre as fábricas da Nike no Vietname, relativo aos trabalhadores mal pagos, trabalho infantil e ainda as pobres condições de higiene e segurança. A empresa teve necessidade de mudar a sua postura e formulou o seu primeiro código de conduta regulando os seus subcontratos em todo o mundo (*Locke* 2003, *Zadek,* 2004).

A par destas situações desenvolveram-se, movimentos cívicos nas empresas, nomeadamente a nível impactos ambientais, que passaram a ter uma atitude mais responsável em especial nas empresas multinacionais. As empresas sentiram necessidade de exibir as diversas iniciativas de responsabilidade em primeiro lugar a nível individual e posteriormente a nível de grupo, apresentando códigos de conduta voluntários (*Emmelhainz* e *Adams,* 1999, *Vogel,* 2008).

Por outro lado no início dos anos 2000 a Comissão da União Europeia (EU) desenvolveu e promoveu uma abordagem que focasse a RS das empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) e (Voiculescu, 2007).

A "*International Chamber of Commerce*" (ICC), uma poderosa associação empresarial da União Europeia (EU), colocou aos seus membros um conjunto de questões. As empresas que responderam ao questionário, totalizaram 65% das respostas. Da análise dos dados resultou que as empresas industriais e as confederações de empregadores da Europa afirmaram que uma abordagem baseada em normas (previamente impostas) destruía o compromisso das empresas para a RS. A RS deverá ser desenvolvida a partir da empresa. O ICC argumentou que a RS teria um melhor desempenho através de um exemplo do que pela imposição de uma regulamentação. A câmara do comércio britânico fez advertências alarmantes que mencionam que a legislação tem uma perspectiva destrutiva da RS. Nesse sentido as entidades (empresas) argumentam que pelo facto da RS ser voluntária fomenta as melhores práticas e provoca concorrência entre elas. Se houvesse regras obrigatórias, haveria criação de uma homogeneização para o cumprimento dos mínimos. As empresas que praticam a RS são as que para além do cumprimento legal executam um conjunto de acções voluntárias (*Davidsson* 2002, *McBarnet,* 2007).

Shamir (2010) refere que em 2004 realizou-se um fórum europeu sobre Multistakeholders na RS e concluíram que se deve desenvolver o mercado baseado no voluntarismo abordando Multistakeholders.

Os Estudos de RS que surgiram nos últimos anos, são considerados como uma nova área em que os seus agentes são uns mais recentes que outros, dos quais se destacam empresas, organizações não-governamentais, governos, organizações internacionais e instituições financeiras responsáveis por fundos de investimento em RS (SRI) (*Mcbarnet,* 2007).

Segundo *Shamir* (2005), existem organizações especializadas em de RS, umas dedicam-se a orientar as empresas para a elaboração de relatório de RS (ou Relatórios de Sustentabilidade). Estas normalmente são entidades sem fins lucrativos (pertencentes ao próprio grupo económico), patrocinadas directamente pelas empresas, tendo como missão informar e formar os executivos sobre RS, organizam e coordenam conferências, publicações e campanhas. Porém existem outras organizações que realizam auditorias de RS, denominadas de agências de acreditação ou certificação.

Outra peça fundamental consiste em estabelecer parcerias entre empresas, sindicatos e outras organizações. Este papel é desenvolvido pelo GRI (*Global Reporting Iniciative*) que é uma organização sem fins lucrativos e estabelece directrizes para os relatórios de RS. O GRI reúne empresas de contabilidade, industriais e é patrocinado por empresas como a "*Ford*", "*General, Motors*", "*Nike*" e "*Shell*". As directrizes emanadas pelo GRI referem de uma maneira geral o que as indústrias e outras empresas deverão relatar. De relevar que os relatórios de RS e de Auditoria Social através de parcerias comerciais e consultadorias independentes são áreas de grande crescimento e respectivo incremento dos rendimentos relacionados com RS (*Power,* 1999 e 2003).

Shamir (2010), refere a "*Social Accountability International*" (SAI) que cresceu a partir do geral para prioridades da economia em New York em 1997 e criou a agência de acreditação de desenvolvimento para prioridades económicas. Esta agência de acreditação convocou um fórum de Multistakeholders de negócios com sindicatos, empresas de consultadoria e organizações dos direitos humanos. Deste fórum resultou um padrão global que permita a auditoria e certificação com critérios de conformidade para auditorias sobre RS, a (SAI) desenvolveu "*Social Accountability 8000*" (SA 8000).

Bartley (2007) documentou o crescimento das agências de certificação em especial na área da silvicultura e indústria do vestuário. *Vogel* (2008) observou a propagação destas empresas no sector da banca, energia e sectores executivos.

Os instrumentos de regulação, como a auditoria social e comunicação social, quando correctamente usados, representam potenciais contributos para a gestão democrática (*Crowther,* 2004, *Laufer*, 2003, *Vogel,* 2008).

Segundo *Shamir* (2010) a RS pode ser incrementada atendendo ao desenvolvimento de:

- Códigos de conduta, sistemas de acreditação e relatórios regulares (*Davidsson,* 2002);
- De metas - regulação estabelecidas pelos governos nacionais (*Braithwaite,* 2002);
- De clausulas de RS em contractos e subcontratação a impor a fornecedores ou subcontratados e respectivo controlo que equivale a uma regulamentação privada (*McBarnet & Kurkchiyan,* 2007).

Shamir (2010) concluiu que a RS tem evoluído para a regulamentação no âmbito das lutas políticas no sentido do capitalismo global e dos poderes das multinacionais. Por outro lado o desenvolvimento de RS é invocado por corporações privadas como meio de desviar a ameaça de regulamentação intergovernamental.

Vários são os estudos de caso que comprovam a importância da RS, nomeadamente:

1. Relacionam a RS com uma melhoria da reputação da organização e atrair consumidores e investidores (U*Schnietz & Epstein,* 2005);
2. Evidenciam que a prática de RS permite fortalecer as partes interessadas e ter efeitos positivos sobre os trabalhadores (*Luo & Bhattacharya,* 2006, *Sen et al*., 2006);
3. Focam que o desenvolvimento de RS permite aumentar o valor das acções das empresas (*Burke, Logsdon,* 1996);
4. Comprovam que a RS apresenta um importante papel na gestão do risco global quer numa perspectiva ambiental, quer numa perspectiva legal ou ainda comercial (*Husted* 2005).

Ainda de acordo com o que foi mencionado, uma das grandes preocupações das empresas é construir uma imagem positiva e estável que assegure uma boa reputação de RS. A imagem de uma empresa é algo que se constrói na mente do público, o verdadeiro protagonista na construção da sua imagem. As empresas que desenvolvem um trabalho corporativo que identificam a empresa e que comunicam à sociedade, logram dessa imagem positiva (*Guardia e Barroso*, 2009).

Segundo *Guardia e Barroso* (2009), actualmente existe um grande foque no stakeholder, uma vez que é dado uma atenção especial à RS. A importância dada ao stakeholder é inspirada na filosofia humanista, que sugere uma visão de carácter real, tendo em consideração que existe público relacionado directamente ou indirectamente com a empresa, e consequentemente constituem grupos de interesse para a empresa como por exemplo: accionistas, empregados, clientes, comunidades locais, concorrência, fornecedores, instituições de crédito, opinião pública e meios de comunicação entre outros. Também é defendido que as acções de RS tem grande significado social na sociedade, o que obriga as empresas a desenvolverem acções de RS de modo a construir, melhorar ou manter a sua imagem perante a sociedade.

Ainda de acordo com *Guardia* e *Barroso* (2009), diferenciam-se três níveis de RS:

- Um primeiro nível de RS deve-se à responsabilidade que as empresas produtoras de bens e serviços deverão ter na produção dos produtos ou na prestação de serviços, de forma ética e eficiente de acordo com a procura da sociedade;
- O segundo nível de RS diz respeito à preocupação das empresas por grupos sociais que estão fora da organização, mas que têm um certo grau de relação com a empresa e que pode afectar directamente o desenvolvimento da actividade económica da empresa;

- O terceiro nível de RS identifica-se quando a empresa desenvolve acções (que não estão na sua actividade económica), de modo a melhorar determinados aspectos da sociedade envolvente. Trata-se de dar resposta a problemas de carácter social que não tem qualquer tipo de relação com a empresa.

Os níveis de RS referidos por *Guardia* e *Barroso* (2009) citando *James E. Grunig e Told Hunt* (1984) estão relacionados com três posturas fundamentais referidas por *Marina Cabada* (2001) na sua tese doutoramento:

- Económica – conservadora: a empresa é socialmente responsável, no entanto quando obtém benefícios não os gasta em questões sociais. Esta postura é defendida por *Friedman* argumentando que, o que se faz deverá ser bem feito, atribuindo a esta perspectiva o nível primário;
- Liberal moderada: está de acordo o segundo nível de *Grunig* (citado por *Guardia* e *Barroso* em 2009*)* e podendo ser denominado de responsabilidade pública, estando relacionado com a postura da empresa para com a parte pública e não para com toda a sociedade;
- Gerência socialmente responsável – verifica-se quando a empresa se converte num cidadão socialmente responsável para com todos os grupos sociais e não para com o seu público, sendo identificado o terceiro nível de *Grunig (*citado por *Guardia e Barroso* 2009).

1.3. Uma abordagem da sua evolução

Há indicação por *Bicalho et al* (2001) de que os primeiros estudos de RS iniciaram nos Estados Unidos na década de 50 e depois na Europa nos anos 60, com autores como por exemplo *Bowen* (1957), apresentando uma perspectiva de obrigação moral do empresário (*Garcia*, 2007). Posteriormente nos anos 70 com os estudos por exemplo de *Arron* (1973), *Walton* (1975), *Davis* (1975), *Chamberlian* (1979), depois nos anos 80 com os autores como por exemplo por *Andrews* (1987) e *Tomei* (1984),o tema de RS foi sendo desenvolvido. Nos anos 1990 a RS passou a ter maior consistência com estudos de *Neto e Froes* (1999).

Holme e *Watts* (2000) mencionam que a RS das organizações pode ser visto como um comprometimento da organização para com as partes interessadas: "… em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida".

Segundo *Montuschi* (2009) a RS foi adquirindo nos últimos anos uma difusão e aparente aceitação pela sociedade em geral, tendo também em conta os escândalos dos últimos anos, parte destes por falta de moralidade.

Milton Friedman, prémio Nobel de Economia, defende que os mais interessados em incrementar a RS das empresas são as próprias empresas. Posteriormente *Arron* (1973) elaborou um estudo com base no de *Friedman* e chega à conclusão que a empresa obtém benefícios ao praticar responsabilidade social.

Davis (1975) reconheceu que a responsabilidade das empresas deriva do poder social, e que as suas acções afectam os interesses de outros sectores da sociedade. Também tem a opinião de que se deve tomar decisões corporativas, que deverão servir os interesses da própria empresa, bem como proteger e melhorar os interesses da sociedade onde opera. Continuando com a opinião de *Davis*, as acções descritas também deverão estar de acordo com os interesses dos empresários e dirigentes, concluindo que deverá estar de acordo com o interesse de todos os *stakeholders* (trabalhadores, accionistas, clientes, fornecedores, concorrência, governo, sociedade em geral).

Alguns foram os motivos que levaram as empresas a agir de forma socialmente responsável, como é o facto de muitas empresas terem acessos a um grande leque de tecnologias, terem produtos e/ou serviços de qualidade, preços competitivos, um marketing diferenciado. Assim a acção social é algo que impressiona as pessoas (e isso começou a acentuar-se na década de 90 nos EUA), tornou-se uma nova ferramenta de diferenciação das empresas no mercado (desde que praticada correctamente), em que a empresa ganha eficiência, competitividade, e boa imagem junto a comunidade.

Segundo *Álvarez* e *Martínez* (2006), deverão ser feitas algumas distinções quanto aos responsáveis da prática de RSC (Responsabilidade Social Corporativa), uns são considerados os gestores cínicos e outros os gestores coerentes. Relativamente aos cínicos, são gestores que consideram todo o conceito de RSC como um instrumento de propaganda e marketing. Quanto aos coerentes, pretendem reformar a óptica do capitalismo, propondo um enfoque social com o objectivo de beneficiar os accionistas e servir o interesse público. Os objectivos do gestor cínico baseiam-se no oportunismo, que pode ser considerada como uma visão errada do capitalismo. Não considera que competindo com honestidade e respeitando as leis, a empresa gera mais rentabilidade para os seus accionistas, emprego e riqueza para a sociedade. A procura de riqueza é fundamental para o desenvolvimento da organização. As rápidas industrializações são um absurdo, as decisões tomadas deverão atender aos tempos mínimos de desenvolvimento da estrutura económica e social, caso contrário serão condenadas ao fracasso, prejudicando tanto a empresa como o consumidor. Na opinião de *Álvarez* e *Martínez* (2006), o cinismo oportunista pode mascarar-se de RS mas não é.

Para *Álvarez* e *Martínez* (2006), a resposta à pergunta: "O que é a Responsabilidade Social e Corporativa?", inicia-se com "a responsabilidade é uma obrigação de origem moral" fundamentada na liberdade de escolha onde o sujeito responde pelas suas acções passadas, presentes e futuras. Ser responsável é baseado na natureza da pessoa e estar directamente relacionada com o valor que se dá aos outros. Os valores de uma empresa são os valores de aqueles que a compõem. Por outro lado a empresa é livre de eleger os seus objectivos e actuar de forma a consegui-los.

A RS implica o desenvolvimento de acções que contribuam para uma melhoria dos postos de trabalho, o respeito e protecção dos recursos ambientais, o benefício da comunidade, comercialização e marketing responsável e ética empresarial. A RS é provavelmente uma das mais complexas regras de gestão a enfrentar, o seu êxito radica na habilidade de prosperar de uma maneira responsável e trabalhar com outros actores sociais e económicos para lograr modificações no sistema económico. De referir que as organizações não são centros económicos isolados, mas produtores de bens e serviços, são também agentes socializadores, nos quais se criam valores morais e éticos, se constroem e desenvolvem processos sociais e culturais, resultando na implementação de estratégias de desenvolvimento e promoção de uma cultura e valores organizacionais coerentes com o modelo de sustentabilidade, tais como a participação, trabalho em equipa, colaboração, responsabilidade e processos democráticos, solidariedade, compromisso, justiça, contribuição, consenso, persistência, equidade, sustentabilidade e honestidade (*Garcia*, 2007).

A RS em sentido geral vai para além dos objectivos económicos, visa contribuir para os benefícios individuais dos colaboradores e da comunidade, no cumprimento geral dos princípios éticos, cívicos e normativos fiscais, na captação de colaboradores, desenvolvimento de acções relacionadas com o desempenho laboral, mas também com o melhoramento pessoal, familiar e social, assegurar condições laborais e de saúde das pessoas, assim como ter em consideração as questões éticas e ambientais na tomada de decisões (*Garcia*, 2007).

Garcia (2007) cita *Gonzáles* (2005) sobre as referências no que dizem respeito a acções que se podem realizar numa empresa ou organização, os esforços a desenvolver para uma verdadeira RS e contribuir para um desenvolvimento sustentável tais como:

- Ter uma política de uso racional dos recursos que evitem desperdícios, minimizando os problemas de resíduos e impacto ambiental consequente;
- Participar com as instâncias políticas locais em acções comuns de acções de interesse para o sector e para a comunidade a que pertence;

- Servir as entidades educativas, policiais e diferentes grupos comunitários na medida do possível;
- Apresentação de uma imagem ética nos produtos em diferentes formas publicitárias;
- Criar sistemas de isolamento do ruído e odores que cria incómodo para a comunidade;
- Encarregar-se de algumas zonas verdes da comunidade;
- Apoiar actividades de serviço à comunidade, como escolas, parques, desporto ou outros à medida das suas capacidades;
- Criar sistemas de tratamento de águas residuais e outras formas para além da protecção do meio ambiente pela contaminação de fumos ou gases ou outras formas que afectem o solo, ar e a água;
- Promover e envolver-se directamente em campanhas cívicas, sociais, ambientais e educativas e de benefício à comunidade;
- Patrocinar eventos comunitários de organismos cívicos de voluntariado ou similares;
- Investir em investigações sociais em captação de colaboradores;
- Em processos de despedimento, investir na preparação no grupo de pessoas afectadas, para que se preparem para uma novo estilo de vida, ajudando a abrir uma visão e ensaiando o manuseamento do pouco capital com que contam.

Para além das mencionadas existem muitas outras que podem ser realizadas pelas empresas fazendo parte das suas estratégias e programas de RS, nomeadamente relacionadas com os direitos humanos, liberdade de associação, direito a um trabalho seguro e são, remuneração adequada, sem descriminação, respeito pela dignidade das pessoas, apoio a programas de saúde pública e controle dos impactos ambientais.

Para alcançar os objectivos sociais deverá existir estratégias sociais vantajosas e competitivas de modo a desenvolver competências que tenham um impacto positivo no desempenho financeiro da organização, nomeadamente com a criação de estratégias diferenciadoras, quando se desenha os projectos e programas de acção social, com o desenvolvimento de produtos e serviços com os atributos próprios de RS. De referir que estes investimentos são implementados com uma visão a longo prazo.

1.4. A responsabilidade Social e o desempenho financeiro

Vários autores estudaram a relação entre o desenvolvimento de acções de responsabilidade social e o impacto no desempenho financeiro. A grande maioria descreve que existe uma

correlação positiva entre as duas variáveis (*Waddock* e *Graves*, 1997). Relativamente à aproximação da teoria com a responsabilidade social empresarial verifica-se a necessidade de definir os vários grupos de interesse intervenientes na organização, os seus interesses, a missão da empresa e prestar atenção à procura e às exigências, não esquecendo os benefícios para a empresa (*Kraemer*, 2002). Surge a necessidade de integrar a procura dos vários grupos de interesse e respectiva vantagem da organização para criar condições que permitam tomadas de decisões adequadas para ambas as partes. Esta abordagem deverá ser reflectida no campo da ética de modo a que a RS seja integrada na estratégia da empresa e não utilizar a RS como estratégia da empresa.

A prática de RS e respectiva divulgação torna-se numa estratégia chave da gestão para a transmissão da sua imagem para o exterior (*Moneva*, 2005). Em 2006 a consultora KPMG, publicou um estudo que conclui que o principal benefício das empresas em publicar informação sustentável, é a melhoria do desempenho operacional da gestão.

As empresas que seleccionem estratégias sociais directamente relacionadas com a oferta dos seus produtos ou serviços aos clientes ou utentes, está procurando de forma activa a criação de vantagens competitivas e valor adicional para os seus clientes ou utentes, assim a separação das estratégias sociais e das estratégias económicas não faz sentido e tende a desaparecer.

A RS deve ser encarada como uma matéria estratégica e deverá ter em consideração a Investigação e Desenvolvimento (I&D). *McWilliams* (2000) estabeleceu a relação entre as variáveis I&D e RS e conclui que ambas as variáveis estão intrinsecamente relacionadas, uma vez que muitos aspectos de RS potenciam processos de inovação promovendo a diferenciação dos produtos e serviços com atributos e características que mostram aos consumidores que a organização desenvolve uma política social.

Para se lucrar da articulação das estratégias económicas e sociais, requer a consideração da procura dos diversos grupos de interesse, uma busca da coerência entre os valores económicos e sociais e consequente desenho de estratégias que contribuam com a criação de vantagens competitivas e um alinhamento entre a missão, os objectivos da empresa e as estratégias sociais e económicas.

A RS não deverá ser encarada simplesmente como forma gratuita de acções de financiamento de actividades sociais. A estratégia de RS deverá ser desenhada a partir da missão da empresa e atender ao mesmo carácter estratégico dos objectivos sociais e financeiros, utilizando os

recursos e as suas competências para desenvolver estratégias diferenciadoras tomando em consideração a procura dos grupos de interesse e procurar sinergias na I&D, criação de valor económico para a empresa mas também a criação de valor social.

Para além de contribuir para a sociedade, conservação e protecção dos recursos naturais e meio ambiente em geral, a RS tem um contributo económico, resultante do retorno (a médio ou longo prazo) do investimento.

Segundo *Garcia* (2007) e de acordo com *Correia* (2004), a RS proporciona a criação de confiança dos colaboradores (empregados), que permite um aumento da motivação por parte destes e consequentemente uma diminuição de rotação de pessoal, reduzindo gastos de recrutamento. Com esta estabilidade dos colaboradores motivados proporciona produtos e serviços de qualidade e consequente satisfação dos clientes, que permite manter os clientes existentes, captar novos clientes e acesso a novos mercados. Por outro lado se existe uma política de redução de resíduos, reciclagem, reutilização de recursos, optimização dos recursos, todo isto irá contribuir para a redução dos gastos e aumento da produtividade e do lucro. Com a manutenção de uma política de RS todo este ciclo se repete continuamente potenciando ainda mais os resultados financeiros.

1.5. Triple bottom line (RS)

As ideias apresentadas por *Neto* e *Froes* (1999) estão de acordo com os princípios de sustentabilidade elaborados por *Elkington* (1997), designando-se por *triple bottom line* que ficou também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Proift*, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro). Resumidamente:

- *People* – Refere-se ao tratamento do capital humano das organizações: salários justos, adequação à legislação de trabalho e ambiental. Tendo também em consideração a comunidade envolvente;

- *Planet* – Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. A generalidade das organizações que de forma directa ou indirecta prejudicam o meio ambiente, atendendo a esse facto a organização deverá procurar formas de amenizar e compensar. Deverá ter em consideração a legislação ambiental e os vários princípios discutidos no Protocolo de *Kyoto*;

- *Profit* – É resultado económico positivo de uma empresa, que garanta a continuidade da organização.

Para *Kraemer* (2005) o ambiente com estratégia empresarial, releva a importância da responsabilidade social, no seu contexto no Brasil e no âmbito internacional. Referência a responsabilidade social e ambiental apresentando o desenvolvimento sustentável com o *Tripé de Sustentabilidade Empresarial* assente em três grandes áreas que se interligam: ambiental, financeiro e social. *Kraemer* (2005) também menciona que foram várias orientações (não obrigatórias) com o intuito de contribuir com as práticas de responsabilidade social: Norma AA 1000, SA 8000 (ou *Social Accountabilitty*), GRI e na União Europeia o Livro Verde.

De referir que a comissão das comunidades Europeias exprimiu em 2002 a seguinte mensagem relativa à RS intitulada de "Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável", a seguinte comunicação: "A função principal de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente para alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial.

Existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os seus agentes associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas antes no de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. Os gestores das empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores." Também referido por *Davidsson* (2002)

De Acordo *Gracia* (2007), a actual sociedade procura organizações que reconheçam a sua capacidade de ocasionar sérios impactos negativos no meio ambiente e sua dimensão social e económica, pelos quais devem ser responsáveis e para isso desenvolvendo estratégias adequadas. A RS não deverá ser entendida só no sentido de ética individual das pessoas de uma organização, mas sim no colectivo. A gestão com critérios de RS empresarial contribui para um desenvolvimento sustentável do planeta.

1.6. Responsabilidade Social e Corporativa a Nível Interno e Externo

De acordo com a teoria dos *stakeholders*, os interessados na empresa podem ser pessoas ou grupos de pessoas que pertençam à empresa ou não, logo as acções a desenvolver deverão ter uma perspectiva interna e outra externa com o intuito de atender a uma maior número de *stakeholders* possíveis.

Por outro lado segundo *Montuschi* (2009) a RS poderá ter diferentes patamares:

- De ordem ética dar a conhecer a empresa (como por exemplo o vendedor e o comparador terem informação igual);
- A nível económico com o intuito de maximizar a riqueza dos *stakeholders* e por fim um conjunto de acções voluntárias no sentido de oferecer algo à sociedade.

Há um incremento das informações sociais anuais apresentadas pelas empresas, e constitui uma acção de relações públicas. Apesar de existirem alguns referenciais para a elaboração de relatos de RS (como por exemplo: as orientações do GRI, norma AA 1000 e norma SA 8000), há no entanto muitas situações que são próprias de determinados sectores empresariais, em que se espera uniformização de critérios. Contudo de seguida apresenta-se como pode desenvolver RS a nível interno e posteriormente a nível externo.

1.6.1. A responsabilidade social a nível interno

Pretende neste subcapítulo evidenciar quais as acções de RS que uma empresa deverá ter em consideração a nível interno. Assim segundo *Rocha* (2009) no que concerne aos recursos humanos, há preferência por trabalhadores qualificados, proporcionar aos trabalhadores um bom equilíbrio entre as actividades profissionais, família e tempos livres, igualdade em termos de remuneração e em termos de perspectiva na carreira independentemente do género. Programas de formação e incentivo à aprendizagem dos trabalhadores ao longo da vida. Promover a formação e práticas relacionadas com higiene e segurança no trabalho. Quando existe reestruturações de empresas e fusões que implica a redução de trabalhadores, deverá ter-se em consideração a salvaguarda dos direitos dos trabalhadores e ponderar todas as formas alternativas que permitam reduzir os despedimentos e garantir a reinserção profissional.

No que respeita ao impacto ambiental e recursos naturais, está relacionado com os investimentos e tentar proporcionar uma redução do consumo de energia, uma adequada

eliminação dos resíduos e despoluição. Tornando-se assim vantajoso para a empresa e para o meio ambiente, ou seja, trata-se de um conjunto de investimentos que provoca despesa num determinado momento, mas no futuro há o retorno e recompensa do investimento inicial.

1.6.2. A responsabilidade social a nível externo

Ainda de acordo com *Rocha* (2009), para além das acções que influenciam a nível interno (que envolve trabalhadores e accionistas) a empresa pode desenvolver um outro conjunto de acções que envolvam outras partes interessadas na empresa: parceiros comerciais e fornecedores, clientes e autoridades públicas e população envolvente.

No que respeita às comunidades locais, estas estão relacionadas com a integração da empresa no local, o seu contributo para comunidade (em termos de emprego, remunerações e apoios à comunidade). Exercício de um conjunto de actividades que melhoram a vida quotidiana da população envolvente como por exemplo a criação de infra-estruturas (água, luz estradas …), oferta de espaços de educação e formação, patrocínio de eventos culturais e desportivos ou donativos para acções de caridade.

Nas relações para com os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, também se pode praticar RS nomeadamente: para com os fornecedores e outros parceiros comerciais, a selecção destes por parte de uma empresa que pretende ter uma atitude socialmente responsável, já não se processa exclusivamente através de propostas mais competitivas, também se tem em consideração as praticas socialmente responsáveis pelos seus potenciais fornecedores ou parceiro comerciais.

Por outro lado a empresa deverá procurar fornecer de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores necessitem e desejem, incluindo a criação de espaços acessíveis a ser utilizados pelo maior número de pessoas possíveis (como por exemplo equipamentos adaptados a indivíduos portadores de deficiência). Desta forma as empresas constroem relações duradouras com os seus clientes atingindo as expectativas destes com produtos e serviços com elevada qualidade, segurança e fiabilidade.

Uma empresa que se preocupa com a RS, deverá ter com conta as respectivas práticas de atitudes responsáveis em toda a cadeia do produto ou serviço, bem como de todos os agentes que interajam com a empresa. As empresas pioneiras têm como função contribuir para a difusão das boas práticas.

Rocha (2009) refere os resultados de inquéritos *Mori* (2000), os consumidores preferem produtos seguros e de qualidade e também exigem saber se os produtos foram produzidos de forma socialmente responsável. A maioria dos consumidores europeus afirma que o facto de uma empresa desenvolver as suas actividades de forma socialmente responsável, é um factor que pesa na aquisição de um produto ou serviço. As questões que mais preocupam os consumidores europeus são a protecção da saúde e a segurança dos trabalhadores e respectivos direitos humanos em todas as operações da empresa e na sua cadeia de produção (exemplo: sem recurso a trabalho infantil), a defesa do meio ambiente (redução de emissão de gases que contribuem para o efeito de estufa). Para distinguir este tipo de produtos foi criado o rótulo social (embora ainda reduzidos e de preço mais elevado, tende a tomar cada vez mais posição no mercado), servem para demarcar o produto e serve de garantia de que a produção do produto se encontra isenta de qualquer exploração ou abuso humano, social ou ecológico.

Os estudos de *Montuschi* (2009), referem um conjunto de acções de RS utilizadas pelas empresas para a construção de identidade corporativa, para proceder à exteriorização dos seus valores e formação do capital reputacional:

- Bolsas de estudo;
- Formação em informática para docentes;
- Educar as crianças sobre os cuidados para com os recursos naturais;
- Acções de desenvolvimento de âmbito educativo;
- Melhorar as escolas primárias públicas;
- Programas de escolas rurais;
- Inserção dos jovens no mundo laboral;
- Donativos de alimentos, assistência médica para pessoas de baixos recursos;
- Ensinamento sobre protecção do meio ambiente;
- Programas de desenvolvimento de bibliotecas populares.

2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

2.1 O Conceito Stakeholder

O Conceito *Stakeholder* serve para de designar as partes interessadas, pessoas ou organizações com ligações com a empresa, são ou serão influenciados pela acção desta. Nos parágrafos seguintes são apresentadas várias abordagens por diferentes autores do termo *Stakeholders*, para uma melhor compreensão e aplicação deste conceito e seu enquadramento neste estudo.

Segundo relato de *Donaldson* e *Preston* (1995), o termo *stakeholder,* foi inicialmente utilizado na área de administração num memorando interno do *Stanford Reserarch Institute (SRI)* em 1963. O termo foi concebido para exprimir a designação de todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. Segundo o memorando, os grupos de *stakeholders* incluíam accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

De acordo com *Boaventura et al* (2009), a definição mais utilizada na literatura, relativamente ao termo de *stakeholder* é a de *Freeman* (1984), em que *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção de objectivos organizacionais ou que intervenha no processo de busca desses objectivos. Porem existem outras definições como a de *Mitchell*, *Agle* e *Wood* (1997) que mencionam que a empresa deixaria de existir se não tiver em consideração todos os *Stakeholders*.

Philips (1968) menciona que as empresas promovem estratégias de RS como forma de reacção a pressões de natureza social, ambiental e económica, tentando satisfazer as diversas partes interessadas (*stakeholders*). Trata-se de um investimento no futuro, que se espera que esse compromisso voluntário contribua para um aumento de valor na organização.

2.2 Outras referências quanto ao conceito de stakeholders

Posteriormente, *Post et al.* (2002) desenvolveram o conceito de *stakeholder*, considerando que é: "um grupo ou indivíduo que contribui, voluntaria ou involuntariamente, com actividades para a sua capacidade de criação de riqueza e, portanto, para possíveis beneficiários e/ou influenciadores do risco (…) implicando quatro categorias: os prestadores de benefício; os receptores de benefício; os promotores de risco e os influenciados pelo risco."

No entanto, uma definição com carácter mais normativa foi publicada nas Directrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade desenvolvido pelo *Global Report Initiative* (GRI, 2007), onde o conceito de *stakeholders* implica todas: "(…) as entidades ou indivíduos que serão significativamente afectados pelas actividades, produtos e/ou serviços da organização, e cujas acções podem também afectar a capacidade da organização implementar, com sucesso, as suas estratégias e objectivos, e inclui, ainda, as entidades ou indivíduos cujos direitos, ao abrigo da lei ou convenções internacionais, permitem efectuar exigências legítimas à organização."

Em Portugal, o Instituto Português de Qualidade publicou a Norma que designou por Sistema de Gestão da Responsabilidade Social com a codificação NP 4469-1: 2008. A secção 3.5.2 (IPQ, 2008) dessa norma é relativa aos *stakeholders* ou partes interessadas e refere que são: "pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo por exemplo, clientes, fornecedores e subcontratados, comunidade local), entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras."

Na referida norma NP 4469-1: 2008, na secção 3.5.2.1. relativa aos *stakeholders* são identificados cinco critérios: vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. De seguida são apresentadas as principais características de cada um dos critérios:

- Vínculo - identifica o grupo ou a pessoa para com a qual a empresa tem, ou poderá vir a ter no futuro, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contractos, políticas ou códigos de conduta;
- Influência - identifica o grupo ou a pessoa que influencia ou pode vir a influenciar a capacidade da empresa em atingir os seus objectivos, independentemente, das suas acções serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho;
- Proximidade - identifica o grupo ou pessoa com a qual a empresa interage mais, incluindo os *stakeholders* internos, com relações de longa data, dos quais a empresa depende nas operações do dia-a-dia e as que vivem na vizinhança das instalações da organização (permanentes ou temporárias);
- Dependência - identifica o grupo ou pessoa que estão, directa ou indirectamente, dependentes das actividades e produtos da empresa, em termos económicos e financeiros, de infra-estrutura regional ou local e de satisfação de necessidades básicas;

- Representação identifica o grupo ou pessoa que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outros indivíduos, mesmo os que ainda não têm voz.

Para *Clifton* e *Amran* (2010), baseados nas investigações de *Starik* (1994) e *Dunphy et al*. (2003), avançam mais um pouco, concluem e afirmam que o conceito de *stakeholder* envolve: " (…) perspectivas mais amplas que são muitas vezes limitadas a considerar apenas seres humanos ou instituições humanas, aqui e agora. Contudo, algumas definições (mais abrangentes) ampliam ainda mais o conceito para incluir o mundo natural (não-humano) tal como as espécies, ecossistemas, a biosfera como um todo e assim sucessivamente, as gerações futuras e, ainda, as gerações passadas, que reconhecem o respeito por crenças e valores ancestrais."

Tendo em consideração conclusão de *Clifton* e *Amran* (2010), a atenção da empresa depende das influências dos *stakeholders* pode simplesmente centrar-se nas decisões correntes e de curto prazo, sendo as questões mais importantes ligadas ao desenvolvimento sustentável negligenciadas.

Há necessidade de observar e procurar quais os interesses dos *stakeholders*, porem dentro do grupo dos *stakeholders* pode-se definir subgrupos, que são grupos de pessoas com pontos de vista diferentes.

2.3 A importância do dialogo da Gestão com as partes interessadas

Os stakeholders tem fomentado em agir responsavelmente, bem como participar activamente na vida das empresas através da prática do diálogo. Este comportamento está de acordo com a teoria dos stakeholders (*Freeman*, 1984), que sugere a ideia de investir tempo e outros recursos para enfrentar as partes interessadas e justificar as actividades de gestão. Neste diálogo as partes interessadas poderiam manifestar a sua opinião nomeadamente em relação à visão que deverá servir de base ao planeamento estratégico e abordagens de gestão (*Crane e Matten*, 2004; *O'Riordan e Fairbrass*, 2008). O desenvolvimento de estratégias eficazes de RS de modo a facilitar as práticas de diálogo entre e as partes interessadas é sem dúvida uma tarefa importante (*O'Riordan w Fairbrass*, 2006 e 2008).

A integração de valores sociais e ambientais nas operações de gestão uma empresa e integração e envolvimento directo dos stakeholders para o bem da sociedade, através do

diálogo que pode fornecer uma oportunidade de identificar e debater o que cada um considera comportamento empresarial adequado nas relações dos direitos económicos, sociais e ambientais (*Fairbrass,* 2006,2008; *O'Riordan e Fairbrass*, 2006, 2008). Este tema do diálogo com as partes interessadas foi definido no sentido de todos os indivíduos e grupos com sentido crítico em relação aos agentes praticantes de acções corporativas (*Bowmann e Wiggen*, 2004). No entanto já *Freeman* (1984) sugere que os interessados são grupos de indivíduos que podem afectar ou ser afectados pela realização da missão de uma organização. As partes interessadas, na qualidade formal ou informal, individualmente ou colectivamente, constituem um elemento fundamental no ambiente externo da empresa, que de maneira positiva ou negativa pode afectar a empresa (*Murray e Vogel*, 1997).

De acordo com *O'Riordan, Fairbrass*, (2008), na base das dificuldades da gestão no relacionamento entre a empresa e seus stakeholders estão questões como:

- Divergência nas expectativas e muitas vezes conflituantes entre os stakeholders (*Bowmann-Larsen e Wiggen*, 2004; *Brammer e Pavelin*, 2004; *Castka et al*, 2004; *Deresky*, 2000; *Fairbrass*, 2006; *Murray e Vogel*, 1997);
- Complexidades contextuais no decorrer de interpretações diferentes de zonas geográficas, regiões e culturas (*Castka et al*. 2004; *Desresky,* 2000; *Epstein e Roy*, 2001; *Fairbrass*, 2008; *Maignan et al*., 2002; *Maignan e Ferrell*, 2003; *Woodward et al.,* 2001);
- A dificuldade de identificar o que pode ser considerado como as "melhores práticas" relativamente à estratégia de diálogo com as partes interessadas (*Weiss*, 1998).

O tentar integrar os referidos desafios de diálogo com as partes interessadas na Responsabilidade Social, pode ser visto como um instrumento fundamental para a troca de ideias entre a empresa e os stakeholders (*Murray e Vogel*, 1997; *O'Riordan, Fairbrass*, 2008). Com esta troca de ideias permite à empresa oferecer algo de valor (como por exemplo um benefício social ou serviço público), por sua vez também permite receber a aprovação e o apoio de indivíduos-chave (*O'Riordan, Fairbrass,* 2006, 2008). Também de acordo com Fassin (2009), a gestão dos stakeholders e uma intercomunicação com todos os interessados é muito útil para a RS e governança corporativa.

2.4 A teoria dos stakeholders versus serviços de cuidados de saúde

A linguagem académica "Teoria dos stakeholders" também entrou nos serviços de cuidados de saúde. A principal característica dos estudos nesta área são descritivos e relativos à análise das forças de trabalho, espera-se com eles aprender e tentar melhorar o desempenho da organização. Um estudo na área da saúde que apresenta a teoria dos stakeholders é de *Ezequiel Emanuel* (1999), que foca as reivindicações e a representação, conduzido pelos representantes dos trabalhadores que por norma têm muitos conflitos de interesse. Uma das formas de tentar contornar os conflitos de interesse seria as empresas adoptarem a teoria os stakeholders e mostrarem que a criação de riqueza total será possível se todos os intervenientes agirem em conjunto e não apenas numa perspectiva.

Um outro estudo de *Gilmartin e Freeman* (2002), apresentam a discussão entre a teoria dos stakeholders e as implicações normativas. Este estudo mostra como a teoria dos stakeholders é importante para informar e estruturar a estratégia e a missão da empresa. Estes autores defendem que tudo é válido para as empresas associadas com a teoria dos stakeholders e, que muitas das preocupações levantadas sobre os negócios podem influenciar a prestação de cuidados de saúde. Nesta perspectiva a visão do negócio, os conflitos específicos na área da saúde, o bem-estar do paciente e um sistema justo de saúde provocaria o isolamento dos cuidados de saúde em relação aos negócios. Contrariamente, de acordo com a teoria dos stakeholders, a sua aplicação é uma forma de criar valor para todos os intervenientes, centrando os valores na organização e realizar os objectivos fundamentais de forma interdisciplinar e desenvolver um sistema de saúde robusto. *Gilmartin e Freeman,* afirmam também que a medicina precisa da influencia do capitalismo.

Os seguintes autores *Blair*, *Rock Ratarius*, *Bosse*, *Fottler* e *Driskili* (1996), argumentaram que a saúde tem evoluído a um ritmo sem precedentes, e os executivos tem que ter mais atenção aos intervenientes e chamam a atenção para a gestão de contenção dos custos, bem como a gestão de um ambiente de cuidados de saúde que é incrivelmente complexo.

Dymond, *Nix*, *Rotarius* e *Severage* (1995), com base no trabalho de *Blair* e *Fottler* (1990), realizaram um estudo empírico de avaliação aos stakeholders. A recolha de dados foi efectuada a quatro grupos: Sistemas de integração em redes, gestores de organizações de saúde, médicos, e hospitais. Os autores pensaram sobre o potencial, a ameaça ou a cooperação e colocaram quatro questões:

- O potencial de cada stakeholder controlar as práticas e as respostas do grupo.

- Qual a probabilidade de cada stakeholder formar uma colisão com as práticas do grupo.
- Qual a extensão de cada stakeholder controlar os recursos - chave das práticas do grupo
- Qual o poder relativo de cada stakeholder em relação às resposta e praticas do grupo.

Do estudo concluíram que os executivos tem necessidade de fazer melhor a sua tarefa e criar uma visão de como vão interagir com os stakeholders e compreender melhor as obrigações legais para com esses grupos.

Lim, *Ahn* e *Lee* (1995) desenvolveram trabalhos para um método de gestão das partes interessadas, num contexto de organizações de cuidados de saúde. Este estudo oferece aos gestores uma maneira de lidar com a complexidade de gerir de forma proactiva as organizações de cuidados de saúde. Sugerem um processo em quatro fases: análise das partes interessadas, avivamento, revisão da estratégia e implementação da estratégia.

3 A DIVULGAÇÃO VOLUNTÁRIA DA INFORMAÇÃO SOCIAL

3.1 Visão global da divulgação voluntária

No presente capítulo pretende-se demonstrar a importância das divulgações voluntárias com especial atenção no que diz respeito à difusão da RS, de acordo com diversos autores.

A divulgação voluntária é toda aquela que não é requerida por lei (*Lakhal*, 2003). Por outro lado *Meek*, *Roberts* e *Gray* (1995), defendem que a informação divulgada por iniciativa da administração têm como intuito satisfazer melhor as necessidades das partes interessadas.

Mathews, (1997) reforçou a importância da investigação em RS e respectiva divulgação declarando: "…contabilistas, académicos ou profissionais, devem redireccionar os seus esforços antes que seja demasiado tarde e se vejam perante uma situação em que são peritos numa área em contracção crescente de importância decrescente. Uma forma de precaver este acontecimento é alargar o campo da contabilidade no sentido de incluir dados sociais e ambientais." Assim a divulgação de RS deve ser considerada como um ramo da contabilidade convencional.

A noção de comunicação no âmbito de RS e os indicadores de controlo são apresentadas por *Welford* (2004, 2005), a gestão de uma imagem de boa vontade e reputação e o processo de análise das partes interessadas são também muito valiosas (*Weiss*, 1998).

Koltonen (2009) apresentou a relação entre a RS a divulgação. Releva a importância da divulgação das acções de responsabilidade social das empresas, expressando que a própria comunicação é um comportamento socialmente responsável. Destaca que prática de comunicação de responsabilidade social é mais acentuada nos países desenvolvidos evidenciando os EUA, Canadá, Austrália, alguns países asiáticos como Japão, Tailândia, Hong Kong e Singapura e na África, destaca-se a África do Sul.

O destaque da divulgação da responsabilidade social é apresentado por *Gray* et al (1987) referindo: que o relatório de responsabilidade Social é uma forma de comunicação social de feitos ambientais dentro da sociedade para a sociedade. Este conceito está de acordo com *Jackson* e *Bundgard* (2002), estes autores defendem que os relatórios de responsabilidade social têm a função de prestar contas do desempenho social das empresas. Existem outros autores que têm a opinião que se deve divulgar a responsabilidade social e ambiental, como

por exemplo, *Owen* e S*wift* (2001), *Labelle* et al (2006), *Deegan* (2002) e ainda *Jenkins* e *Yakovleva* (2006), *Brushell* e *Cook* (2006).

Apologistas de auditoria social, temos o exemplo de *Gray* (2000), *Owen* e *Swift* (2001), e *Henriques* (2001), outra forma de divulgação, são os relatórios ambientais, apresentado por *Gray et al* (1995), por *Hammond* e *Miles* (2004) e por *Ballou et al* (2006). Quanto aos conhecidos relatórios de sustentabilidade estes foram referidos por *Kolk* (2003) e por *Ballou* (2006).

O termo anteriormente utilizado (auditoria social) trata-se de uma avaliação e seu consequente relato das acções de RS e impacto social, ou seja, uma verificação dos gastos, bem como a evidenciação dos respectivos rendimentos, de forma a dar uma maior credibilidade aos *stakeholders* relativamente aos gastos (investimento) nas acções de RS adoptadas pela empresa.

3.2 Factores que influenciam a divulgação da Informação social

Existem factores que poderão influenciar a extensão e a natureza das informações de RS, reflectindo as características das empresas, factores contextuais gerais e internos como referido por *Adams* (2002).

As práticas de comunicação da responsabilidade social variam de país para país tal como mencionado por *Hope* (2003) e *Gray* (1996). Contudo as diferenças podem ter origem no sistema legal de cada país ou região como referem *Hope* (2003), *Jaggi* e *Low* (2000), *La Porta et al* (1997), Williams e *Ho Wern Pei* (1999). Por outro lado essas diferenças poderão ser causadas pelo meio envolvente onde a empresa opera, as políticas nacionais e a cultura *Ho* e *Wong* (2001), *Hofsted*, (1980), *Jaggi* e *Low*, (2000); *Zarzeski* (1996), *Gray* (1998), *Gray* e *Vint* (1995), *Mathews* (1993), *Williams* e *Ho Wern Pei* (1999). A presente exposição refere-se à tendência para que as empresas multinacionais adoptarem diferentes formas de divulgação praticadas de acordo com o país de origem, com é evidenciado por *Chapple* e *Moon* (2005), *Golob* e *Bartlett* (2007). Outro factor também tido em consideração quanto à forma de divulgação é o facto de a empresa pertencer a um determinado grupo empresarial, sector específico em que opera e também a dimensão da empresa, como refere *Adams et al* (1998).

Adams e *McNicolas* (2007) encontraram evidências de que a natureza da propriedade também tem influência sobre os relatórios de RS. Este facto também foi comprovado por *Touminen et*

al. (2008), num estudo empírico sobre a indústria florestal finlandesa, em que as sociedades anónimas são mais activas no relato de RS. Outra curiosidade é apontada por, *Ibrahim et al*. (2003) que observaram que os directores que não estão dentro da empresa, estavam mais preocupados com os componentes descritos nos relatórios de RS.

A divulgação voluntária poderá apresentar um obstáculo que pode ser descrito como o medo de estabelecer continuidade tempestiva da comunicação, ou seja a preocupação de sustentar comunicação futura, foram as conclusões a que chegaram Diamond e *Verrecchia* (1991) e *Verrecchia* (2001). Outro entrave verificado, segundo as conclusões de *Verrecchia* (2001) e *Dye* (2001), foi a apreensão sobre a transmissão de informação à concorrência.

3.3 Formas e medidas de comunicar a informação social

A maioria das empresas prefere apresentar as informações financeiras oficiais em documento separado da comunicação de responsabilidade social de acordo com *Line et al* (2002), *Jones et al* (2005), *Deegan* e *Gordon* (1996), *Gray et al* (1995) e *Guthrie* e *Parker* (1990.

Podem existir diferentes formas de comunicação, em formato de imprensa ou na internet, na Web da empresa. *Douglas et al* (2004) e *Williams* e *Ho Wern Pei* (1999), indicaram que o volume de informação sobre responsabilidade social é maior nos sites das empresas do que nos relatórios anuais (formato de imprensa). Também foi testado por *Maignan* e *Ralston* (2002), *Esrock* e *Leichty* (2000); *Capriotti* e Moreno (2007), *Adams* (2002), *Coupland* (2006) e *Chapple* e *Moon* (2005), que o maior volume de informações de responsabilidade social está nos sites da empresa.

A principal publicação de RS (como por exemplo o relatório de sustentabilidade, relatório de RS e ambiental, balanço social e ambiental) é por norma feita anualmente, no entanto podem existir publicação de outros documentos *ad hoc*, como forma de completar a informação já fornecida de acordo com *Unerman* (1999) e *Adams* (2002). Ainda de acordo com estes autores, a forma de publicações adicionais poderão ser diversas tais como na internet, boletins informativos, brochuras, comunicados de imprensa, conferências entre outros.

Existem diversos autores que tentam explicar que a comunicação da responsabilidade social ainda é problemática para muitas empresas (*Lewis,* 2003, *Dawkins,* 2005). No entanto, segundo estudo de *Adams* e *McNicolas* (2007), o obstáculo mais importante para o desenvolvimento dos relatórios de responsabilidade social são a falta de experiência,

conhecimento, experiência e compreensão quanto à forma de integrar relatórios no planeamento estratégico e ainda a dificuldade de escolher de entre a variedade de orientações e estilos disponíveis para elaborar relatórios.

Segundo os estudos de *Wolfe* (1991) na literatura sobre responsabilidade social surgem duas abordagens, uma relacionada com a quantidade (número de divulgações), a outra relacionada com a qualidade (a sua extensão, ou qualidade descritiva). Os estudos de *Adams* e *Harte* (1999), *Gray et al* (1995), *Hackston e Milne* (1996), destacavam a quantidade de divulgações. Outros autores (*Vuontisjärvi* (2006), *Tonkin e Skerratt* (1991), *Farrell e Cobbin* (1996)) destacaram e mediram a extensão das informações (a qualidade), bem como analisaram a presença ou ausência de determinados indicadores em diferentes relatórios.

3.4 Os conteúdos divulgados

Relativamente aos conteúdos divulgados tem-se verificado algumas mudanças nos relatórios que inicialmente eram exclusivamente ambientais, mas gradualmente passam a incorporar informações ambientais e sociais (com relatórios que por exemplo incluíam questões relacionadas com os recursos humanos). Esta evidência foi verificada por *Line et al* (2002), *Jones et al* (2005), *Grosser e Moo,* (2005), *Panapanaan et al* (2003) e *Ratanajongkol et al* (2006).

Foram identificados quatro grandes temas: o ambiente (natureza), os funcionários (recursos humanos), a comunidade e os clientes, estas foram as conclusões de *Gray et al* (1995), *Silberhorn e Warren* (2007), *Idowu e Towler* (2004) e ainda de Jones et al (2006). Além dos temas mencionados *Nielsen* e *Thomsen* (2007), também referiram a governança corporativa, a responsabilidade, a estratégia empresarial e a mensuração de iniciativas de RS. É importante lembrar que os temas atrás mencionados não são totalmente distintos, mas sim interligados entre si, assim a todos deverão estar presentes e em equilíbrio. Do ponto de vista de *Gray et al* (1995) as informações são divulgadas em sete categorias:

1) A divulgação das demonstrações financeiras;
2) Declarações não financeiras, quantificáveis;
3) Divulgações sociais descritivas;
4) Divulgação de notícias negativas;
5) Divulgação de notícias neutras;
6) Divulgações de boas notícias;

7) Divulgação social total.

Outro assunto de relevo é o facto de existirem informações boas e outras menos boas. Segundo estudos empíricos (por exemplo: *Guthrie e Parker* (1990), *Deegan e Gordon* (1996), *Deegan e Rankin* (1996) e *Imam* (2000), mostraram que as empresas apresentam apenas a informação favorável à sua imagem, a má notícia aparece muito neutra e escassa. Esta mensagem também está de acordo com a pesquisa de *Ratanajongkol et al (* 2006).

Ainda relativamente à difusão da informação e segundo *Dawkins e Fraas* (2008), a divulgação é o fornecimento oportuno das informações relevantes de modo a permitir a difusão de uma imagem transparente e rigorosa das operações da empresa. Embora outros pesquisadores tenham opinião divergente, há consideráveis evidências de que existe uma relação positiva entre a comunicação corporativa e os resultados benéficos a nível financeiro, como por exemplo o custo do capital em dívida (*Botosan,* 1997; *Diamond & Verrecchia*, 1991; *Sengupta*, 1998), melhor liquidez (*Diamond & Verrecchia*, 1991; *Krishnamurti, Sevic, & Sevic*, 2005;), uma melhoria dos valores dos rácios (*Patel, Balic, & Bwakira*, 2002) e ainda uma melhor percepção favorável de governança corporativa (*Black, Jang, Kim, & Mark*, 2002; *Brounen, Cools, & Schweitzer*, 2001).

Ainda de acordo com a importância da divulgação, *Gallon et al* (2008) chegaram à conclusão que a maioria das empresas que tem títulos cotados na Bolsa de valores de São Paulo (Bovespa), faziam divulgação relativamente à responsabilidade social, concluindo que a referida informação permitia às empresas uma boa imagem perante os investidores ou potenciais investidores. Permitia também a redução de desequilíbrios entre os diversos agentes intervenientes no mercado, reduz a assimetria de informações e consequentemente redução do risco dos investidores, por outro lado e a empresa pode beneficiar em futuras emissões de títulos.

3.5 Acções responsáveis a realizar e a divulgar pelas empresas

Segundo Rocha as empresas e seus administradores deverão actuar de uma forma justa e responsável, nomeadamente:

- Redução sempre que possível dos danos ecológicos e ambientais, preservação do ambiente e da biodiversidade;
- Tratamento de resíduos tóxicos, potencialmente perigosos para a sociedade;

- Criação de políticas não discriminatórias;
- Criação de serviços de assistência a dependentes;
- Flexibilidade de horários para que os empregados possam cuidar das suas famílias;
- Remunerações justas e equitativas, evitando o emprego precário;
- Incentivo aos empregados (promoção da auto valorização) através de partilha de poderes e / ou patilha de riqueza, através da distribuição de acções e / ou dividendos;
- Utilização de publicidade responsável e verdadeira;
- Apoio a programas de acção social e a causas de caridade;
- Recusa em negociar com países ou organizações que não respeitem os direitos humanos.

Muitas são as opiniões sobre o que se deve relatar em relação à RS, pelo facto de a divulgação ser voluntária, e não existir um padrão de referência, ocorrendo em muitos casos insuficiência e baixa credibilidade (como verificado por *Tilh* (1994)), tem existido um conjunto de esforços com o objectivo de harmonizar e criar um padrão de referência, com um conjunto de directrizes e princípios. Sendo por isso o modelo de relato mais predominante, assim surge a necessidade de encontrar um referencial.

No entanto deve-se de ter em consideração o sector de actividade bem como o meio envolvente em que as empresas se inserem, deve estabelecer objectivos adequados e exequíveis para o seu caso em concreto. Por exemplo uma empresa do sector de indústrias extractivas deverá ter uma preocupação ambiental que não fará sentido numa empresa do sector dos serviços.

Seguidamente apresentar-se-á as orientações do GRI (*Global Reporting Initiative*), que como o nome indica, são um conjunto de orientações e linhas mestras para ajudar as empresas na elaboração do relato das suas acções de RS e não na indicação ou sugestões de acções de RS.

3.6 Linhas orientadoras Global Reporting Initiative (GRI)

Muitas são as opiniões do que deverá ser exposto sobre a RS, pelo facto de a divulgação ser voluntária, e não existir um padrão de referência, ocorrendo em muitos casos insuficiência e baixa credibilidade, tem existido um conjunto de esforços com o objectivo de harmonizar e criar um padrão de referência, com um conjunto de directrizes e princípios. Sendo por isso o modelo de relato mais predominante, assim surge a necessidade de encontrar um referencial.

Como forma de colmatar as necessidades atrás referidas a *CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies)* - uma associação de investidores, sindicatos, gestores de fundos de investimentos, fundações e associações - empenhou-se em alcançar uma matriz comum de avaliação do desempenho sustentável das empresas, que fosse abrangente e consensual.

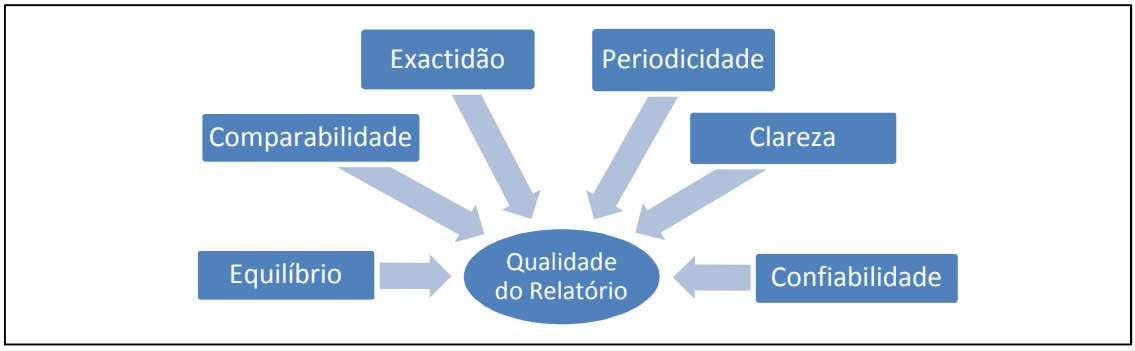
Em 1997, em parceria com o Programa Ambiental das Nações Unidas (*UNEP*) foi criado o ***GRI Global Reporting Initiative***, cuja missão é desenvolver linhas orientadoras globais (*guidelines*) para a elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social. A estrutura das linhas orientadoras mais recente é do ano 2006.

Resumidamente o GRI apresenta as Directrizes para elaboração do relatório de Sustentabilidade (ou relatório de Responsabilidade Social) um conjunto de princípios orientadores.

Fonte: Elaboração própria.

- Materialidade – Os indicadores deverão ter impactos económicos, ambientais e sociais significativos que possam influenciar a avaliações pelos *stakeholders*;
- Identificação dos *stakeholders* – que permita uma informação mais direccionada;
- Contexto da sustentabilidade – apresentação do desempenho da organização;
- Abrangência – definição dos conteúdos, que deverão incidir os impactos económicos, ambientais e sociais que permitam aos *stakeholders* avaliar o desempenho da organização relativamente ao período em causa.

Princípios para assegurar a qualidade do relatório apresentados pelo GRI:



Fonte: Elaboração própria.

- Equilíbrio – deverá ser transmitido os aspectos positivos e negativos do desempenho que permitam uma avaliação equilibrada e razoável da organização;
- Comparabilidade – as informações deverão ser seleccionadas, compiladas e relatados de forma consistente, para que os *stakeholders* possam comparar as informações de diferentes períodos e mesmo com dados de outras empresas;
- Exactidão (precisão) – a informação deverá ser precisa e detalhada de modo a permitir uma avaliação objectiva da organização e possibilite tomadas de decisões;
- Periodicidade – o espaço de tempo a que refere as informações e entre os relatos, deverá ser regular, em tempo útil que permita a tomada de decisão pelos utilizadores;
- Clareza – as exposições deverão ser feitas de forma clara, concreta e compreensível;
- Confiabilidade – a informação e os processos para a preparação do relatório deverão ser recolhidos, registados, tratada e divulgados de modo a garantir a qualidade e materialidade da comunicação.

Ainda de acordo com as Directrizes para o Relatório de Sustentabilidade (GRI), os relatórios deverão conter três tipos de conteúdos:

- Perfil – refere-se a informações que tem como objectivo de expor o contexto geral para a compreensão do desempenho da organização, a estratégia, perfil e governança;
- Informação sobre a Forma de Gestão – deverá referir o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização numa determinada área específica;
- Indicadores de Desempenho – deverão referir as comunicações de âmbito económico, ambiental e social da organização.

O GRI não oferece nenhum modelo de Balanço Social. O que propõe baseia-se no conceito de sustentabilidade. Procura transformar a elaboração destes relatórios sobre sustentabilidade em uma rotina e conferir-lhes credibilidade como as demonstrações financeiras em termos de comparabilidade, rigor e verificabilidade

Várias são as empresas que ao referirem a prática de RS e os respectivos relatos, referem as orientações do GRI. Verifica-se que empresas especializadas que prestam serviços de consultadoria referem nas suas mensagens o seguimento das linhas orientadoras do GRI. Nos estudos académicos ou de investigação após 1997, também há uma forte referência ao GRI, como por exemplo: *Dawkins* e *Fraas* (2008), *Kotonen* (2009), *Kraemer* (2005), entre outros.

Em Portugal a própria Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) incentiva a utilização das directrizes emanadas pelo GRI, como relata Manuel Caseirão (ROC, Coordenador da Comissão Técnica para o Desenvolvimento Sustentável em 2004).

Para *Trebucq* (2008) a adopção da estrutura proposta pelo GRI será uma excelente premissa para a divulgação da informação voluntária, uma vez que permite ganhar visibilidade e controlo da *triple botton line* na organização. No entanto defende o desenvolvimento quanto à verificabilidade. Segundo o GRI, para que um relatório possa estar sujeito a verificação deverá estar documentado, identificando as partes interessadas.

De destacar que *Sampaio* (2007) refere que existe um notório consenso entre a avaliação requerida pelo GRI e, as que os analistas financeiros consideram essenciais para o desempenho de uma empresa, concluindo-se que as directrizes do GRI são exigentes quanto ao relato de informação sustentável.

De acordo com *Hollingworth* (2009) a divulgação das informações de RS permite que haja uma transparência, um controlo mais restrito, maior responsabilidade dos membros do conselho de administração em relação ao que acontecerá no período seguinte.

Por outro lado, uma maior divulgação reflecte uma maior responsabilização da empresa para com a sociedade e evidência de que forma se abraçam os valores dominantes na sociedade. Serve também para integrar na empresa *stakeholders* de outras empresas, da comunidade, desenvolvendo e fortalecendo laços com os seus *stakeholders* (*Woodwar, et al,* 1996).

4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E DIVULGAÇÃO EM PORTUGAL

Portugal é um país em que o tecido empresarial é constituído essencialmente por micro, pequenas e médias empresas, e muitas delas familiares com uma gestão tradicional, ainda enraizadas numa cultura onde predomina a resistência à RS. Apesar deste cenário, tem-se verificado uma evolução da implementação de RS nos últimos anos, principalmente nas áreas geográficas localizadas no litoral, com uma população mais jovem que no interior.

Os maiores empregadores em Portugal são o próprio Estado seguido das grandes empresas, que surgiram da propriedade pública pelas privatizações, como é o caso da Cimpor, EDP, Galp, PT, em que Estado foi o principal impulsionador da prática de acções RS. Assim a RS em Portugal ao nível empresarial, é maioritariamente praticada pelos grandes grupos económicos.

Com *Dias* (2009) sobre um estudo empírico de relato da sustentabilidade nas empresas cotadas em Portugal em 2005, verifica-se que a maioria evidenciou o relato através do relatório anual, somente uma percentagem mínima elaborou o Relatório de RS, conforme pode verificar na seguinte tabela.

Tipo de Relatório utilizado pelas empresas cotadas em 2005

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras		% Amostra	
Designação do Relatório	**N 49**	**N 21**	**N 49**	**N 21**	**N 49**	**N 21**	**N 49**	**N 21**
Relatório Anual	18	5	15	3	5	2	77,55	47,62
Relatório Ambiental	3	3	0	0	0	0	6,12	14,29
Relatório Responsabilidade Social	0	0	1	1	0	0	2,04	4,76
Relatório de Sustentabilidade	2	2	3	3	2	2	14,29	33,33

Fonte: *Dias* (2009), "*O Relato da Sustentabilidade Empresarial Evidência Empírica nas Empresas Cotadas*", Contabilidade e Gestão nº 8.

As conclusões acima mencionadas estão de acordo com *pstein & Freedman* (1994) e *Hutchins* (1994), que mencionam que uma forma muito usual de proceder à divulgação de informação é através do relatório anual, sendo considerado o veículo mais representativo por diversos motivos: a principal informação para os investidores, a comunicação mais formal é importante que a empresa faz para com os seus *stakeholders*, e também é dado um maior grau de credibilidade por ser em paralelo com as informações financeiras (*Neu & Wright*, 1992).

Uma análise sobre o relato de informação social, nas empresas pertencentes ao índice PSI20 da Bolsa de Valores Nacional, Domingos Duarte (2004) concluiu que a informação e os

indicadores sociais contidos nos documentos são reduzidos e dispersos por vários tipos e fontes, onde predomina uma informação tipo descritiva. Verificou também que algumas empresas utilizam indicadores sociais mas não os divulgam. Por outro lado também foi constatado que algumas empresas constituintes do índice PSI20 em 2004, começam a divulgar para o exterior, conteúdos de informação social de acordo com as recomendações das Directrizes de 2002 da GRI (*Global Reporting Initiative*), promovendo Relatórios de Sustentabilidade onde se apresenta o desempenho financeiro, ambiental e social da empresa.

5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO NO SECTOR DA SAÚDE

Relativamente à RS na saúde, e segundo o Diário Económico, de 9 de Agosto de 2010, o sector privado assegura actualmente 40% dos cuidados de saúde dos portugueses, o que revela que nos últimos anos taxa de cobertura tem vindo a aumentar. O sector privado tem colaborado com Sistema Nacional de Saúde (SNS) para a realização de consultas de especialidade e na redução de listas de espera. Neste contexto temos a satisfação de diferentes stakeholders como a satisfação dos utentes do SNS e o próprio estado.

Diversas têm sido as iniciativas dos organismos para incentivar as organizações do sector da saúde a nível público e privado para promover acções de RS, grande parte das propostas poderão ser desenvolvidas por empresas do sector privado da saúde:

- ***Declaração de Alma-Ata***, tratou-se de uma conferência internacional em 1978 intitulada "Saúde para todos no ano 2000" sobre Cuidados de Saúde Primários, abarcou a necessidade de acção urgente por parte de todos os governos, de todos os que trabalham nas áreas da saúde e do desenvolvimento da comunidade em geral. Encorajou os governos, a OMS, a UNICEF, assim como outras organizações internacionais e não governamentais, agências financeiras, os trabalhadores na área da saúde e toda comunidade mundial em geral a apoiar um compromisso nacional e internacional com os cuidados de saúde primários.

- ***Carta de Ottawa***, decorreu da conferência internacional com o título de: "Promoção da Saúde nos Países Industrializados" em 1986. Surgiu com o intuito de dar resposta às crescentes expectativas no sentido de se conseguir um novo movimento de Saúde Pública a nível mundial. As discussões centraram-se nas necessidades dos países industrializados, mas também tomaram em consideração todas as outras regiões.

- ***Recomendações de Adelaide***, brotou da Conferência Internacional "Promoção da Saúde e Políticas Públicas Saudáveis" em 1988, com o intuito de reforçar os temas debatidos nas conferências de Alma-Ata e Ottawa.

- ***Declaração de Sundsvall*** surgiu da Conferência Internacional "Promoção da Saúde e Ambientes Favoráveis à Saúde" realizada em 1991, que apelou à Comunidade Internacional que estabelecesse novos mecanismos de responsabilização pela prestação de contas em matéria de saúde e de ecologia, assentes em princípios de

desenvolvimento sustentável da saúde. O desenvolvimento deve implicar uma melhoria da qualidade de vida e saúde, e garantir da preservação do ambiente.

- ***Declaração de Jarcarta*** *(1997),* estabeleceu como objectivo o aumento das expectativas de uma vida saudável e reduzir as desigualdades, entre países e grupos de população A declaração proporcionou uma visão e um enfoque na promoção para a saúde.

- ***Declaração do México*** emergiu da Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde denominada de "Rumo a Maior Equidade" em 2000, em que as recomendações são a continuidade das acções das propostas pelas anteriores conferências.

- ***Carta de Banguecoque*** resultou da Conferência Internacional com o título "Promoção da Saúde num Mundo Globalizado" realizada em 2005. A Carta de Banguecoque identificou as acções, os compromissos e as promessas necessárias para serem abordados num mundo globalizado através da promoção da saúde e desenvolveu os valores, princípios e estratégias da Carta de Ottawa para a Promoção da Saúde.

No que respeita a divulgações relacionadas com o sector da saúde, com interesse para os *stakeholders,* é apresentado por *Mello et al* (2010) o caso de quando há negligência médica, sejam tomadas medidas drásticas (incluindo despedimento) apurando de imediato as responsabilidades, estas medidas foram muito bem recebidas pelos utentes (nos EUA) e em especial pelas seguradoras podendo agilizar os processos de indemnizações e iniciar novos negócios, publicitando as novas condições. Todos os interessados nos serviços (utentes, familiares, fornecedores, seguradoras) de saúde compreendem que poderão existir casos de tratamentos mal sucedidos, mas todos querem ver esses casos resolvidos o mais rápido possível, minimizando os danos (dor e sofrimento, tempo, dinheiro, danos morais) e responsabilizando os causadores.

Embora em Portugal todos os utentes tenham direito à saúde gratuitamente mas em certos casos muito morosa, há diversos seguros de saúde que têm protocolos com unidades de saúde privados. *Daniels* (1999) levanta a questão, baseado na realidade norte Americana, quando um paciente se dirige a um organismo para se tratar usufruindo do seguro, e o paciente e o médico deparam-se com a situação de que o utente não tem direito a esse tratamento pela seguradora. Qual a solução encontrada?

Outro assunto muito delicado no sector da saúde refere-se à protecção dados pessoais, de acordo com desejo dos utentes. Segundo *Ornelas et al* (2007), existem esforços no sentido de criar um conjunto de orientações ou até regras para protecção de dados dos pacientes e que aos arquivos seja dado um adequado tratamento, em que sejam recolhidos os dados que sejam necessários para o futuro (protegendo a identidades das pessoas, no caso de bases de dados), e que sejam devidamente destruídos todos os outros.

Também defendem arquivos clínicos de modo a que o paciente possa ter acesso a uma cópia, quando solicitada pelo paciente ou representante legal, dos registos clínicos (seu historial clínico), desde registos relativos a exames, as respectivas interpretações, os tratamentos, as reacções, e evoluções, tudo de forma transparente. De modo a evitar um mau manuseamento da informação, propiciando uma divulgação de informação por negligência de dados pessoais. Deverá existir um conjunto de medidas que garantam a confidencialidade dos dados disponíveis nos ficheiros de informação. O autor referido também defende que é importante o tratamento dos arquivos, bem como se trata as actualizações. Outro tema de relevância para os utentes, é a cedência de dados clínicos aos utentes, desde que requerido por estes ou por seu representante, bem como a transmissão de dados para investigação.

Neste capítulo foram abordados temas específicos na saúde, porém nos capítulos anteriores já foram mencionados uma panóplia de conteúdos que podem ser aplicados em qualquer empresa independentemente do sector.

6 PESQUISA EMPÍRICA

6.1 Metodologia

As empresas seleccionadas pertencem ao ramo da saúde com governança privada. Como forma de criar alguma comparabilidade, só foram seleccionadas organizações que incluam nos seus serviços internamento dos pacientes, ou seja hospitais privados ou unidades similares.

Foram seleccionados um conjunto de itens de divulgações de Responsabilidade Social que poderão ocorrer numa empresa de saúde privada. Após esta fase inicial, foi realizada a pesquisa de empresas privadas de saúde e análise das divulgações efectuadas pelas organizações, nomeadamente no que respeita à RS.

A busca foi realizada na internet principalmente na página Web da própria organização, caso o hospital pertença a um grupo económico, também na Web do Grupo a que pertence. A busca feita não teve somente em consideração as informações descritas como de responsabilidade social, mas também todas as informações descritas na missão, valores, os eventos realizados e as notícias, ou seja, foi tido em consideração toda a informação disponível no site. Esta forma de pesquisa foi escolhida atendendo à rapidez e facilidade com que se obtém a informação e, atendendo à menção de *Douglas et al* (2004), *Williamse Ho Wem Pei* (1999) em que a internet é uma das formas de comunicação. Por outro lado *Maignan* e *Ralston* (2002), *Esrock* e *Leichty* (2000), *Capriotti* e *Moreno* (2007), *Adams* (2002), *Coupland* (2006) e *Chapple* e *Moon* (2005) chegaram à conclusão que o maior volume de informações de RS estava nos sites das empresas.

Os dados foram recolhidos através da análise de cada página Web do hospital em causa e na do grupo, em dois momentos diferentes. O primeiro momento foi em Julho de 2010 e o segundo momento em Junho de 2011, apresentando cerca de um ano de intervalo, de modo a permitir uma comparação dos resultados em dois anos consecutivos. De referir também que a recolha foi efectuada numa época do ano (Junho e Julho) em que os relatórios de gestão do ano anterior deverão estar elaborados e divulgados.

Em cada um dos momentos foi preenchida uma grelha, indicando a evidência ou não de divulgação de cada item. Paralelamente foi calculado a representatividade de cada hospital em relação à amostra recolhida (que mais à frente é clarificado). Posteriormente foi calculado o produto das frequências absolutas pela representatividade de cada organização, obtendo assim as divulgações voluntárias de informações no sector da saúde para cada um dos

momentos. De seguida estes passos são desenvolvidos iniciando pela descrição das empresas seleccionadas, seguindo-se a determinação da representatividade de organização, apresentação dos temas seleccionados para o estudo, tratamento dos dados para cada um dos momentos e análise dos resultados quer em Julho de 2010, quer em Junho de 2011 e a respectiva análise comparativa.

Foi realizada uma pesquisa das unidades de saúde privadas com fins lucrativos, excluindo todas as unidades de saúde com gestão pelas misericórdias, Instituições Particulares de solidariedade Social (IPSS) e ainda por outras organizações sem fins lucrativos. Desta análise resultou o universo de 46 unidades, evidenciado no quadro seguinte:

Quadro 1 – Universo das unidades de saúde com fins lucrativos.

Grupo Económico	Unidades
José de Mello Saúde	10
HPP Saúde	6
Brithis Hspital Lisbon	1
Espírito Santo Saúde	10
Hospital Particular do Algarve	3
Grupo Trofa Saúde	7
Centro hospitalar de S. Francisco	1
Clínica de Montes Claros	1
SANFIL - Casa de Saúde de Santa Filomena	1
INTERCIR - Centro Cirúrgico de Coimbra	1
Clínica Europa	1
SURGIMED - Centro Médico Cirúrgico de Santarém	1
AMII – Assistência Médica Integrada	1
CLINIGRANDE - Clínica da Marinha Grande	1
Hospital Particular de Viana do Castelo	1
Total	**46**

Fonte: Elaboração própria.

6.2 Selecção da amostra e exposição do método

As empresas seleccionadas para a pesquisa foram:

- José de Mello Saúde;
- Hpp Saúde;
- Brithis Hospital;
- Espírito Santo Saúde;
- Hospital Particular do Algarve;
- Hospital Particular de Lisboa (Grupo Trofa Saúde).

Em relação às entidades supra identificadas, foi feita uma súmula das informações contidas na respectiva web de cada organização ou do grupo a que pertence.

De referir que apesar serem seis o número de organizações seleccionadas na amostra, expõe um grande número de hospitais (37 unidades de um total de 46) representando 80% da população encontrada, uma vez que estes se encontram integrados na grande maioria em grupos económicos com vários hospitais privados no país, como está evidenciado no quadro 1, como consta na descrição (a seguir exposta) de cada hospital seleccionado e do grupo onde se encontra inserido. Atendendo a esta perspectiva, a amostra pode ser considerada representativa do universo.

O método utilizado cinge-se ao preenchimento do quadro resumo comparativo em valores absolutos e relativos, onde se encontra identificado um conjunto de itens de RS. Os referidos itens foram identificados na pesquisa anteriormente realizada (como consta na exposição em páginas seguintes) na literatura sobre RS. Os itens dizem respeito a acções de RS genéricas (independentes do sector) e outas específicas do sector. Culminando com a análise dos dados dos resultados obtidos.

6.2.1 Descrição das empresas seleccionadas

José de Mello Saúde

A empresa José de Mello Saúde, que faz parte do grupo José de Melo SGPS, é detentor de um conjunto de hospitais privados em Portugal e tem participação em 2 hospitais em Espanha (do

Grupo Hospitalario Quirón), sendo já considerado um grupo ibérico. É uma empresa integrada num grupo empresarial dinâmico denominado de Grupo José Mello, com sectores de actividades diversos, nomeadamente produtos químicos, produtos tecnológicos, imobiliária, e produtos agrícolas.

A empresa José de Mello Saúde possuía em Julho de 2010 as seguintes unidades: Hospital Cuf Porto, Hospital Cuf Descobertas, Hospital Cuf Infante Santo, Sociedade Escala Braga, Institutocuf Diagnóstico e Tratamento no Porto, Clínicacuf Torres Vedras, Clínicacuf Belém, Clínicacuf Alvalade, Clínicacuf Cascais, Dr. Campos Costa (Centros de radiologia em diversos pontos do país), Domus Care no Porto (Serviços Domiciliários), Domus Care em Lisboa (Serviços Domiciliários), Domus Care Vidas (residências assistidas que conta com três unidades na grande Lisboa) e Domus Pallium (cuidados paliativos com uma unidade em Lisboa) para além das unidades completamente privadas, existe ainda a parceria público privada no Hospital Amadora Sintra. Possuindo em 2010, 10 unidades hospitalares privadas.

Na pesquisa realizada de Junho de 2011, há alterações nomeadamente quanto às unidades de parceria público privadas pela empresa José de Mello Saúde, entrou em funcionamento o Hospital de Braga e assumiu a gestão do Hospital de Vila Franca de Xira (Hospital de Reynaldo dos Santos) em 1 de Junho de 2011. Estas duas unidades surgem na gestão da empresa José de Mello Saúde, em substituição de Sociedade Escala Braga e Hospital Amadora Sintra e Hospital. Assim a empresa em Junho de 2011, também possui 10 unidades hospitalares privadas ou equiparadas.

Os principais clientes são o público em geral e as seguradoras e não o Estado com excepção das parcerias público privadas em que o seu principal cliente é o Sistema Nacional de Saúde. Nestes casos a empresa José de Mello Saúde, gere hospitais públicos (património público).

A empresa descreve os espaços da organização disponíveis, menciona a política de Recursos Humanos, bem como enuncia os prémios recebidos e faz referência ao código de ética. Relativamente a eventos refere a realização de um evento de carácter técnico. A empresa é membro BCSD Portugal (Centro Empresarial para o desenvolvimento sustentável) desde 2007.

Na Web foram apresentados um conjunto de comunicados à imprensa sob a forma de publicações. Das mensagens em Julho de 2010, relativo a divulgação da empresa no que concerne a anúncios de novos serviços, abertura de novas unidades e outros eventos, em que se comprova a sua realização, pode destacar-se:

- "A José de Mello Saúde, com o patrocínio da Fundação Amélia da Silva de Mello, atribuiu o Prémio Mais Valor 2010 ao trabalho impacto da pernoita hospitalar num programa de Cirurgia de Ambulatório – Avaliação preliminar do Projecto One Day Surgery apresentado pela Unidade de Cirurgia de Ambulatório do Hospital de Braga. " 04-06-2010
- A José de Mello Saúde e o Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) uniram-se num projecto solidário intitulado "*Saúde para todos*". 17-05-2010
- "A José de Mello Saúde e o Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) uniram-se num projecto solidário intitulado "Saúde para todos" que pretende melhorar a qualidade e promover a sustentabilidade dos cuidados preventivos e primários na República Democrática de São Tomé e Príncipe."
- "Uma equipa de cientistas portugueses e americanos está a investigar (..). Esta investigação tem o apoio da José de Mello Saúde está a ser realizada no âmbito de uma parceria entre a Associação Portuguesa Contra a Leucemia, o IPO, Instituto de Biotecnologia e Bioengenharia do Técnico e o Centro de Lusotransplante de Lisboa"
- "Foi constituída recentemente a Academia de Formação e Desenvolvimento em Enfermagem" 23-01-2010
- "A Academia de Formação e Desenvolvimento em Enfermagem, tem como missão: assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências (…), com a finalidade de promover a excelência no respectivo exercício profissional."

Relativamente à RS em Julho de 2010, foram apresentadas várias acções, como são exemplificadas nas seguintes citações:

*"*No ano de 2009, a José de Mello Saúde desenvolveu, no âmbito da sua política de sustentabilidade, um conjunto de iniciativas que se enquadram em quatro linhas de actuação: Seminários e Formação; Envolvimento com a Comunidade; Bolsas e Prémios; Responsabilidade Social e Donativos*".*

*"*A José de Mello Saúde é também membro do BCSD Portugal desde 2007, tendo estado presente, nesse âmbito, em algumas iniciativas realizadas ao longo do ano, como foram os casos de um ciclo de conferências dedicadas ao desenvolvimento social nas organizações, um encontro de delegados e outro de presidentes, para além da participação na 9ª Conferência Anual*".*

A RS desta organização, é objectivamente apresentada em separado num link pertencente ao Grupo José de Mello denominado de Responsabilidade Social onde refere a RS do grupo Mello (grupo económico diversificado, de base e controlo familiar) incluindo da empresa José de Mello Saúde. Relativamente à empresa José de Melo Saúde, foi apresentada a seguinte expressão:

"Ao lidar com a saúde e com a vida humana na gestão diária das suas actividades, a José de Mello Saúde procura integrar, a todo o tempo, preocupações sociais e de ética empresarial nos seus processos de decisão, tendo, por isso, criado um conjunto de órgãos consultivos (Conselho de Ética, Conselho Médico e Conselho de Enfermagem), que auxiliam os órgãos de gestão no plano ético e clínico, das questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.
No ano de 2009, a José de Mello Saúde desenvolveu, no âmbito da sua política de sustentabilidade, um conjunto de iniciativas que se enquadram em quatro linhas de actuação: Seminários e Formação; Envolvimento com a Comunidade; Bolsas e Prémios; Responsabilidade Social e Donativos."

Resumindo as divulgações efectuadas de RS respeitantes ao ano de 2009, e início de 2010 divulgados até Julho de 2010, foram:

- Promoção de eventos subordinados à temática clínica nomeadamente seminário de diversas temáticas técnicas;
- Criação de valor em benefício de todas as partes interessadas (relacionado com bem estar social e educacional) com a promoção de acções de formação cívica através de ensino para a saúde em escolas, sessões de esclarecimento em escolas e acções de rastreio e sensibilização junto das comunidades onde as unidades da José de Mello Saúde se inserem;
- Bolsas e prémios com o objectivo de contribuir para a investigação e o progresso das ciências da saúde;
- Melhoria dos serviços prestados aos utentes
- Participação dos funcionários numa iniciativa de acção de solidariedade e caridade de forma voluntária;
- Realização de rastreio visual, auditivo e saúde oral para combater o insucesso e abandono escolar no 1º ano do ensino básico em Portugal*;*

- Realização de eventos para angariação de fundos para ser transformado em donativos a organizações sem fins lucrativos relacionados com a infância e uma comunidade carenciada de S. Tomé e Príncipe.

Da análise do site em Junho de 2011, verifica-se que há uma continuidade das divulgações de RS realizadas e também programadas das quais se enunciam algumas:

- Fundação Amélia da Silva de Mello atribui bolsa de investigação a projecto sobre obesidade e insuficiência cardíaca A bolsa foi atribuída a um investigador Faculdade de Medicina da Universidade do Porto. Comunicação em Abril de 2011;
- A José de Mello Saúde apoiou a 4ª edição do Programa de Formação Médica Avançada destinada a médicos internos e especialistas que pretendam adquirir bases científicas de excelência e desenvolver projectos de investigação sólidos e de qualidade. Comunicação em Março de 2011;
- O Centro da Criança e do Adolescente do hospitalcuf porto convidou todos os colaboradores a trazerem os seus filhos e familiares mais novos, para participar nas iniciativas para assinalar o Dia Mundial da Criança no dia 1 de Junho de 2011;
- A Unidade de Otorrinolaringologia do Hospitalcuf Descobertas realizou nos dias 2 e 3 Junho de 2011 as Jornadas de Otorrinolaringologia, no âmbito das comemorações do 10º aniversário da Unidade.

Da leitura dos sites do hospital Cuf e da José Mello Saúde" verificou-se uma preocupação por parte dos responsáveis na realização de acções socialmente responsáveis em várias áreas, bem como a sua divulgação perante os stakeholders. Não sendo possível determinar se divulga tudo o que faz relacionado com RS, no entanto transmite a existência de desenvolvimento de esforços referente ao desenvolvimento de RS. De referir que existe uma política de sustentabilidade e RS, com carácter de continuidade.

HPP Saúde

Os HPP (Hospitais Privados de Portugal) saúde são um conjunto de hospitais de referência em Portugal, dos quais 5 são completamente privados, e um em regime de parceria público-privada. Esta empresa pertence ao grupo económico Caixa geral de Depósitos. Os hospitais estão distribuídos pelo país (Hospital da Boavista, Hospital da Misericórdia de Sangalhos, Hospital dos Lusíadas, Hospital de Santa Maria de Faro e Hospital São Gonçalo de Lagos e o Hospital de Cascais), num total de 6 unidades e, conta com a colaboração de mais de 2000 profissionais de saúde. A descrição é a realidade de Julho de 2010 e em Junho de 2011.

A Web tem diversos links onde identifica a entidade e os principais accionistas, indica os parceiros de negócios (alianças estratégicas) e apresenta os relatórios de contas (cujo o último relatório de contas disponível em Julho de 2010 é o do ano de 2007, devendo ser o de 2009). Curiosamente em Junho de 2011 o último de relatório de contas disponível também é o do ano 2007. Similarmente apresenta as unidades hospitalares identificando as especialidades, os exames médicos realizados, a capacidade, a localização e os respectivos contactos. Conjuntamente apresenta os profissionais, reserva um link aos cliente e outro à RS, paralelamente expõe directamente a sua política de qualidade (sem inovações na pesquisa realizada em Junho de 2011) e quais os objectivos a que se propõe.

No link dos profissionais, há a indicação das pesquisas realizadas pelos médicos (curiosamente em Junho de 2011 a pesquisa divulgada é exactamente a mesma que em Julho de 2010), que prestam serviços nos HPP Saúde (indicação do potencial dos Recursos Humanos). Ainda relativamente aos restantes recursos humanos há a indicação da formação profissional, avaliação de desempenho, bem como o recrutamento e selecção, refere a flexibilidade de horário e o saudável ambiente de trabalho. É também mencionado o controlo de entradas e saídas de modo a contribuir para a segurança das unidades hospitalares.
No que diz respeito ao link dos clientes, tem a indicação dos contactos, como aceder aos serviços, menciona os acordos e convenções com seguradores a serviços sociais. Também é apresentado um cartão da organização (cartão HPP saúde – CGD) que permite ser a identificação do utente, usufruir de um conjunto de vantagens (cartão de fidelização), bem como ser um cartão de crédito, situação que se mantém inalterada em Junho de 2011.

Concretamente no item de "Melhoria Contínua" destaca-se a subdivisão de investimento tecnológico que evidencia os investimentos de carácter técnico a nível da medicina, bem como no investimento em sistemas de informação de modo a "garantir a eficiência dos serviços de excelência nos cuidados de saúde".

No que concerne à RS, são destacados os princípios pelo qual se rege a organização e destaca as acções realizadas:

- A realização de boas práticas que assentam na ética empresarial e na filantropia a nível interno e externo;
- *"(…)* envolvimento dos colaboradores na criação de uma atmosfera de qualidade, assente em valores humanistas e de participação na construção de uma sociedade mais justa*";*

- As áreas de intervenção de responsabilidade social definidas são: a educação para a saúde em especial na infância, integração laboral de pessoas com deficiência, e assistência de crianças carenciadas dos PALOP;
- Criação e consolidação de parcerias com instituições de solidariedade social nacionais.

Em comunicado à imprensa o HPP, menciona uma doação, em Maio de 2010, de bens a instituições de solidariedade social, bem como a celebração de protocolos com instituições espanholas (em Março de 2010), a realização de rastreio gratuito realização de acções de solidariedade entre outras, não existindo mais qualquer comunicação que revelem a prática de RS. Relativamente aos protocolos com instituições espanholas, não há qualquer informação de quando foram realizados, ou mesmo se foram realizados.

No link "Somos Notícia" é indicado um conjunto de informações, devidamente actualizadas, relacionadas com figuras públicas e manobras de marketing. Os HPP são patrocinadores de entidades e de eventos desportivos.

De referir que a organização dos HPP preocupa-se em reservar um link à RS em que são expostos alguns temas relevantes de RS. Há também divulgações de carácter técnico e também relacionados com os recursos humanos abordando os temas da formação, avaliação de desempenho e o ambiente de trabalho. Em Julho de 2010 assiste-se a uma preocupação em relatar o que sucedeu e acaba por relatar vários pontos de interesse para os stakeholders, no entanto em Junho de 2011 parece não existir continuidade de relatos relacionados com RS.

British Hospital Lisbon

O denominado British Hospital, pertence ao Grupo Português de Saúde (GP Saúde), foi criado com a pretensão de que os seus potenciais clientes pertencessem ao mercado nacional. As actividades desenvolvidas são cuidados hospitalares, cuidados ambulatórios e gestão de redes e serviços de saúde, apostando numa medicina preventiva.

Da análise do site do British Hospital em Julho de 2010 e em Junho de 2011, não há inovações, os itens descritos constavam da mesma forma nos dois momentos.

As principais actividades são desenvolvias nas torres de Lisboa (ex- Instituto de Urologia), com diversas linhas de actividade que em cirurgia ou outros tratamentos. A presente organização tem as seguintes unidades de saúde: Grupo Português de Saúde, Clínica Cedima, Centro de Medicina e Reabilitação do Sul e IMI (Imagens Médicas Integradas).

O British Hospital Lisbon XXI apresenta no site o grupo português de saúde contendo a apresentação em si e a descrição das unidades de saúde e, um link dedicado à instituição com a subdivisão em: apresentação, organograma, órgãos sociais, Missão, Objectivos, Visão e Valores, Qualidade e Ambiente, Notícias BHXXI e Comunicados. Também consta no site os serviços: Especialidades, Exames, Tratamentos, Cirurgia Ambulatória entre outros. Relativamente aos clientes têm as indicações: de convenções e acordos, horários de atendimento, indicações quanto a marcações", questões frequentes, os contactos, e legislação do sector. Juntamente é apresentado um link da localização onde os utentes têm à disposição indicações sobre a localização e permite uma visita virtual às instalações. Ainda na Web pode ser consultada uma descrição dos profissionais por unidade e como se processa o seu recrutamento, bem como um conjunto de informações de saúde com conselhos de especialistas de diversas áreas e a indicação dos artigos publicados, que são os mesmos nos dois momentos deste estudo.

O British Hospital Lisbon XXI tem por base na sua actividade os valores fundamentais centrados no doente: inovação, personalização do serviço, qualidade e qualificação dos Recursos Humanos, com objectivo de prestar serviços diferenciados. Para que a qualidade dos seus serviços não seja posta em causa, a empresa está certificada em 2008 pelas normas ISO 9001 e ISO 14001 e posteriormente auditada em 2009. E de acordo com o que foi mencionado a empresa definiu como missão: "(…) contribuir para a melhoria da saúde através da prestação de serviços e cuidados de saúde com inovação, personalização e qualidade, de forma a obter a satisfação dos Clientes, Colaboradores e Accionistas, respeitando a Comunidade e o meio Ambiente".

Os colaboradores e administradores da instituição assumiram o compromisso de melhorar de forma contínua a qualidade dos seus serviços e do seu desempenho ambiental e o objectivo foi cumprido. A política de qualidade e ambiental (que se mantém inalterada quer 2010 quer em 2011) reflecte um conjunto de intenções e de orientações:

- "Fornecer serviços que cumpram as expectativas e as necessidades dos clientes e utentes e da comunidade em geral;
- Promover a satisfação de todos os nossos clientes, utentes, colaboradores, accionistas e fornecedores;
- Prevenir a poluição assegurando a utilização eficiente dos recursos utilizados e a incorporação de tecnologias modernas, eficientes e inovadoras sempre que possível, minimizando os impactos ambientais, nomeadamente a produção de resíduos, de forma a garantir a sustentabilidade da empresa e do meio envolvente;

- Pugnar pela valorização de todos os resíduos produzidos no BHXXI;
- Cumprir os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis ao BHXXI;
- Promover a sensibilização e formação dos colaboradores, na protecção do ambiente e na melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade e ambiente, envolvendo todos os colaboradores do BHXXI e seus prestadores de serviços."

Os links respeitantes a "Notícias" e "Comunicados", não têm nada escrito, relativamente às informações sobre serviços, têm uma informação descritiva e exausta e alguns casos com historial desses mesmos serviços.

O British Hospital, não faz qualquer referência ao termo de RS, os responsáveis parecem pouco alertados para a questão. No entanto é uma empresa que se preocupou com a certificação de qualidade, assim de forma indirecta realiza, pratica e divulga acções que podem ser consideradas de RS em especial no que respeita à área ambiental. Os interessados tem informação de como aceder aos serviços e sobre os recursos humanos disponíveis. A nível de divulgações de RS poderá ser considerado fraco.

Espírito Santo Saúde

Espírito Santo Saúde é um grupo de unidades de saúde que pertence ao grupo Espírito Santo (grande grupo económico com actividades desenvolvidas em variados sectores da economia), que no presente caso refere-se ao ramo da saúde, em que são distintos três eixos de actuação:

- uma rede integrada que incorpora unidades hospitalares, clínicas ambulatórias e hospitais residenciais;
- uma oferta residencial, especialmente vocacionada para a população sénior;
- parcerias com o sector público no âmbito do Programa de Parcerias Público-Privadas.

O Grupo Espírito Santo conta com um vasto conjunto de unidades de saúde sendo 10 unidades consideradas hospitais ou unidades equiparadas com serviços de internamento permanente: Clipóvoa com um Hospital Privado em Póvoa de Varzim, Clínica de Cerveira em Vila Nova de Cerveira, Clínica de Amarante e a Clínica do Porto, Hospital da Arrábida em Vila Nova de Gaia, Cliria: Hospital Privado em Aveiro, Centro médico de Águeda e a Clínica de Oiã, Hospital Residencial do Mar em Loures, Hospital da Luz com duas unidades, o Hospital da Luz Lisboa e Centro Clínico da Amadora, Casas da Cidade (Residências Sénior) em Lisboa, Irio (Instituto de

Radioterapia) em Lisboa, Clube de Repouso casa dos Leões em Carnaxide, Clínica Parque dos Poetas em Oeiras, Hospital de Santiago em Setúbal, o Hospital da Misericórdia de Évora e o Hospital Beatriz Ângelo (em regime de parceria público privada). Estes dados foram recolhidos em Julho de 2010 e confirmados em Junho de 2011, verificando-se que não há alterações.

Espírito Santo Saúde apresenta como missão quer em Julho de 2010, quer em Junho de 2011: "Diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excepcionais". Para cumprir a sua missão a empresa estabeleceu objectivos ao nível da excelência, inovação e talento dos profissionais.

O grupo Espírito Saúde menciona os oito valores fundamentais pelos quais se rege:

- Procura incansável de resultados - pretendem atingir bons resultados com a concretização da missão;
- Rigor intelectual – rigorosos e críticos na decisão, procurando a melhor solução;
- Aprendizagem constante – com a experiência melhorar o desempenho futuro;
- Responsabilidade pessoal – conseguir um bom desempenho de forma responsável;
- Respeito e Humildade - respeito por outras opiniões / contributos de outros;
- Atitude positiva – aceitabilidade de novas ideias, para melhor atingir os objectivos;
- Integridade – honestidade para com as partes interessadas;
- Espírito de Equipa – aposta no esforço colectivo, como a melhor forma de alcançar os objectivos, e potenciar esse impacto na comunidade.

Ainda no site do grupo é indicado e encontram-se disponíveis as publicações de carácter técnico como forma de contribuir para divulgação de actos especializados concebidos em especial no Hospital da Luz, uma vez que este hospital contém equipamentos com avanços tecnológicos relevantes.

Sendo muitas as unidades de saúde do grupo, com diversas valências e finalidades, foi seleccionado para o estudo Hospital da Luz em Lisboa. Esta unidade, é considerada uma das mais representativas do grupo. O Hospital da Luz apresenta uma comissão de ética, que expõe um conjunto de objectivos que eram apresentados em Julho de 2010, e se mantêm em Junho de 2011:

- "Zelar pela salvaguarda da dignidade e integridade humanas;
- Emitir, por sua iniciativa ou por solicitação, pareceres sobre questões éticas no domínio da prestação de cuidados de saúde pelo Hospital da Luz;

- Pronunciar-se sobre os protocolos de investigação científica, nomeadamente os que se refiram a ensaios de diagnóstico ou terapêutica e técnicas experimentais que envolvem seres humanos e seus produtos biológicos, celebrados no âmbito do Hospital da Luz;
- Pronunciar-se sobre os pedidos de autorização de realização de ensaios clínicos e fiscalizar a sua execução, em especial no que respeita aos aspectos éticos e à segurança e integridade dos sujeitos do ensaio clínico;
- Pronunciar-se sobre a revogação ou suspensão da autorização para a realização de ensaios clínicos;
- Reconhecer a qualificação científica adequada para a realização de ensaios clínicos relativamente aos médicos do Hospital da Luz;
- Promover a divulgação dos princípios gerais da bioética pelos meios julgados adequados, designadamente através de estudos, pareceres ou outros documentos, no âmbito dos profissionais de saúde do Hospital da Luz;
- No exercício das suas competências, a Comissão de Ética deverá ponderar, em particular, o estabelecido na lei, nos códigos deontológicos e nas declarações e directrizes internacionais existentes sobre as matérias a apreciar."

Relativamente às informações a seguir indicadas, estavam no site em Julho de 2010 e mantêm-se em Junho de 2011:

- Relativamente aos fornecedores há uma indicação de uma avaliação e selecção destes, bem como dos produtos a serem utilizados nas unidades do grupo através de uma central de compras, com base em padrões e objectivos e rigorosos, de modo a garantir uma prestação de serviços e elevada qualidade e satisfação.
- Nomeadamente no que refere ao cliente: os serviços, as marcações, os acordos e convenções e os preços. Dispõe também de um vídeo esclarecedor dos serviços prestados explicando as tecnologias aliadas aos serviços e campo de divulgação de notícias, as notícias mais predominantes estão relacionadas com os avanços tecnológicos aliados à saúde.
- Informações relacionadas com a celebração de acordo com uma universidade para a realização de ensaios clínicos.
- A interessante notícia: "O edifício do Hospital da Luz foi certificado com a classificação máxima, A+, no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior dos Edifícios (SCE)".

No site, não é apresentado nenhum relatório de responsabilidade social, sustentabilidade ou balanço social, no entanto há informações da existência de RS, sob a forma de notícias. Há inclusive um link reservado à politica de RS (de forma muito genérica) adoptada na empresa. Evidencia-se a divulgação de acções que podem e devem ser consideradas de atitudes socialmente responsáveis. De relevar o facto de o hospital ter a certificação de qualidade é também uma forma de realizar e divulgar acções socialmente responsáveis. Poderá considerar--se que já oferece um razoável leque de informações aos interessados, porem essa informação poderia ser melhorada.

Hospital Particular do Algarve

O hospital Particular do Algarve (HPA) encontra-se sediado no barlavento algarvio, possuindo três unidades hospitalares: em Alvor, Portimão e Faro. Tem como missão (apresentada em Julho de 2010 e confirmada em Junho de 2011), prestar serviços de saúde diferenciados incluindo internamento hospitalar, serviço ambulatório, consultas externas de especialidade e atendimento permanente.

Na Web encontra-se descrita (em Julho de 2010) uma preocupação da gestão do Hospital no sentido da certificação de qualidade, com o intuito de prestar um serviço de excelência, tendo em consideração da satisfação das necessidades dos clientes, parceiros e fornecedores. No que respeita à política de qualidade o Hospital Particular do Algarve tem como princípios: a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e fornecedores, bem como a satisfação e motivação de todos os colaboradores e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. Em Junho de 2011 estava descrito a renovação da certificação da qualidade na unidade de Alvor em 2010, e que também foi implementado o sistema de qualidade na unidade de Faro.

Ainda na Web (quer em Julho de 2010, quer em Junho de 2011) o hospital menciona a existência de um cartão que permite o acesso (em termos de arquivo informático) a todo o historial clínico, para além de permitir descontos nos diversos serviços.

Os valores e princípios deste hospital descritos no site, prezam pela valorização da ética em todas as relações profissionais internas e externas, honestidade e profissionalismo dos Recursos Humanos reconhecendo as capacidades e cada um. Relativamente aos restantes colaboradores é relevada a qualificação e procura de programas que permitam uma rápida adaptação no momento do acolhimento e integração que permitam uma rápida assimilação da

cultura da empresa. Ainda no campo dos princípios há uma ênfase quanto ao levantamento sistemático das necessidades de formação dos colaboradores, de modo a antecipar as mudanças que o meio venha a impor e melhorar o desempenho técnico dos profissionais, quer seja no âmbito da continuidade quer seja no acolhimento para novos colaboradores. Relativamente à higiene, saúde e segurança no trabalho, aposta-se na prevenção de riscos de modo a proteger a saúde física e mental de todos os colaboradores. O Hospital Particular do Algarve procura proporcionar igualdade de oportunidade e de tratamento a todos os indivíduos que sejam ou pretendam ser colaboradores, independentemente do seu sexo, opção sexual, raça, cor, preferências religiosas e políticas de modo a proporcionar o bem-estar no trabalho.

No site da empresa em Julho de 2010 havia um link onde a empresa descrevia os eventos que promoveu ou participou, onde se encontra registado a participação e organização em eventos técnicos. No que respeita a notícias, manifestou e realização de novos serviços, de novas tecnologias e extensão de espaço para prestação de serviços. Não foram encontradas actividades desenvolvidas em prol da comunidade envolvente ou em termos ambientais. Em Junho de 2011 a disposição e apresentação do site é diferente, mas na rubrica notícias há descrição dos acontecimentos realizados, a participação e organização de eventos, continuando a não evidenciar actividades em prol da comunidade envolvente ou termos ambientais.

No entanto poder-se-á concluir que HPA é uma organização dinâmica, manifestou a presença várias acções de RS, embora não se refira ao termo de RS, há evidência da sua prática bem como das suas divulgações, não se podendo apurar se todas foram realizadas.

Hospital Particular de Lisboa (Grupo Trofa Saúde)

O Hospital Particular de Lisboa, trata-se do primeiro hospital privado na área de Lisboa, tendo sido o modelo instituído pioneiro na alta qualidade dos cuidados prestados, tanto para os seus profissionais como para os doentes. Foi fundado em Fevereiro de 1967 por um grupo de médicos abrangendo diferentes especialidades, foi posteriormente adquirido pelo grupo Trofa Saúde (Dezembro de 2007). O grupo Trofa saúde possui um vasto conjunto de unidades de saúde composto por 7 hospitais (como anteriormente descritos) de âmbito particular e ainda um conjunto de unidades de serviços diagnóstico e cuidados de saúde que não são equiparados a hospitais. O Hospital Particular de Lisboa aposta que a sua missão seja “prestar cuidados hospitalares e ambulatórios apoiados em técnicas da mais elevada qualidade”.

No site descreve que têm em consideração a prestação de serviços com elevada qualidade, bem como o respeito pela dignidade e atendem à sensibilidade dos pacientes, dos familiares e dos visitantes. Descreve o hospital como uma organização que estimula a valorização humana e proporciona um ambiente seguro e saudável para os pacientes e profissionais.

Continuando com referência ao site do hospital, no campo das notícias em Julho de 2010, havia a indicação de prestação de serviços (técnicos) a realizar (numa perspectiva publicitária), passatempo relacionado com serviços da organização e pacientes (não com o público em geral). Refere a realização "Cursos para Crianças" no âmbito da saúde, sendo abordado essencialmente a higiene, alimentação, primeiros socorros e meio ambiente. Apesar de não ser uma iniciativa gratuita (pagamento de um valor simbólico), poderá ser considerado como um serviço prestado à comunidade. No campo das notícias, estava divulgado a realização de um *Workshop* da adolescência com o intuito de esclarecer os temas muito questionados pelos adolescentes de relevante interesse para estes.

Em Junho de 2011, o hospital apresenta como acontecimentos realizados, organização de eventos e esclarecimentos técnicos, sendo alguns: "Rastreio de factores de risco para doença coronária" "Cor e Alegria na Festa da Criança do Hospital", e ainda respostas a questões, como por exemplo: "Comer chocolate traz benefícios para a saúde?"

Embora seja relevado no site a qualidade dos serviços, não é mencionado qualquer certificação de qualidade, ou processo de certificação. No site deste hospital (em qualquer um dos momentos em que foi observado) não foi identificado explicitamente a existência de responsabilidade social, porem há informações ad hoc, que reflectem algumas acções a RS. Assim da leitura do site, transparece que os responsáveis da organização encontram-se pouco sensibilizados para as questões específicas de RS. A informação no campo da RS é pouco abundante, manifestando uma escassa preocupação na prática de RS e respectiva divulgação.

6.2.2 Determinação da Representatividade de cada Grupo Económico

Como foi descrito na análise das unidades hospitalares, estes pertencem a grupos económicos com diversas unidades, partindo do princípio de que as linhas orientadoras da gestão são emanadas pela gestão do grupo, será prudente determinar a representatividades de cada unidade no universo da amostra. Assim no quadro 2 está evidenciada a relação de cada grupo em relação à totalidade da amostra.

Quadro 2 – Representatividade das unidades de saúde na amostra.

Grupo Económico	Unidades	Representatividade
José de Mello Saúde	10	27%
HPP Saúde	6	16%
Brithis Hospital Lisbon	1	3%
Espirito Santo Saúde	10	27%
Hospital Particular do Algarve	3	8%
Grupo Trofa Saúde	7	19%
Total	37	100%

Fonte: Elaboração própria.

6.6 Apresentação dos temas seleccionados para o estudo

Ao longo da pesquisa realizada e relatada anteriormente, não foi encontrado qualquer outra pesquisa que pudesse ser reproduzida no presente estudo. Mediante esta situação, foi seleccionada uma panóplia de questões, e foram verificadas as divulgações efectuadas por cada um das empresas privadas do sector da saúde seleccionadas e já mencionadas. Ao longo do presente capítulo serão apresentados os temas ou conjunto de temas seleccionados, que serviram de base ao presente estudo empírico.

A selecção dos itens seguintes tem como referência as consequências do ambiente Grajew (2000) e a redução de impacto ambiental Rocha (2009).

Na higiene e limpeza, utilização de produtos biodegradáveis /baixa agressividade ao ambiente
Outras preocupações ambientais
Tratamento de resíduos hospitalares

Relativamente às acções que envolvam a comunidade, apoio de programas de acção social e caridade são proferidas por Rocha (2009), no que respeita aos programas de acção nas escolas foi referido por Montuschi (2009)

Realização de rastreios gratuitos à população
Realização de acções de educação para a saúde (quer seja nas escolas ou não)

O tema do bem estar dos funcionários e da família foi indicado por Neto e Froes (1999), segurança e higiene no trabalho, salvaguarda dos direitos dos trabalhadores, a flexibilidade de horário para cuidar da família, bem como a remuneração justa e equitativa, faz parte das indicações de Rocha (2009).

Flexibilidade de horários dos funcionários para cuidar da família
Remunerações justas e equitativas
Saúde e segurança dos trabalhadores para além do Obrigatório

Os assuntos relacionados com a escolaridade é umas das referências de Grajew (2000), a formação e educação dos funcionários são temas referenciados por Neto e Froes (1999).

Qualificações dos recursos humanos nas empresas de saúde
Incentivo à formação dos funcionários
Motivar os funcionários a participar em equipas de voluntariado em acções de solidariedade e caridade

As bolsas de estudo e inserção de jovens no mundo laboral são menções de Montuschi (2009). De acordo com os organismos internacionais e no sentido de atingir o grande objectivo "saúde para todos", uma das formas do sector privado da saúde em contribuir também para esta causa é promovendo a investigação.

Concessão de Bolsas de Estudo
Financiamento de projectos de I&D para doutoramento e pós doutoramento
Estudos de investigação realizados na organização
Cooperação com outras organizações em estudos de investigação
Cooperação com Universidade de medicina com o intuito de desenvolver estudos de investigação
Inserção de Investigadores nos recursos humanos da organização

A divulgação de notícias boas e menos boas, permite a difusão de uma imagem transparente são opiniões de Dawkins e Fraas (2008), por outro lado a divulgação de negligência médica é referido por Melos *et al* (2010). De acordo com triple bottom line, um dos pés do tripé da sustentabilidade são as pessoas, a importância do arquivo, a protecção dos dados pessoais e a possibilidade de obtenção desses dados pelos utentes dos serviços de saúde, são temas referidos por Ornelas *et al* (2007).

Divulgação das medidas tomadas e respectiva a tempestividade, quando há negligência médica
Evidenciação das garantias dos utentes pela utilização dos serviços (Direitos dos Utentes)
Tratamento dos dados e respectiva confidencialidade de dados pessoais dos pacientes
Arquivos clínicos de modo a proporcionar cópia ao utente (por solicitação)

A análise por parte dos stakeholders dos pressupostos estratégicos foi proferida por Hollingwort (2009), sendo para isso necessário a divulgação dos pressupostos de base e posteriormente a divulgação dos resultados.

Divulgação dos pressupostos de base da estratégia
Publicação dos resultados dos programas estratégicos previamente estabelecido

Ao longo presente capítulo foram apresentados e justificados todos os temas sobre os quais incidiu a pesquisa no site de cada organização. Trata-se de um conjunto de temas que foram reunidos por serem considerados adequados e pertinentes ao sector da saúde. Do conjunto de temas apresentados destaca-se grupos de itens relacionados com:

- Um relacionado com as preocupações ambientais,
- Outros com a interacção da organização com o meio envolvente,
- O bem estar dos colaboradores incluindo a nível familiar,
- O nível de formação e incentivo à formação,
- A preocupação com a promoção da investigação quer dentro da organização bem como cooperação com outras organizações,
- As preocupações em comunicar e dar a conhecer aos interessados o que de bem ou mal se faz na empresa.

Na escolha dos temas houve uma preocupação de seleccionar temas de RS que devam ser praticados por uma empresa do sector privado de saúde.

6.4 Tratamento dos dados em Julho de 2010

Numa primeira fase, é apresentada a divulgação dos itens de RS por cada uma das organizações, e posteriormente o tratamento desses dados.

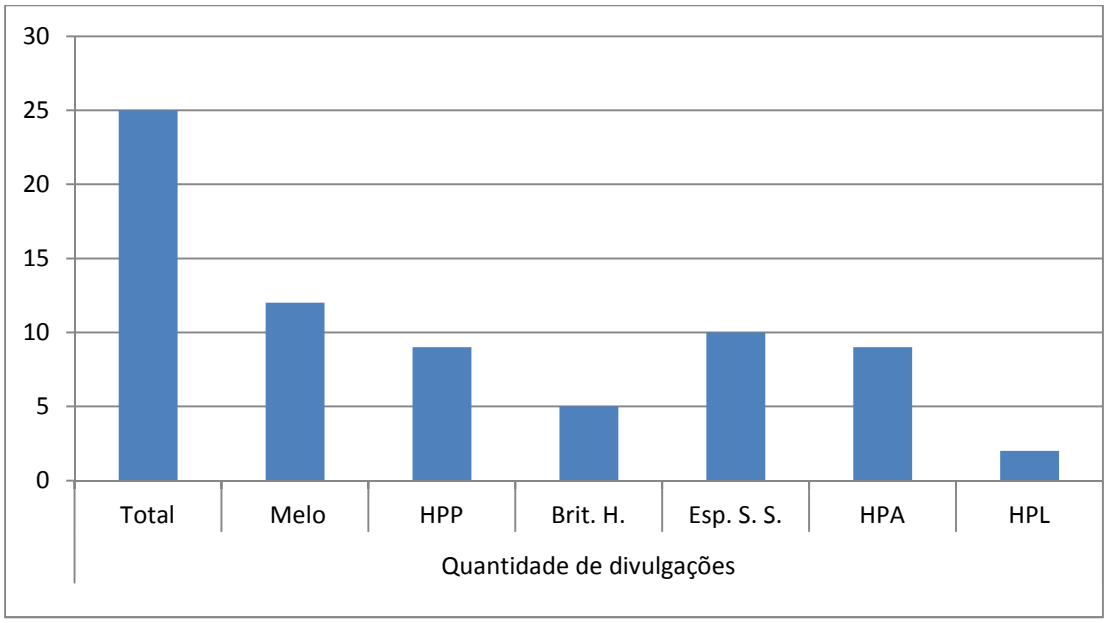
Quadro 3 - Divulgações de RS realizadas pelos hospitais privados em Portugal

		Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	Total
	Questões de responsabilidade Social que podem ser colocadas numas empresa privada de saúde							
1	Na higiene e limpeza, utilização de produtos biodegradáveis /baixa agressividade ao ambiente							0
2	Outras preocupações ambientais		S	S	S			3
3	Defesa dos Direitos Humanos	S	S	S	S	S	S	6
4	Procura por fornecedores que tenham uma "atitude Responsável"					S		1
5	Realização de rastreios gratuitos à população	S	S					2
6	Realização de acções de educação para a saúde (quer seja nas escolas ou não)	S	S				S	3
7	Flexibilidade de horários dos funcionários para cuidar da família		S					1
8	Qualificações dos recursos humanos nas empresas de saúde	S	S	S	S	S		5
9	Incentivo à formação dos funcionários	S	S	S	S	S		5
10	Remunerações justas e equitativas							0
11	Saúde e segurança dos trabalhadores para além do Obrigatório					S		1
12	Motivar os funcionários a participar em equipas de voluntariado /solidariedade e caridade	S						1
13	Concessão de Bolsas de Estudo	S						1
14	Financiamento de projectos de I&D para doutoramento e pós doutoramento							0
15	Estudos de investigação realizados na organização	S			S			2
16	Cooperação com outras organizações em estudos de investigação				S	S		2
17	Cooperação com Universidade de medicina para desenvolver estudos de investigação	S			S			2
18	Inserção de Investigadores nos recursos humanos da organização	S			S			2
19	Divulgação das medidas tomadas e respectiva a tempestividade, quando há negligência médica							0
20	Evidenciação das garantias dos utentes pela utilização dos serviços (Direitos dos Utentes)				S	S		2
21	Tratamento dos dados e respectiva confidencialidade de dados pessoais dos pacientes					S		1
22	Arquivos clínicos de modo a proporcionar cópia ao utente (por solicitação)					S		1
23	Tratamento de resíduos hospitalares			S				1
24	Divulgação dos pressupostos de base da estratégia	S	S		S			3
25	Publicação dos resultados dos programas estratégicos previamente estabelecido	S	S					2
	Total	12	9	5	10	9	2	

Fonte: Elaboração própria.

Da leitura das frequências verifica-se que as organizações que tinham mais divulgações no seu site em Julho de 2010, ficava muito aquém do ideal, tal como é evidenciado no gráfico 1. A primeira coluna deste gráfico indica o número total de divulgações que foram seleccionadas para o presente estudo, nas restantes o número de divulgações efectuadas por cada uma das organizações analisadas. A entidade que mais divulgou na Web, em 2010 foi o grupo Mello Saúde com 12 divulgações de um total de 25, sendo seguido do grupo Espírito Santo com 10 divulgações. O hospital que apresentou menos divulgações no seu site foi o hospital Particular de Lisboa do grupo Trofa Saúde.

Gráfico 1 – Quantidade de divulgações por hospital analisado no seu site em Julho de 2010

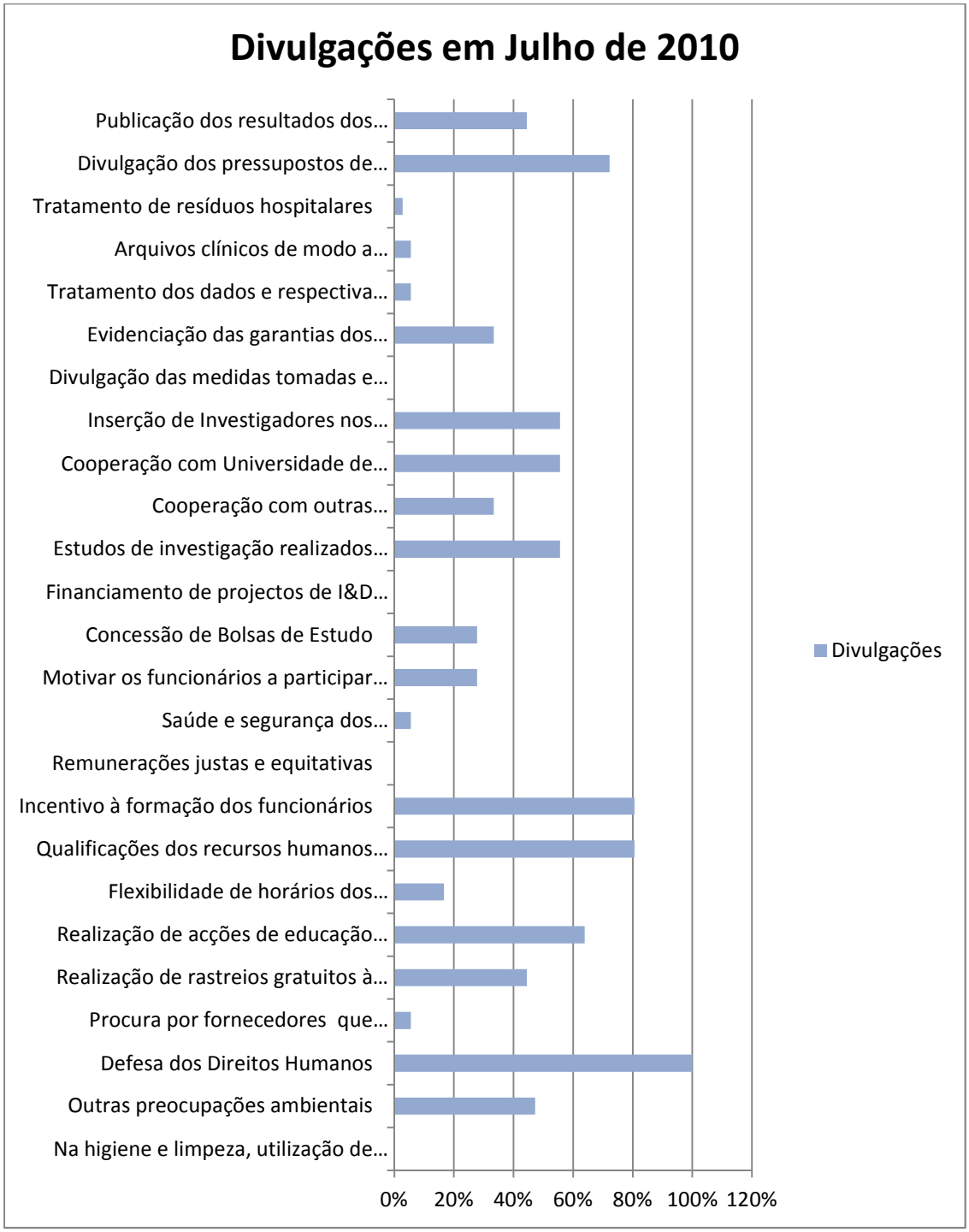


Fonte: Elaboração própria.

Como já referido as unidades hospitalares pertencem a grupos económicos uns mais significativos que outros, assim a comparação será mais adequada que se efectue em termos relativos como referido no quadro 2, denomidado representatividade das unidades de saúde na amostra. Assim no gráfico seguinte, refere-se a valores relativos totais de divulgação de cada item com a ponderação da respectiva respressentatividade. Fornecendo assim uma melhor percepção da realidade, pelo facto de refletir o que representa cada unidade hospitalar tendo em consideração o número de unidades hospitalares de cada grupo económico ao qual pertencem.

Apresentação dos dados relativos em termos totais de forma gráfica:

Gráfico 2 – Divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal no global em valores relativos, em Julho de 2010.



Fonte: Elaboração própria

6.5 Análise dos resultados recolhidos em Julho de 2010

Depois de concluída a recolha dos dados apresentados e respectivo tratamento de forma genérica na secção anterior, segue-se uma análise mais detalhada destacando as acções de RS praticadas e divulgadas ou não nos hospitais privados portugueses. O presente estudo não permite averiguar se as referidas organizações desenvolvem acções de RS, mas que as não divulgaram.

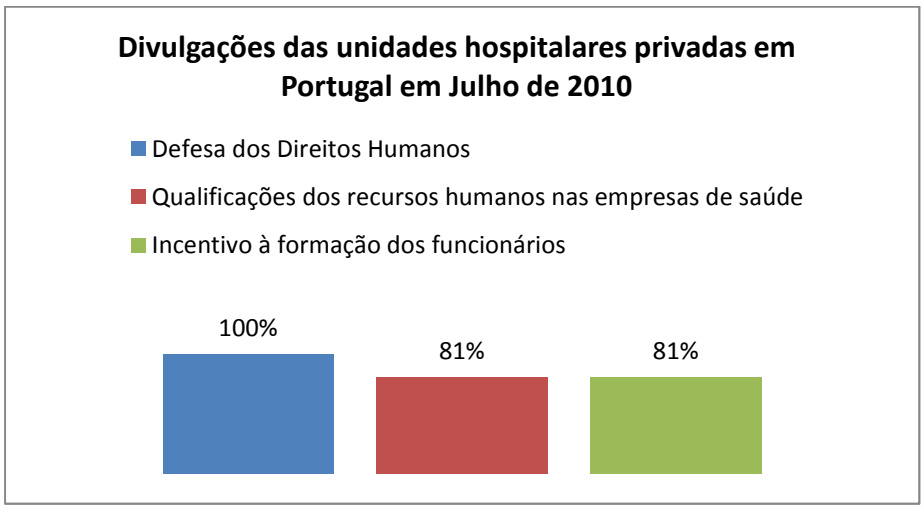
Dos dados recolhidos destaca-se as divulgações relacionadas com as pessoas (os seus utentes) e as relacionadas com a qualificação dos recursos humanos e a preocupação dos colaboradores, tal como se evidencia no quadro 4. De referir que a nível da qualificação e incentivo à formação apenas um grupo de hospitais não evidência.

Quadro 4 – As principais divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Defesa dos Direitos Humanos	27%	16%	3%	27%	8%	19%	100%
Qualificações dos recursos humanos nas empresas de saúde	27%	16%	3%	27%	8%		81%
Incentivo à formação dos funcionários	27%	16%	3%	27%	8%		81%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 - As principais divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao item intitulado "Divulgação dos pressupostos estratégicos", estes na maioria dos casos são divulgados por três grupos de hospitais mas representado a maioria (quadro 5),

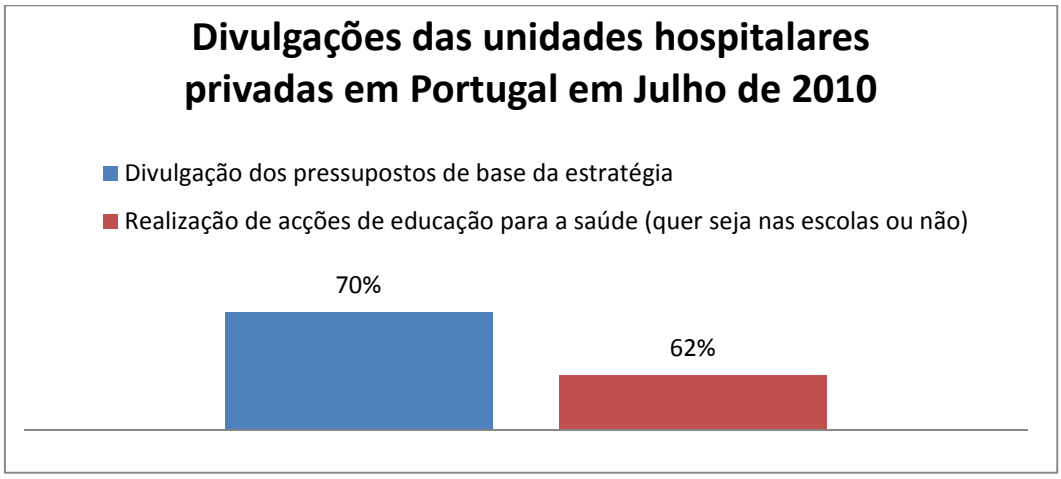
permitindo nomeadamente aos investidores analisar possíveis investimentos, no entanto a divulgação dos resultados dos programas estratégicos só foram evidenciados por 2 grupos que representam em cerca de 43% das observações (quadro 5). As acções de educação para a saúde foram realizadas e divulgadas por três grupos que representam (62%), conforme consta no quadro seguinte.

Quadro 5 – As divulgações significativas realizadas pelos hospitais privados em Portugal.

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	*Brit. H.*	*Esp. S. S.*	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Divulgação dos pressupostos de base da estratégia	27%	16%		27%			70%
Realização de acções de educação para a saúde (quer seja nas escolas ou não)	27%	16%				19%	62%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – As divulgações significativas realizadas pelos hospitais privados em Portugal.



Fonte: Elaboração própria.

No quadro 6 estão evidenciadas as acções que foram realizadas e divulgados por cerca de 50% dos hospitais privados em Portugal, como por exemplo a realização de estudos de investigação, cooperação com universidades com o intuito de desenvolver estudos de investigação e a inserção de investigadores nos recursos humanos (referido pelos 2 maiores grupos), foram realizadas por uma escassa maioria dos hospitais. No que respeita a preocupações ambientais, verificou-se em 46%, quanto à realização de rastreios foram realizadas e divulgadas por 43%.

De ressalvar que as acções de RS respeitantes à inserção de investigadores nos recursos humanos, está dependente de o hospital ter activos fixos tangíveis adequados e dimensão

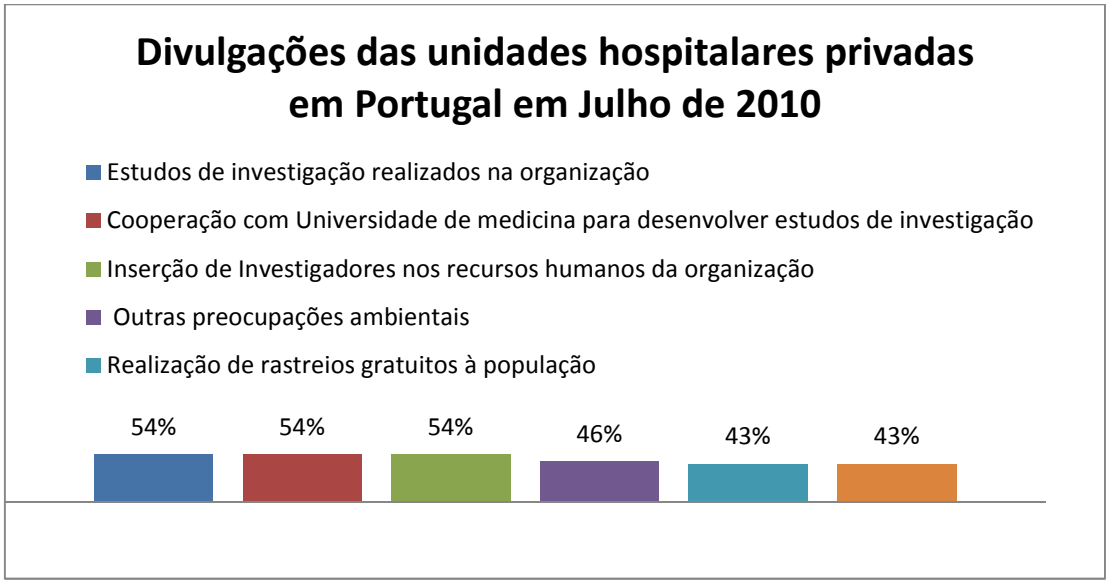
económica e financeira. Assim é compreensível que este item só esteja evidenciado nos hospitais dos grupos mais significativos (quadro 6).

Quadro 6 – As divulgações realizadas por cerca de 50% hospitais privados em Portugal

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Estudos de investigação realizados na organização	27%			27%			54%
Cooperação com Universidade de medicina para desenvolver estudos de investigação	27%			27%			54%
Inserção de Investigadores nos recursos humanos da organização	27%			27%			54%
Outras preocupações ambientais		16%	3%	27%			46%
Realização de rastreios gratuitos à população	27%	16%		0%			43%
Publicação dos resultados dos programas estratégicos previamente estabelecido	**27%**	16%		0%			43%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 - As divulgações realizadas por cerca de 50% hospitais privados em Portugal



Fonte: Elaboração própria.

Continuando a analisar detalhadamente, verifica-se que a grande maioria dos hospitais privados não divulgou a realização de acções de RS que estão evidenciados no quadro 7 e no correspondente gráfico 6. Neste grupo há no entanto um item que por norma se associa à

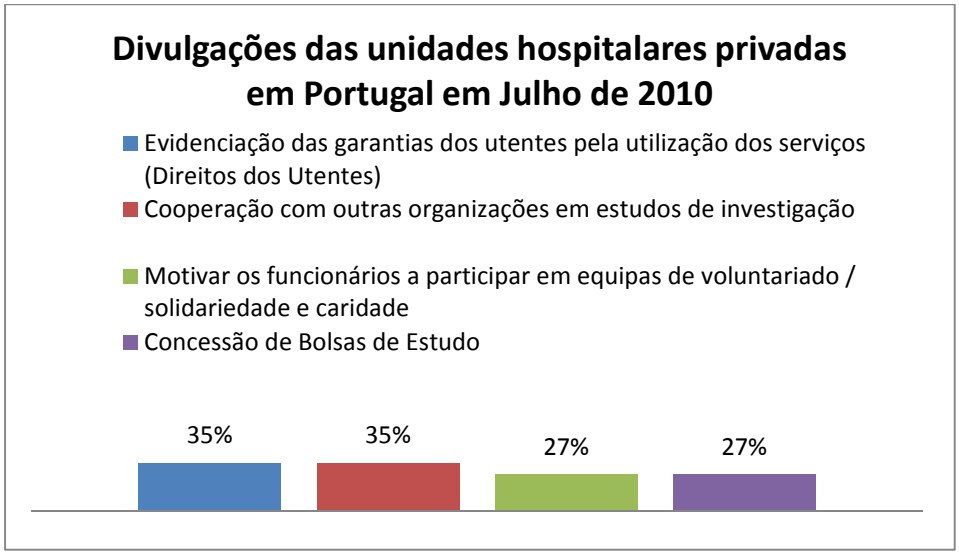
dimensão financeira que é o caso de concessão de bolsa de estudo, sendo por isso evidenciada pelo maior grupo observado.

Quadro 7– As divulgações realizadas por alguns hospitais privados em Portugal

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Evidenciação das garantias dos utentes pela utilização dos serviços (Direitos dos Utentes)				27%	8%		35%
Cooperação com outras organizações em estudos de investigação				27%	8%		35%
Motivar os funcionários a participar em equipas de voluntariado / solidariedade e caridade	27%						27%
Concessão de Bolsas de Estudo	27%						27%

Fonte Elaboração própria.

Gráfico 6 – As divulgações realizadas por alguns hospitais privados em Portugal



Fonte Elaboração própria.

Por outro lado como se evidência no quadro 8 existe um conjunto de temas que não apresentavam qualquer divulgação em Julho de 2010 pelo sector privado de saúde. Certamente determinados itens referenciados no quadro, são acções realizadas pelas empresas observadas, mas não há menção de serem divulgadas. Neste quadro é curioso verificar que os hospitais que mais divulgaram acções socialmente responsáveis como a caso do grupo Mello e grupo Espírito Santo, não fazem qualquer referência à selecção dos fornecedores, segurança e saúde dos trabalhadores, tratamento dos dados dos pacientes. Apenas um pequeno grupo hospitalar da região do Algarve refere estes itens, levantando uma

outra questão relacionado com o espaço geográfico, de referir que os restantes grupos mencionados não estão representados no Algarve.

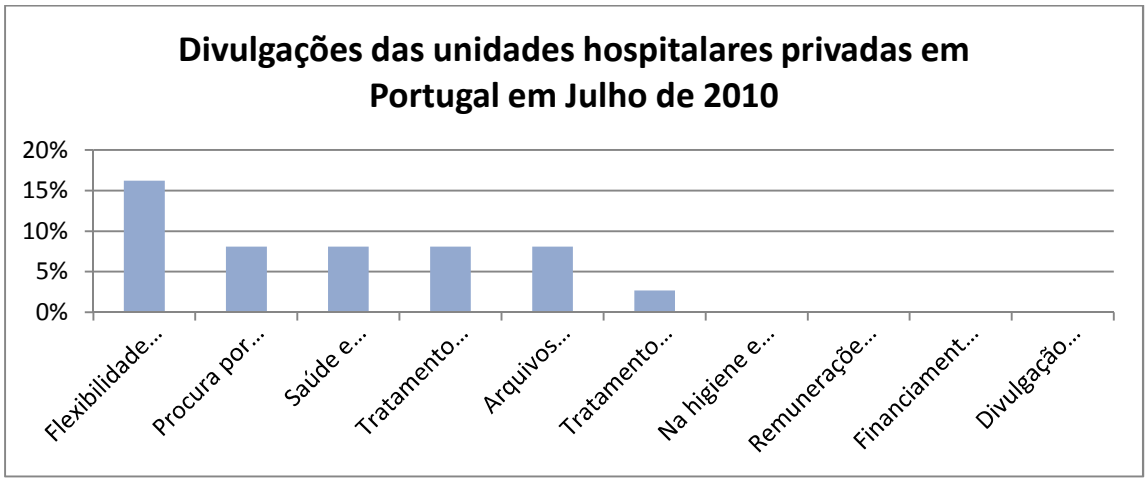
Curiosamente numa área tão sensível nos dias de hoje, o ambiente, aparece esquecido, sendo apenas referido por uma unidade hospitalar.

Quadro 8 – As divulgações realizadas por poucos e não realizadas em Julho de 2010

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Flexibilidade de horários dos funcionários para cuidar da família		16%					16%
Procura por fornecedores que tenham uma "Atitude Responsável"					8%		8%
Saúde e segurança dos trabalhadores para além do Obrigatório					8%		8%
Tratamento dos dados e respectiva confidencialidade de dados pessoais dos pacientes					8%		8%
Arquivos clínicos de modo a proporcionar cópia ao utente (por solicitação)					8%		8%
Tratamento de resíduos hospitalares			3%				3%
Na higiene e limpeza, utilização de produtos biodegradáveis /baixa agressividade ao ambiente							0%
Remunerações justas e equitativas							0%
Financiamento de projectos de I&D para doutoramento e pós doutoramento							0%
Divulgação das medidas tomadas e respectiva a tempestividade, quando há negligência médica							0%

Fonte Elaboração própria.

Gráfico 7 - As divulgações realizadas por poucos e as não realizadas



Fonte Elaboração própria.

6.6 Tratamento dos dados em Junho de 2011

Numa primeira fase, é apresentada a divulgação dos itens de RS por cada uma das organizações seguida de análise, de forma equiparada aos dados recolhidos em Julho de 2010.

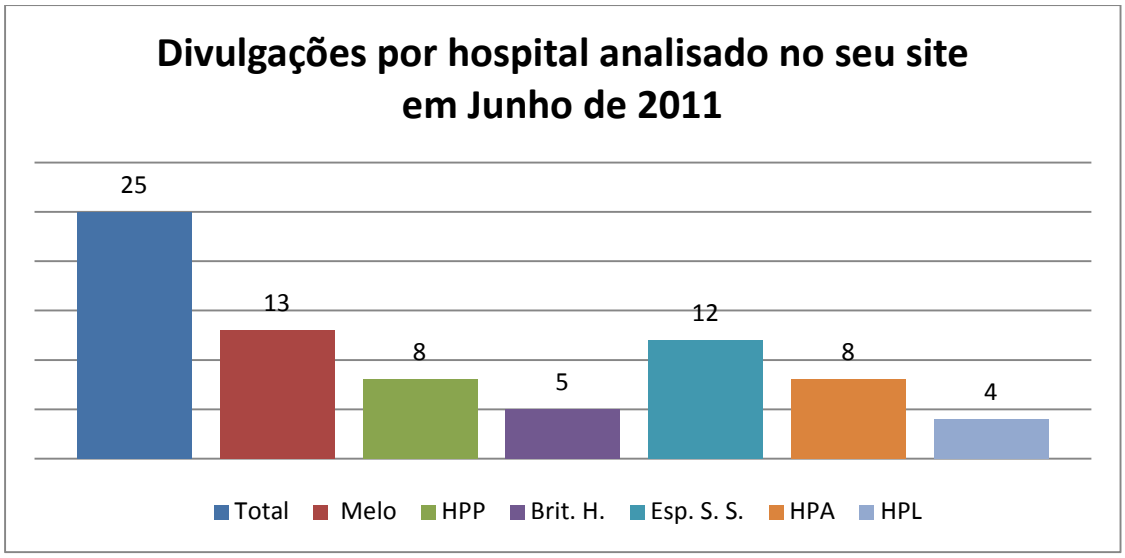
Quadro 9 - Divulgações de RS realizadas pelos hospitais privados em Portugal - Junho de 2010.

		Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	Total
	Questões de responsabilidade Social que podem ser colocadas numas empresa privada de saúde							
1	Na higiene e limpeza, utilização de produtos biodegradáveis /baixa agressividade ao ambiente							0
2	Outras preocupações ambientais		S	S	S			3
3	Defesa dos Direitos Humanos	S	S	S	S	S	S	6
4	Procura por fornecedores que tenham uma "atitude Responsável"		S					1
5	Realização de rastreios gratuitos à população	S			S		S	3
6	Realização de acções de educação para a saúde (quer seja nas escolas ou não)	S	S		S		S	4
7	Flexibilidade de horários dos funcionários para cuidar da família		S					1
8	Qualificações dos recursos humanos nas empresas de saúde	S	S	S	S	S	S	6
9	Incentivo à formação dos funcionários	S	S	S	S	S		5
10	Remunerações justas e equitativas							0
11	Saúde e segurança dos trabalhadores para além do Obrigatório					S		1
12	Motivar os funcionários a participar em equipas de voluntariado /solidariedade e caridade	S						1
13	Concessão de Bolsas de Estudo	S						1
14	Financiamento de projectos de I&D para doutoramento e pós doutoramento	S						1
15	Estudos de investigação realizados na organização	S			S			2
16	Cooperação com outras organizações em estudos de investigação				S	S		2
17	Cooperação com Universidade de medicina para desenvolver estudos de investigação	S			S			2
18	Inserção de Investigadores nos recursos humanos da organização	S			S			2
19	Divulgação das medidas tomadas e respectiva a tempestividade, quando há negligência médica							0
20	Evidenciação das garantias dos utentes pela utilização dos serviços (Direitos dos Utentes)				S	S		2
21	Tratamento dos dados e respectiva confidencialidade de dados pessoais dos pacientes					S		1
22	Arquivos clínicos de modo a proporcionar cópia ao utente (por solicitação)					S		1
23	Tratamento de resíduos hospitalares			S				1
24	Divulgação dos pressupostos de base da estratégia	S	S		S			3
25	Publicação dos resultados dos programas estratégicos previamente estabelecido	S						1
	Total	13	8	5	12	8	4	

Fonte: Elaboração própria.

Da leitura das frequências de RS consta que as organizações que mais evidenciam divulgações no seu site em Junho de 2011, são muito idênticas aos dados recolhidos em 2010, ficam muito a desejar do ideal, tal como se pode verificar no gráfico 8. Na primeira coluna está indicado o número total de divulgações que foram seleccionadas para o presente estudo, nas restantes o número de divulgações efectuadas por cada uma das organizações analisadas. A entidade que mais divulga é o grupo Mello Saúde com 13 divulgações de um total de 25, sendo seguido do grupo Espírito Santo com 12 divulgações. O hospital que continua com menos divulgações no seu site é o hospital Particular de Lisboa do grupo Trofa Saúde. Verifica-se que no geral houve um aumento de divulgações de RS de Julho de 2010 para Junho de 2011.

Gráfico 8 – Quantidade de divulgações por hospital analisado no seu site em Junho de 2011



Fonte: Elaboração própria.

Atendendo à representatividade já referida anteriormente apresenta-se de seguida o gráfico 8 com os valores relativos totais de divulgação de cada item com a ponderação da respectiva respresentatividade. Proporcionando assim uma melhor percepção da realidade, permitindo observar as divulgações que constam nos sites unidades hospitalares observadas em Junho de 2011.

Gráfico 9 – Divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal no global em valores relativos a Junho de 2011.

Fonte: Elaboração própria.

6.7 Análise dos resultados recolhidos em Junho de 2011 e respectiva comparação com os de Julho de 2010

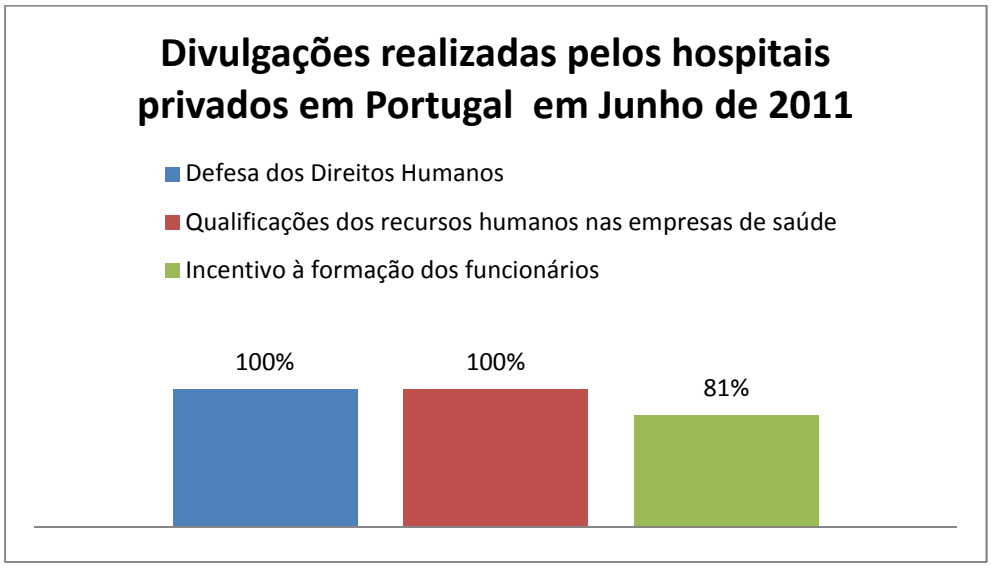
Os itens de divulgação mais praticados e evidenciados nos sites das organizações de saúde observados foram os que constam do quadro 10, seguindo a tendência já referida a Julho de 2010, os itens mais divulgados são os respeitantes com os direitos humanos, a qualificação dos recursos humanos (aumentou de 2010 para 2011) e o incentivo à formação.

Quadro 10 - As principais divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Defesa dos Direitos Humanos	27%	16%	3%	27%	8%	19%	100%
Qualificações dos recursos humanos nas empresas de saúde	27%	16%	3%	27%	8%	19%	100%
Incentivo à formação dos funcionários	27%	16%	3%	27%	8%		81%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 9 - As principais divulgações realizadas pelos hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011



Fonte: Elaboração própria.

No quadro que se segue são apresentados as divulgações efectuadas pela maior parte das dos hospitais privados, em que o que mais se destaca, é a realização de acções de educação para a

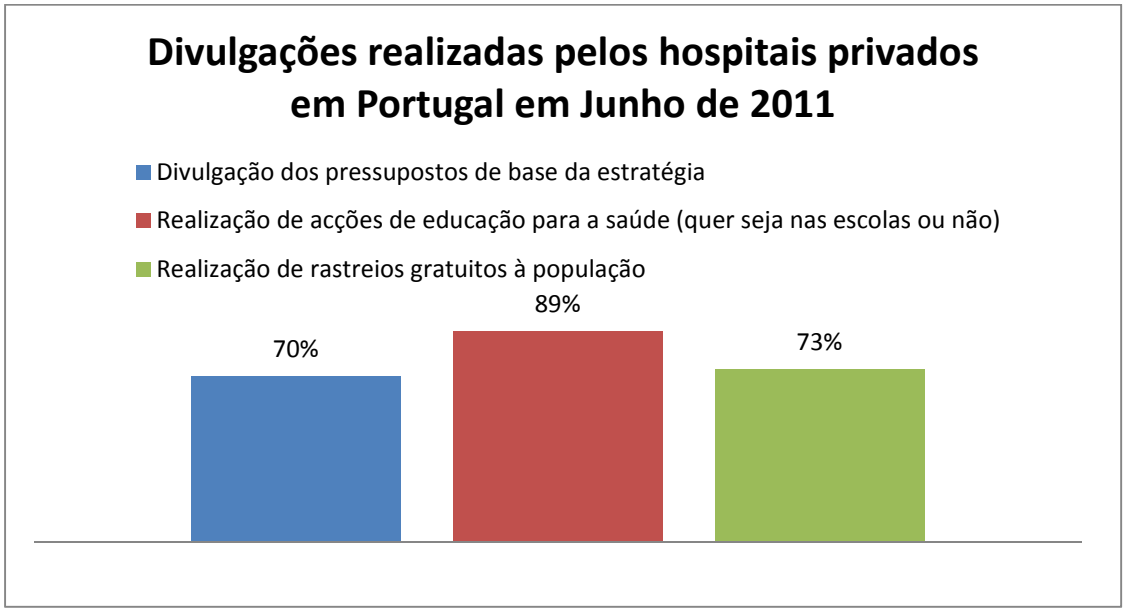
saúde (subindo de 62% em 2010 para 89% em 2011), também se destaca o aumento verificado no que diz respeito à realização de rastreios gratuitos à população de 43% em 2010 para 73% em 2011. Relativamente aos pressupostos e base da estratégia não se verificou qualquer alteração.

Quadro 11 As divulgações significativas realizadas pelos hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Divulgação dos pressupostos de base da estratégia	27%	16%		27%			70%
Realização de acções de educação para a saúde (quer seja nas escolas ou não)	27%	16%		27%		19%	89%
Realização de rastreios gratuitos à população	27%			27%		19%	73%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 10 - As divulgações significativas realizadas pelos hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011



Fonte: Elaboração própria.

No próximo quadro consta as divulgações que são apresentadas por cerca de 50% dos hospitais. Nestes itens não se verificaram qualquer alteração em relação ao período anterior. Relativamente ao ano de 2010 estavam apresentados mais itens neste grupo, em que alguns aumentaram e passaram para o grupo dos mais divulgados, porém houve um item que desceu

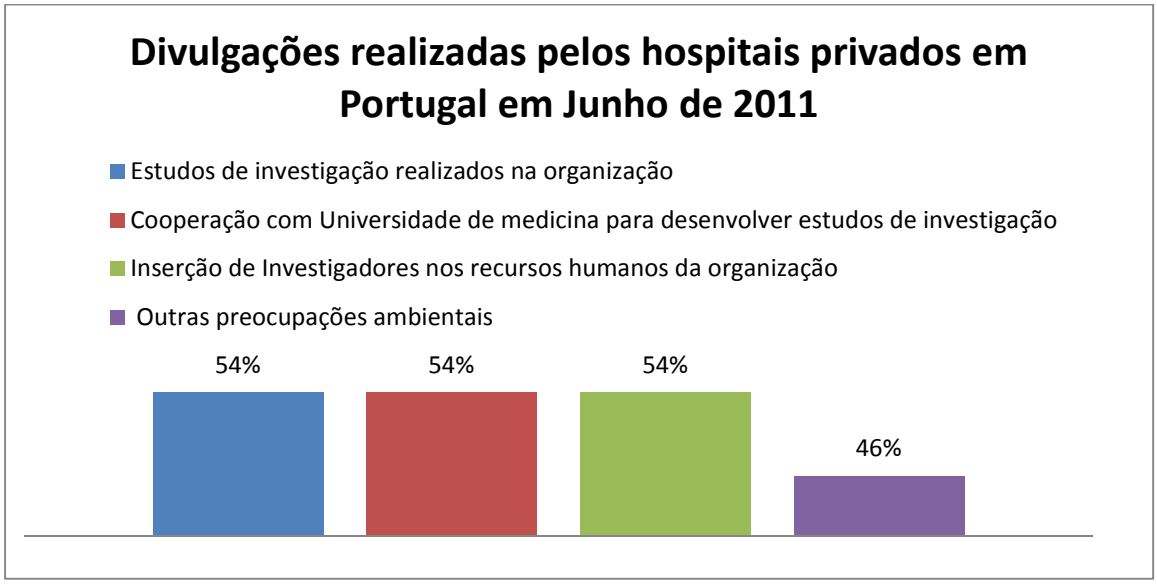
em termos de divulgação para o grupo dos menos divulgados (resultados programados estratégicos previamente estabelecido).

Quadro 12 As divulgações realizadas por cerca de 50% hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011.

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Estudos de investigação realizados na organização	27%			27%			54%
Cooperação com Universidade de medicina para desenvolver estudos de investigação	27%			27%			54%
Inserção de Investigadores nos recursos humanos da organização	27%			27%			54%
Outras preocupações ambientais		16%	3%	27%			46%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 11 - As divulgações realizadas por cerca de 50% hospitais privados em Portugal.



Fonte: Elaboração própria.

As divulgações a seguir destacadas encontram-se divulgadas por uma larga minoria dos hospitais privados. Em relação ao período anterior este grupo está acrescido de três rubricas:

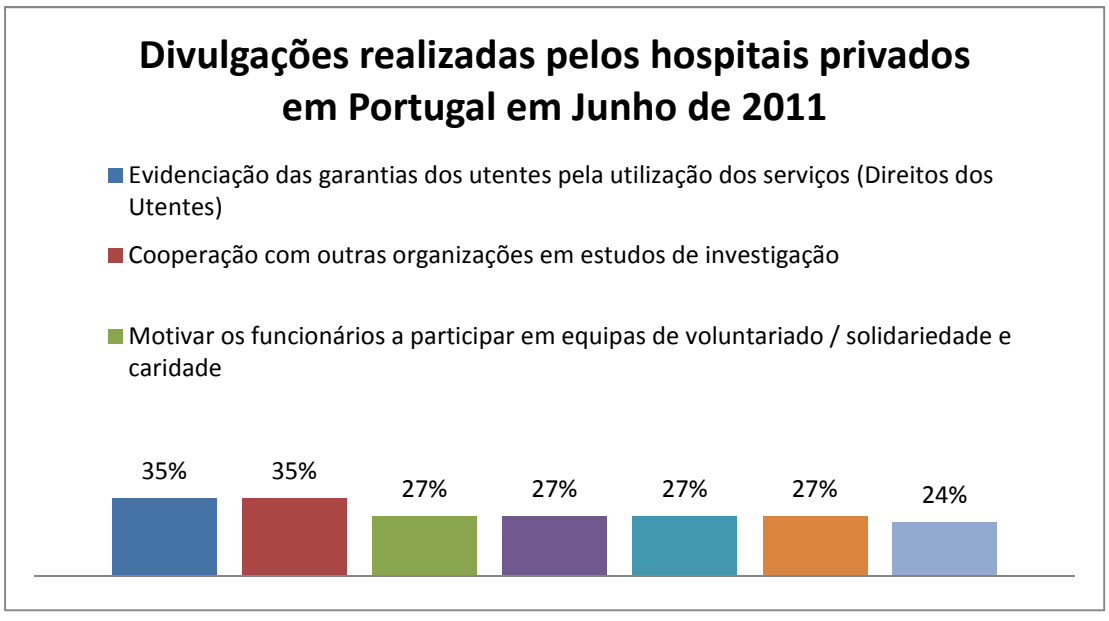
- divulgação de resultados que desceu de 43% para 27%;
- financiamentos de projectos de I&D que aumentou de 0% para 27%;
- procura de fornecedores que tenham uma "atitude responsável" aumentou de 8% para 24%.

Quadro 13 As divulgações realizadas por menos de 50% e mais de 25% hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Evidenciação das garantias dos utentes pela utilização dos serviços (Direitos dos Utentes)				27%	8%		35%
Cooperação com outras organizações em estudos de investigação				27%	8%		35%
Motivar os funcionários a participar em equipas de voluntariado / solidariedade e caridade	27%						27%
Concessão de Bolsas de Estudo	27%						27%
Publicação dos resultados dos programas estratégicos previamente estabelecido	27%						27%
Financiamento de projectos de I&D para doutoramento e pós doutoramento	27%						27%
Procura por fornecedores que tenham uma "Atitude Responsável"		16%			8%		24%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 12 - As divulgações realizadas pela larga minoria dos hospitais privados



Fonte: Elaboração própria.

O quadro 14 e respectivo gráfico 13 dizem respeito às divulgações com pouca expressão ou mesmo esquecidas. Os itens testados são de grande relevo, no entanto a grande maioria e em alguns casos mesmo todos, não existe menção da sua existência na Web.

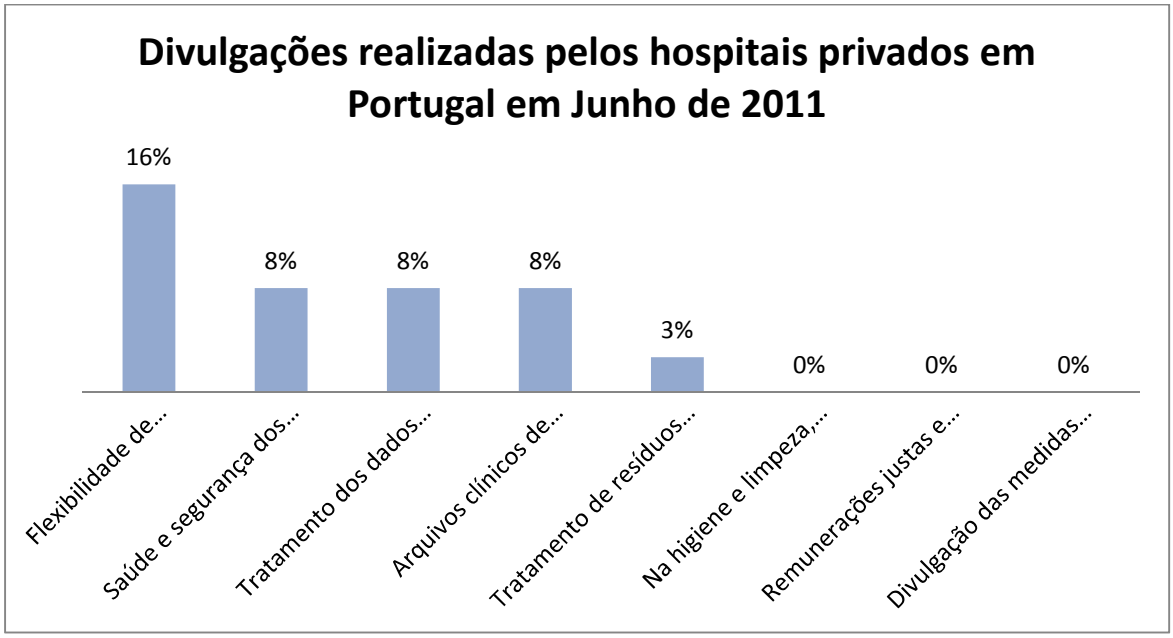
À semelhança da análise apresentada para os dados recolhidos em 2010 no que diz respeito às divulgações apresentadas por alguns hospitais, em que se verifica que alguns itens só se verificam num pequeno grupo hospitalar sediado no Algarve, equacionando que podem estar relacionadas com o espaço geográfico e diferentes necessidades dos utentes por se tratar de uma região turística.

Quadro 14 - As divulgações realizadas por poucos ou nenhuns hospitais privados em Portugal, verificadas em Junho de 2011

Unidades Hospitalares	Melo	HPP	Brit. H.	Esp. S. S.	HPA	HPL	
Dados recolhidos da pesquisa \ Representatividade	27%	16%	3%	27%	8%	19%	Total
Flexibilidade de horários dos funcionários para cuidar da família		16%					16%
Saúde e segurança dos trabalhadores para além do Obrigatório					8%		8%
Tratamento dos dados e respectiva confidencialidade de dados pessoais dos pacientes					8%		8%
Arquivos clínicos de modo a proporcionar cópia ao utente (por solicitação)					8%		8%
Tratamento de resíduos hospitalares			3%				3%
Na higiene e limpeza, utilização de produtos biodegradáveis /baixa agressividade ao ambiente							0%
Remunerações justas e equitativas							0%
Divulgação das medidas tomadas e respectiva a tempestividade, quando há negligência médica							0%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 13 - As divulgações realizadas por poucos ou nenhuns hospitais privados em Portugal



Fonte: Elaboração própria.

Conclusão

Pela leitura geral dos dados, quer em Julho de 2010 quer em Junho de 2011 a RSC ou a respectiva divulgação está muito pouco enraizada no sector privado da saúde. Pela leitura das páginas da internet, há uma grande preocupação em explicar os serviços que poderão prestar, mencionar as tecnologias existentes. Na maioria dos casos, não existe uma transmissão de uma preocupação por um crescimento sustentável, assente nas pessoas, no meio ambiente, que envolva a comunidade e a ajuda dos mais desfavorecidos.

Da leitura dos dados gerais verifica-se que o grupo Mello Saúde e o grupo Espírito Santo Saúde são os que mais divulgam e na maioria dos casos em áreas similares. Poderá ser levantada a questão de que poderão estas organizações sofrer efeito de grupo, uma vez que ambos pertencem a outros grupos de maior dimensão com negócios de ramos diversificados. As restantes organizações, dedicam-se exclusivamente ao ramo da saúde.

Durante a análise verificou-se também que um grupo hospitalar da região do Algarve, com grande relevo na área do turismo era a única a evidenciar no seu site determinadas divulgações das quais se destaca a segurança e tratamento dos dados dos utentes.

Da Comparação dos dois momentos em análise, e com base nos elementos disponíveis na internet, verifica-se em Junho de 2011 existe uma continuidade das divulgações de RS verificadas em 2010, evidenciando-se uma variação geral positiva das divulgações efectuadas, apesar de em alguns itens existir decréscimos.

A importância da divulgação é relevada por *Koltonen* (2009), mencionando que a divulgação é uma atitude responsável. No entanto é também verificado neste estudo a dificuldade de divulgar as acções de RS. Da amostra recolhida, a maioria praticava acções de responsabilidade social, no entanto não relatam especificamente em documento apropriado ou anexem a outro documento (por exemplo o relatório anual de carácter financeiro) devidamente identificado. Estas evidências estão de acordo com as conclusões *Dawkins* (2005) e *Lewis* (2003).

Investigação Futura

Realização de uma pesquisa tendo em consideração se a empresa analisada pertence a um grupo económico com ramos de actividades diversos. Verificar se a divulgação voluntária numa empresa que pertence um grupo económico com actividades diversificadas, tem maior Know How e sensibilização para a responsabilidade social? Sofre o efeito de grupo? E ainda se os temas de RS praticados e divulgados são relacionados com as actividades do grupo.

Averiguar se a dimensão económica é factor que condiciona a realização de determinadas acções de RS.

Confirmação dos dados directamente com as organizações com o intuito de verificar se estas divulgam acções de RS por outros canais de comunicação.

A pesquisa realizada, teve em consideração o que as empresas do sector de saúde privado divulgam, seria também interessante pesquisar o que os stakeholders gostariam que as empresas de saúde divulgassem. Serão as informações divulgadas por estas empresas, as necessárias para satisfazer os stakeholders? Quais seriam as informações que os stakeholders gostariam de ver esplanadas num relatório de sustentabilidade ou balanço social?

Bibliografia

Adams, C.A. and Harte, G.F. (1999). "Towards corporate accountability for equal opportunities performance", ACCA Occasional Research Paper, No. 26, Certified Accountants Education Trust, London

Adams, C.A. e McNicholas, P. (2007). "Making a difference. Sustainability reporting, accountability and organizational change", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 20 Nº. 3, pp. 382-402.

Álvalez, J. L. L, Martínez, P. N., (2006). "La responsabilidad en el capitalismo futuro. Competencia, gasto público y compotamiento social de las empesas",; Universia Business Review

Arrow, K. J. (1973). "Social Responsibility and Economic Efficiency". Public Policy, Vol.21.

Ballou, B., Hetzer, D.L. and Landes, C.E. (2006). "The future of corporate sustainability reporting", Journal of Accountancy, Vol. 202 No. 6, pp. 65-74.

Bartley T. (2007). "Institutional emergence in an era of globalization: the rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions". Am. J. Sociol. 113(2):297–351

Bicalho, A., Simeone, A., Teodoro, D., Silva,L. e Pinho, M. (2001). "Responsabilidade Social das empresas e comunicação".

Black, B. S., Jang, H., Kim, W. e Mark, J. (2002). "Does corporate governance affect company value? Evidence from Korea" (Working Paper). Stanford Law School.

Blair, J. and Fottler, M. (1990). "Challenges in Health Care Management: Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholderes". San Francisco, CA: Jossey- Bass

Blair, J., Rocks, T., Rotarius, T., Fottler, M., Bosse, G., and Driskill, J., (1996). "The problematic fit of diagnosis and strategy for medical group stakeholders – including IDS/Ns". Health Care Management Review 21:7-28.

Boaventura, J., Cardoso, F., Silva, E. e Silva, R. (2009). "Teoria dos Stakeholders e Teoria de Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objectivo em empresas brasileiras", Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.11, n.32, p. 289-307.

Borjas, Carlos, (2007). "Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico", Revista de Ciencias Empresariales y Economía, PP 137 – 146

Bowmann-Larsen, L. and O. Wiggen: (2004). "Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-Effects of Corporate Activity",United Nations University Press, USA.

Braithwaite J. (2002). "Restorative Justice and Responsive Regulation". New York: Oxford Univ. Press

Brammer, S. and S. Pavelin: (2004), "Building a Good Reputation", European Management Journal 22(6), 704–713.

Brounen, D., Cools, J. R. e Schweitzer, M. (2001). "Information transparency pays: Evidence from European property shares". Real Estate Finance, Nº18, 39-50.

Burke L, Logsdon JM. (1996). "How corporate social responsibility pays off". Long Range Plann. 29 (4):495–502

Burshell, J. e Cook, J. (2006). "Confronting the corporate citizen: shaping the disclosure of corporate social responsibility", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 26 Nº 3/4, pp. 121-37.

Cabada del Rio, M., (2001). "Actualización Psicosociológica de las Relaciones Públicas". "Tesis Doctoral dirigida por el Dr. Luís Solano Fleta" Madrid.

Capriotti, P. and Moreno, A. (2007). "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 3, pp. 221-37.

Carroll A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". Acad. Manag. Rev. 4(4):497–505

Carroll A. B. (1999). "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct". Bus. Soc. 38(3):268–95

Castka, P., et al.: (2004). "How can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective', Corporate Social Responsibility and Environmental Management 11, 140–149

Chapple, W. e Moon, J. (2005). "Corporate social responsibility (CSR) in Asia. A seven-country study of CSR web site reporting", Business and Society, Vol. 44 No. 4, pp. 415-41.

Clifton, D. & Amran, A. (2010). "The stakeholder approach: a sustainability perspective". Journal of Business Ethics, forthcoming.

Correia, M. E. (2004). "Responsabilidad social empresarial:unanueva forma de hacer negocios", Revista futures nº 6 Vol. 2

Coupland, C. (2006). "Corporate social and environmental responsibility in web-based reports: currency in the banking sector?", Critical Perspectives on Accounting, Vol. 17 No. 7, pp. 865-81.

Crane, A. and D. Matten, (2004). Business Ethics: A European Perspective" Oxford University Press, NY, USA.

Crowther D. (2004). "Corporate social reporting: genuine action or window dressing? In Perspectives on Corporate Social Responsibility", ed. D Crowther, L Rayman-Bacchus, pp. 140–60. London: Ashgate

Daniels, N. (1999). "Decisions about Access to health care and accountability for reasonableness"; Journal of Urban Health.

Davidsson P. A. (2002). "Legal enforcement of corporate social responsibility within the EU". Columbia J. Eur. Law 8(3):529

Davis, K. (1975). "Five Propositions for Social Responsibility", Business Horizons, Vol. 18.

Dawkins, Cedric E., Fraas e Jonh W. (2008). "An Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility and Disclosure"; Business Society Online First, published on October Nº8,

Dawkins, J. (2005). "Corporate responsibility: the communication challenge", Journal of Communication Management, Vol. 9 No. 2, pp. 108-19

Deegan, C. (2002). "Introduction – the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 15 No. 3, pp. 282-311.

Deegan, C. e Gordon, B. (1996). "A study of the environmental disclosure policies of Australian corporations", Accounting and Business Research, Vol. 26 Nº 3, pp. 187-99.

Deresky, H.: (2000), "International Management: Managing Across Boarders and Cultures", Prentice Hall Inc., New Jersey.

Diamond, D. and Verrecchia, R. (1991). "Disclosure, liquidity, and the cost of capital", The Journal of Finance, Vol. 46 No. 4, pp. 1325-55.

Diamond, D. e Verrecchia R. E. (1991). "Disclosure, liquidity, and the cost of capital" Journal of Finance, N 46, 1325-1355.

Dias, A. C. G. (2009). "O Relato da Sustentabilidade Empresarial Evidência Empírica nas Empresas Cotadas", Contabilidade e Gestão nº 8, pp. 111-150

Donaldson, T. e Preston, L. (1995). "The stakeholder theory. of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, v. 30,p.65-91.
Douglas, A., Doris, J. and Johnson, B. (2004). "Corporate social reporting in Irish financial institutions", The TQM Magazine, Vol. 16 No. 6, pp. 387-95.

Duarte, Domingos da Silva, (2006). "Relato social Contabilidade", Contabilidade e Gestão nº2 PP 55-89

Dye, R.A. (2001). "An evaluation of essays on disclosure and the disclosure literature in accounting", Journal of Accounting and Economics, Vol. 32 Nos 1-3, pp. 181-235.

Dymond, S., Nix, T., Rotarius, T. and Savage, G. (1995). "Why do Key integrated delivery stakeholders really matter? Assessing control, coalitions, resources and power". Medical Group Management Journal 42: 27-38

Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" Capstone Publishing, Oxford.

Emmanuel, E. (1999). "Choice and representation in health care". Medical Care Research and review 56(1): 21-32.

Emmelhainz M, Adams R. (1999). The apparel industry response to sweatshop concerns: a review and analysis of codes of conduct". J. Supply Chain Manag. 35(3):51–57Fabian T. 1998. Social Accountability 8000 (SA 8000)—the first auditable, global standard for ethical

Epstein, M. and M. Roy: (2001), "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers", Long Range Planning 34, 585–604.

Epstein, M. J. e Freedman, M. (1994). "Social disclosure and the individual investor Accounting"; Auditing and Accountability Journal, Nº7, 94-104.

Esrock, S. and Leichty, G. (2000). "Organization of corporate web pages: publics and functions", Public Relations Review, Vol. 26 No. 3, pp. 327-44.

Fabian T. (1998). Social Accountability 8000 (SA 8000)—the first auditable, global standard for ethical sourcing driven by CEPAA. Counc. Econ. Prior., London. www.citinv.it/associazioni/CNMS/ archivio / lavoro / Presentazione_SA8000.html

Farrell, G. e Cobbin, D. (1996). "A content analysis of codes of ethics in Australia enterprises", Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 Nº 1, pp. 34-55.

Fassim, Y. (2009). "The stakeholder model refined". Journal of Business Ethics, 84 (2), pp. 113-135.

Freeman, R. E., (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach" Pitman Publishing Inc., Massachusetts.

Friedmen, M., (1970). The social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, 13 de septiembre.

Gallon, A., Beuren, I. e Hein, N. (2008). "Evidenciação Contábil: itens de maior divulgação da administração de empresas participantes dos níveis de governança da Bovespa"; Revista de Contabilidade Vista e Revista, Universidade de Minas Gerais – Belo Horizonte.

García. A., (2007), Responsabilidad social e empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible, Revisla Futuros nº 17 Vol. V

Gilmartin, M. and Freeman, R. E.(2002). "Business ethics and healt care: A stakeholder Perspective". Health Care Management Review 27:52-65.

Global Report Initiative (GRI, 2007). "Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade", Amesterdam: GRI

Golob, U. e Bartlett, J.L. (2007). "Communicating about corporate social responsibility a comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia", Public Relations Review, Vol. 33 Nº 1, pp. 1-9.

Gonzáles, T., (2005). "La responsabilidad social de la empresa", Un buen negocio. www.monografias.com

Gray, R., Kouhy, R. e Lavers, S. (1995). "Methodological themes. Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 8 Nº 2, pp. 78-101.

Gray, R., Owen, D. and Maunders, K. (1987). "Corporate Social Reporting – Accounting and Accountability", Prentice-Hall, Hemel Hempstead

Gray, R., Owen, D. e Adams, C. (1996). "Accounting and Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting", Prentice-Hall Europe, London.

Gray, S. e Vint, H. (1995). "The impact of culture on accounting disclosures: some international evidence", Asia-Pacific Journal of Accounting, Vol. 2, pp. 33-4.

Grolin J. (1999). "Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar". Bus. Strateg. Environ. 7(4):213–22

Grosser, K. e Moon, J. (2005). "Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues", Journal of Business Ethics, Vol. 62 Nº 4, pp. 327-40.

Guardia, M. L. García; Barroso, C. L. (2009). "La Responsabilidad Social Corporativa – una Estrategia para conseguir imagen Y reputación"; Revista ICONO 14, nº13, pp 95 – 124

Guthrie, J. e Parker, L. (1990). "Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis", Advances in Public Interest Accounting, Vol. 3, pp. 159-76.

Hackston, D. and Milne, M.J. (1996). "Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 9 No. 1, pp. 77-108.

Hammond, K. e Miles, S. (2004). "Assessing quality assessment of corporate social reporting: UK perspectives", Accounting Forum, Vol. 28 Nº. 1, pp. 61-79.

Henriques, A. (2001). "Civil society and social auditing", Business Ethics: A European Review, Vol. 10 No. 1, pp. 40-4.

Hoffman AJ. (2001). "From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism". Stanford, CA: Stanford Univ. Press

Hofstede, G. (1980). "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", Sage, Beverly Hills, CA.

Hollingworth, M. (2009). "Supuestos estratégicos: el elemento esencial (y ausente) de la planificación"; Harvard Deusto Business Review.

Holme, R e Watts, P (2000), "Corporate Social Responsibility: making good business sense", Geneva: World Business Council for Sustainable Development, pp 10

Hope, O. (2003). "Firm-level disclosures and the relative roles of culture and legal origin", Journal of International Financial Management and Accounting, Vol. 14 No. 3, pp. 218-48.

Husted BW. (2005). "Risk management, real options, corporate social responsibility". J. Bus. Ethics 60(2):175–83

Hutchins, H.R.v(1994). "Anual report… Who reads them?" Communications World, 11, 18-21.

Ibrahim, N., Howard, D. e Angelidis, A. (2003). "Board members in the service industry: an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and director type", Journal of Business Ethics, Vol. 47 Nº 4, pp. 393-401.

Idowu, S. e Towler, B. (2004). "A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies", Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 15 Nº 4, pp. 420-37.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008). Norma NP 4469-1: 2008. Caparica: IPQ

Jackson, C. and Bundgard, T. (2002). "Achieving quality in social reporting: the role of surveys in stakeholder consultation", Business Ethics: A European Review, Vol. 11 No. 3, pp. 253-9.

Jaggi, B. e Low, P. (2000). "Impact of culture, market forces, and legal system on financial disclosures", International Journal of Accounting, Vol. 35 Nº 4, pp. 495-519.

Jenkins, H. e Yakovleva, N. (2006). "Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure", Journal of Cleaner Production, Vol. 14 Nos 3/4, pp. 271-84.

Jones, P., Comfort, D. e Hillier, D. (2005). "Corporate social responsibility and the UK's top tenretailers", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 Nº 12, pp. 882-92.

Jones, T. M. (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", Academy of Management Review, 20/2: 404-38.

Kolk, A., (2003). "Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250", Business Strategy and the Environment, Vol. 12 Nº 5, pp. 279-91.

Kotonen,U., (2009). "Formal corporate social responsibility reporting in Finnish listed companies", Journal of Applied Accounting Research, Vol. 10 No. 3, 2009 pp. 176-207.

KPMG (2006). Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal. KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Portugal;

Kraemer, M. (2005). "Responsabilidade Social: Um Olhar para a Sustentabilidade", www.gestiopolis.com; (acesso em 14/07/2010).

Kranz, D. F.; Castello, A, M., (2005). "Existe Disponibilidad a pagar por responsabilidad social e corporativa? Percepción de los consumidores"; Universia Business Review,.

Krishnamurti, C., Sevic, A. e Sevic, Z. (2005). "Voluntary disclosure, transparency, and market quality: Evidence from emerging market ADRs"; Journal of Multinational Financial Management,Nº 15, 435-454.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Schleifer, A. e Vishny, R. (1997). "Legal determinants of external finance", Journal of Finance, Vol. 52 Nº 3, pp. 1131-50.

Labelle, R., Schatt, A. and Sinclair-Desgagne´, B. (2006). "Corporate sustainability reporting", in Allouche, J. (Ed.), Corporate Social Responsibility. Volume 1: Concepts, Accountability and Reporting, Palgrave Macmillan, London.

Lakhal, F. (2003). "Earning Voluntary Disclosures and Corporate Governance": Evidence from France;

Laufer W. (2003). "Social accountability and corporate greenwashing", J. Bus. Ethics 43(3):253–61

Lewis, S. (2003). "Reputation and corporate responsibility", Journal of Communication Management, Vol. 7 No. 4, pp. 356-64.

Lim, G., Ahn, H., and Lee, H. (2005). "Formulating strategies for stakeholders management: A case based reasoning approach". Expert Systems with Applications 28: 831-840.

Line, M., Hawley, H. e Krut, R. (2002). "The development of global environmental and social reporting", Corporate Environmental Strategy, Vol. 9 Nº 1, pp. 69-78.

Livesey S. (2001). Eco-identity as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. J. Bus.

Locke R. M. (2003). The promise and perils of globalization: the case of Nike. In Management: Inventing and Delivering Its Future, ed. TA Kochan, R Schmalensee, pp. 39–70. Cambridge, MA: MIT Press

Lockett A, Moon J, Visser W. (2006). "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence". J. Manag. Stud. 43(1):115–36

Luo X, Bhattacharya CB. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value". J. Mark. 70(4):1–18

Maignan, I., et al., (2002). "Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-Economic Criteria into the Purchasing Process", European Management Journal 20(6), 641–648.

Maignan, I., O. Ferrell: (2003), "Nature of Corporate Responsibilities: Perspectives from American, French, and German Consumers", Journal of Business Research 56, 55–67.

Markowitz L., (2007). "Structural innovators and core framing tasks: how socially-responsible mutual fund companies sustain resonant frames". Sociol. Perspect. 50(1):131–54

Marsden C, Andriof J., (1998). "Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it". Citizsh. Stud. 2(2):329–52

Mathews, M. R., (1997), "Twenty-five years of social and environmental accounting: Is there a silver jubilee to celebrate?", Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 10, Nº. 4, pp. 481-531;

McBarnet D., (2007). "The new corporate accountability: corporate social responsibility beyond law, through law, for law". See McBarnet et al. 2007, pp. 9–57

McBarnet D., Kurkchiyan M., (2007). "Corporate social responsibility through contractual control?" Global supply chains and 'other-regulation.' pp. 59–92

McWilliams, A., Siegel.(2000). "Corporate Social Responsability and Financial Performance: Correlaction or Misspecification?", Strategic Management Journal of Financial Economics 39, 113-157.

Meek, Gary K.; Roberts, Clare B., Gray, Sidney J.(1995), "Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK and Continental Europe". Journal of International Business Studies, Third Quarter, 26(3), pp. 555-572;

Mello, M. e Gallagher, M. (2010). "Malpractice Reform – Opportunities for Leadership by Health Care Institutions and Liability Insurers", The New England Journal of Medine, April.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts". Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

Moneva, J.M.; Llena, F., Lameda, I., (2005), "Calidad De Los Informes De Sostenibilidad De Las Empresas Españolas", Comunicação no XIII Congreso de La Asociacion Española De Contabilidad Y Administracion De Empresas (AECA).

Montuschi, L. (2009). "Responsabilidad social Empresária, Filantropia Estratégica o Ciudadania corportiva?".

Murray, K. B. and C. M. Vogel, (1997), "Using a Hierarchy-of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial Versus Non Financial Impacts", Journal of Business Research 38, 141–159.

Neto, M.F., Froes, C. (1999). "Responsabilidade social e cidadania empresarial, a administração do terceiro sector". Rio de Janeiro. Qualitymark.

Neu, D. e Wright, M. (1992). "Bank failures, stigma management and the accounting establishment"; Accounting, Organizations and Society, 17, 645-665.

Nielsen, A.E. and Thomsen, C. (2007). "Reporting CSR – what and how to say it?", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 1, pp. 25-40.

O'Riordan, L. and J. Fairbrass, (2008), "Corporate Social Responsibility (CSR). Models and Theories in Stakeholder Dialogue", Journal of Business Ethics 83, 745-758

O'Riordan, L. and J. Fairbrass: 2006, "Corporate Social Responsibility (CSR). Models and Theories in Stakeholder Dialogue", Working Paper 06/45, School of Management, University of Bradford, November.

Ornelas, L. (2007). "Manejo de la información de salud: Derecho de acceso Y protección de datos personales"; Revista Conamed, Órgano de Difusión de la Comisión de Arbitraje e Médico, v 12 Nº1 pp. 31-34

Owen, D. and Swift, T. (2001). "Introduction: Social accounting, reporting and auditing: beyond the rhetoric?", Business Ethics: A European Review, Vol. 10 No. 1, pp. 4-8.

Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M. e Pham, V. (2003). "Road mapping corporate social responsibility in Finnish companies", Journal of Business Ethics, Vol. 44 Nºs 2/3, pp. 133-48.

Patel, S"; A., Balic,A. e Bwakira; L. (2002). "Measuring disclosure at company level in emerging markets Emerging" Markets Review,Nº 3, 325-337.

Philips, R. (1968). "Stakeholder theory and organizational ethics", San Francisco (CA): Berrett-Koehler Publisher.

Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth". Stanford: Stanford University Press.

Power M., (1999). "The Audit Society: Rituals of Verification". Oxford: Oxford Univ. Press

Power M., (2003). "Evaluating the audit explosion". Law Policy 25(3):185–202

Ratanajongkol, S., Davay, H. e Low, M. (2006). "Corporate social reporting in Thailand: the news is all good and increasing", Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 3 Nº. 1, pp. 67-83.

Rocha, A. (2010). "Ética, Deontologia e Responsabilidade Social"; Vida Económica.

Sampaio, Maria F. (2007), "A Informação não financeira como medida de avaliação do desempenho na actual Economia do conhecimento";

Schnietz K. E , Epstein M. J. (2005). "Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis". Corp. Reput. Rev. 7:327–45

Sen S, Bhattacharya CB, Korschun D. (2006). "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships": a field experiment. J. Acad. Mark. Sci. 34(2):158–66

Shamir R., (2005). "Mind the gap: the commodification of corporate social responsibility". Symb. Interact. 28(2):229–53

Shamir, R., (2010). "Capitalism, Governance and Authority: The Case of Corporate Social Responsibility"

Silberhorn, D. and Warren, R.C. (2007). "Defining corporate social responsibility: a view from big companies in Germany and the UK", European Business Review, Vol. 19 No. 5, pp. 352-72.

Tonkin, D. e Skerratt, L. (1991). Financial Reporting 1991-1992: A Survey of UK Reporting Practice, ICAEW, London.

Trebucq, S., Evraert, S., Nassif, N.M., (2008) "Adoption of GRI's Guidelines Reporting by European companies", EAA Roterdão

Tuominen, P., Uski, T., Jussila, I. and Kotonen, U. (2008). "Organization types and corporate social responsibility reporting in Finnish forest industry", Social Responsibility Journal, Vol. 4 No. 4, pp. 474-90.

Verrecchia, R. (2001). "Essays in disclosure", Journal of Accounting and Economics, Vol. 32 Nºs 1-3, pp. 97-180.

Vogel D., (2005). "The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility". Washington, DC: Brookings Inst.

Vogel D., (2008). "Private global business regulation", Annu. Rev. Polit. Sci. 11:261–82

Voiculescu A., (2007). "The other European framework for corporate social responsibility—fromthe green paper to new uses of human rights instruments, pp. 365–98

Vuontisjärvi, T. (2006). "Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of Finnish companies", Journal of Business Ethics, Vol. 69 Nº 4, pp. 331-54.

Waddock , S. Graves, S. B. (1997). "The corporate social performance-financial performance link", Strategic Management Journal, 18, 303-319.

Weiss, J. W., (1998). "Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach", Dryden Press, Forth Worth, USA.

Welford, R., (2004). "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice", Journal of Corporate Citizenship 13, 31–48.

Welford, R., (2005). "Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia", Journal of Corporate Citizenship 17, 33–52.

Williams, S. e Ho Wern Pei, C., (1999). "Corporate social disclosure by listed companies on their web-sites: an international comparison", The International Journal of Accounting, Vol. 34 Nº 3, pp. 389-419.

Wolfe, R., (1991). "The use of content analysis to assess corporate social responsibility", Researchin Corporate Social Performance and Policy, Vol. 12, pp. 281-307.

Woodward, D. Edwards, P. e Birkin, F., (1996). "Organizational legitimacy and stakeholder information provision"; British Journal of Management, Nº7, 329-347.

Woodward, D., et al., (2001). "Some Evidence on Executives. Views of Corporate Social Responsibility", British Accounting Review 33, 357–397.

Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. Harvard Bus. Rev. 82 (Dec.): 125–32

Zarzeski, M., (1996). "Spontaneous harmonization effects of culture and market forces on accounting disclosure practices", Accounting Horizons, Vol. 10 Nº 1, pp. 15-37.

Zyglidopoulos SC., (2002). The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the Brent Spar case. J. Bus. Ethics 36(1–2):141–52

Webgrafia

http://bh.gpsaude.pt/gpsBH (pesquisa em 14 de Junho de 2011)

http://bh.gpsaude.pt/gpsBH (pesquisa em 26 de Julho de 2010)

http://www.essaude.pt (pesquisa em 14 de Junho de 2011)

http://www.essaude.pt/#/unidadesdesaude/hospitaldaluz (pesquisa em 14 de Junho de 2011)

http://www.globalreporting.org/ (pesquisa em 26/07/2010)

http://www.hospitaldaluz.pt/ (pesquisa em 26 de Julho de 2010)

http://www.hpalg.com/ (pesquisa em 27 de Julho de 2010)

http://www.hpl.pt/ (pesquisa em 28/07/2010)

http://www.hppsaude.pt (pesquisa em 13de Junho de 2011)

http://www.hppsaude.pt/Responsabilidade-Social.html (pesquisa em 20 de Julho de 2010

http://www.hppsaude.pt/Unidades-HPP-Saude.html (pesquisa em 20 de Julho de 2010)

http://www.josedemello.pt (pesquisa em 20 de Julho de 2010)

http://www.josedemellosaude.pt (pesquisa em 12 de Junho de 2011)

http://www.josedemellosaude.pt/ (pesquisa em 20 de Julho de 2010)

http://www.josedemellosaude.pt/SiteCollectionDocuments/Jose_Mello_Saude/Apresentacao_Institucional/Apresentacao_Institucional_MAI10_POR.pdf (pesquisa em 20 de Julho de 2010)

http://www.josedemellosaude.pt/vPT/Unidades/HospitalCufDescobertas (pesquisa em 20 de Julho de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Adelaide.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Alma-Ata.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Bangkok.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Jacarta.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Mexico.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Ottawa.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)

http://www.saudepublica.web.pt/05-promocaosaude/Dec_Sundsvall.htm (pesquisa em 15 de Agosto de 2010)