



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Elsa Alexandra da Mota Pereira

Responsabilidade social das empresas
– Estudo de caso da Gfi Portugal



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Elsa Alexandra da Mota Pereira

**Responsabilidade social das empresas
– Estudo de caso da Gfi Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Paulo Mourão

Agradecimentos

Quero agradecer ao meu orientador, ao Professor Doutor Paulo Mourão, por sempre ter acreditado nas minhas capacidades, bem como pela amizade, disponibilidade e entusiasmo demonstrados ao longo deste percurso.

A toda a equipa da Gfi Portugal, que com grande receptividade acolheu e enriqueceu a minha pesquisa. Em particular, à Marta Bispo, minha orientadora de estágio na Gfi Portugal, pela sua grande compreensão.

À minha família pelo apoio a todos os níveis ao longo de toda a minha jornada académica. Em particular, deixo um grande “obrigada” à minha mãe, Glória, ao meu pai, Silvestre, e ao meu irmão, Tiago.

Obrigada, também, aos meus amigos e colegas que me acompanharam ao longo da minha vida social e escolar. Por fim, deixo um agradecimento muito especial ao meu namorado, Ricardo, pelo entendimento das ausências e grande incentivo!

Resumo

Responsabilidade social das empresas – Estudo de caso da Gfi Portugal

Esta investigação incidiu na dissertação do conceito de responsabilidade social das empresas, tendo como estudo de caso uma empresa portuguesa ligada às tecnologias de informação - a Gfi Portugal. O principal objetivo do estudo foi perceber qual a perceção dos *stakeholders* da Gfi Portugal relativamente à abrangência, à eficácia e à motivação da RS da empresa.

Uma empresa é socialmente responsável quando, cumulativamente, toma ações que visam a integração de preocupações sociais, como a justiça social ou a qualidade ambiental, no seu modelo de gestão, realiza estas iniciativas de modo voluntário, orienta o seu negócio no sentido do desenvolvimento sustentável da sociedade, com particular atenção aos seus *stakeholders*, e assume as responsabilidades pelo seu impacto. Nesta medida, concluiu-se que a Gfi Portugal é uma empresa socialmente responsável, sendo este um dos seus valores institucionais.

Neste estudo, foram inquiridos 161 indivíduos, representantes dos *stakeholders* da Gfi Portugal, incluindo-se nesta amostra trabalhadores da empresa e beneficiários das iniciativas de RS promovidas pela mesma. Através da análise das suas respostas, concluiu-se que a RS da Gfi é percecionada como estando situada entre o nível médio e o nível bom. Desta forma, a perceção existente é a de que as iniciativas propostas pela empresa são abrangentes, eficazes e prendem-se por motivações altruístas e integrativas. Contudo, e apesar de considerarem a temática importante, mesmo ao ponto de atribuírem ao caráter ético da empresa um peso igualitário ao da remuneração na escolha de um trabalho, os funcionários não têm um envolvimento real com as ações de RS, sendo a taxa de participação nestas muito fraca.

Em suma, observou-se que, apesar dos *stakeholders* da empresa reconhecerem a importância do conceito e fazerem uma avaliação positiva do exercício da RS por parte da empresa, há espaço para melhorias ao nível da comunicação da prática aos trabalhadores de modo a ser construído um maior *engagement* entre estes e a responsabilidade social da Gfi Portugal, e, conseqüentemente, com a própria empresa.

Palavras-chave: responsabilidade social das empresas, Gfi Portugal, *stakeholders*

Abstract

Corporate Social Responsibility – Gfi Portugal's case study

This investigation focuses on the dissertation of corporate social responsibility concept, having as a case study a Portuguese IT company - Gfi Portugal. The main goal of the study was the understanding of Gfi Portugal's stakeholders perception about the comprehensiveness, effectiveness and motivation of the company's social responsibility.

A company is socially responsible when it cumulatively takes actions aimed at integrating social concerns, such as social justice or environmental quality, into its management model, carries out these initiatives on a voluntary basis, guides its business towards sustainable development of society, with particular attention to its stakeholders, and assumes responsibility for its impact. To this extent, the study concluded that Gfi Portugal is a socially responsible company, which has CSR as one of its institutional values.

In this study, were interviewed 161 individuals as a representation of Gfi Portugal's stakeholders. In this sample, employees and some beneficiaries of the CSR initiatives of Gfi Portugal were included. Through the analysis of their answers, it was concluded that Gfi's social responsibility is perceived as being situated between the average and the good level. In this way, the existing perception is that the initiatives proposed by the company are comprehensive, effective and driven by altruistic and integrative motivations. However, and despite believing the theme is important, even to the point of attributing to the company's ethical character and to remuneration an equal weight when it comes to choose a job, the employees do not show a real involvement with the social responsibility actions, fact shown by the frankly weak participation rate on these activities.

In short, it was observed that, although company's stakeholders recognize the importance of the concept and make a positive assessment of the exercise of social responsibility by the company, there is room for improvement in the communication of the practice to the workers. Thus, it is possible to build a greater engagement between them and Gfi Portugal's social responsibility, and consequently with the company itself.

Keywords: corporate social responsibility, Gfi Portugal, stakeholders

Índice geral de conteúdos

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice geral de conteúdos	v
Índice de tabelas	vii
Índice de gráficos	vii
Índice de figuras	viii
Glossário	ix
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Contextualização do estudo.....	2
1.2 Modelo de análise.....	4
Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas – Análise conceptual e teórica 10	
2.1 A Responsabilidade Social das Empresas	10
2.2 Instrumentos de responsabilidade social das empresas	24
2.2.1 O Pacto Mundial das Nações Unidas	26
2.2.2 Perceção dos entrevistados sobre as certificações de RSE	29
2.3 A responsabilidade social das empresas em Portugal	30
2.3.1 Perceção dos entrevistados sobre a responsabilidade social das empresas em Portugal.....	32
2.4 A responsabilidade social e os <i>stakeholders</i>	32
Capítulo 3. A Gfi	36
3.1 História e evolução do grupo Gfi.....	36
3.2 Identidade do grupo Gfi	39
3.3 A Gfi Portugal.....	40
3.3.1 Certificações	40
3.3.2 Práticas laborais	41
3.3.3 Avaliação dos riscos psicossociais	43
3.3.4. Justiça nas práticas de negócio	44
3.3.5 Igualdade de género	45
3.3.6 Voluntariado.....	46
3.3.7 Impacto ecológico	50
3.3.8 Motivação	53
3.4. Tabela síntese das diferenças entre as filiais do grupo Gfi	55
Capítulo 4. Análise da perceção da RS da Gfi pelos <i>stakeholders</i>	58
4.1 Metodologia do tratamento do inquérito.....	58
4.1.1 O inquérito como instrumento de análise da perceção dos respondentes sobre fenómenos sociais.....	58
4.1.2 Análise descritiva da amostra	61

4.2 Perceção dos <i>stakeholders</i> sobre a RS da Gfi Portugal.....	64
4.2.1 Nível de conhecimento.....	64
4.2.2 Eficácia.....	71
4.2.3 Motivação.....	72
4.2.4 Abrangência.....	76
4.2.5 Avaliação geral.....	78
Capítulo 5. Conclusão.....	83
5.1 Conclusões gerais.....	83
5.2 Perceção dos <i>stakeholders</i>	87
5.3 Sugestões de impulso da RS na Gfi Portugal.....	88
5.4 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	90
Referências	92
Apêndice.....	103
Apêndice 1. Inquérito “A perceção da responsabilidade social da empresa Gfi”	103
Apêndice 2. A responsabilidade social da Gfi Informatique (França)	107
Apêndice 3. A responsabilidade social da Gfi Espanha	123
Anexos	131
Anexo 1. Certificação da subscrição da Gfi Informatique ao Pacto Global das Nações Unidas	131
Anexo 2. “Carta de compra sustentável” apresentada às empresas subcontratadas pela Gfi Informatique	132
Anexo 3. Certificação de Responsabilidade Social das Empresas atribuída à Gfi Informatique pela EcoVadis	133
Anexo 4. “Questionário de compra sustentável” obrigatoriamente assinado pelas empresas com as quais a Gfi negoceia	135
Anexo 5. Certificação da subscrição da Gfi Espanha ao Pacto Global das Nações Unidas	136
Anexo 6. Certificação de sistema de gestão de qualidade (cumprimento da norma ISO 9001) atribuída à Gfi Espanha	137
Anexo 7. Certificação de sistema de gestão ambiental pela norma ISSO 14001 atribuída à Gfi Espanha.....	138

Índice de tabelas

Tabela 1. Modelo de análise.....	4
Tabela 2. Teorias e abordagens de RSE, adaptada de Garriga e Melé (2004).....	16
Tabela 3. 10 Princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas	27
Tabela 4. Relação entre empresas e stakeholders.....	34
Tabela 5. Tabela síntese das diferenças existentes entre as filiais do grupo Gfi.....	58
Tabela 6. Codificação das categorias de cada opção de resposta à questão 11.	60
Tabela 7. Análise descritiva das variáveis idade e habilitações literárias dos funcionários da empresa.....	62
Tabela 8. Análise descritiva das variáveis idade e habilitações literárias dos alunos que participaram na iniciativa da JAP.....	62
Tabela 9. Teste do Qui-Quadrado	68
Tabela 10. Definições de RSE escolhidas pelos stakeholders, em resposta à questão 11, por ordem decrescente de frequências	70
Tabela 11. Principal motivação para a Gfi adotar práticas de RS, de acordo com os inquiridos. Dados apresentados de modo decrescente de frequências	73
Tabela 12. O que falta nas políticas de RS da Gfi de acordo com os seus stakeholders, por ordem decrescente de frequências	80
Tabela 13. Teste à normalidade das variáveis custo de vida e remuneração anual média do grupo Gfi	113

Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de empresas participantes em cada país (seleção para análise dos 9 países em que a Gfi Informatique tinha presença no início de 2016).....	28
Gráfico 2. Empresas de tecnologia participantes no Pacto Mundial das Nações Unidas (seleção para análise dos 9 países em que a Gfi Informatique tinha presença no início de 2016).....	28
Gráfico 3. Evolução da distribuição de género dos trabalhadores da Gfi Portugal.....	46
Gráfico 4. Evolução do número de voluntários da Gfi Portugal nos programas da JAP por ano letivo.....	48
Gráfico 5. Cruzamento entre as variáveis “relação com a Gfi” e “habilitações literárias”	63
Gráfico 6. Nível de conhecimento sobre a Gfi relativamente à sua relação com a empresa.....	64
Gráfico 7. Nível de conhecimento sobre RSE por parte dos stakeholders	65
Gráfico 8. Frequência de participação nas atividades de RS da Gfi Portugal por parte dos inquiridos	66
Gráfico 9. Importância atribuída à RSE por parte dos inquiridos	66
Gráfico 10. Peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador	67
Gráfico 11. Avaliação da eficácia da RS da Gfi.....	71
Gráfico 12. Impacto real das iniciativas de RS da Gfi.....	72
Gráfico 13. Nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para a RS.....	75
Gráfico 14. Avaliação da abrangência das iniciativas de RS da Gfi por parte dos funcionários e dos alunos da iniciativa da JA	77
Gráfico 15. Avaliação geral da RS da Gfi.....	79
Gráfico 16. Número de árvores poupadas na filial de Paris na sequência das políticas paperless	118
Gráfico 17. Litros de água economizados na filial de Paris por consequência das políticas paperless	119
Gráfico 18. Energia (kWh) economizada na filial de Paris como consequência das políticas paperless	119
Gráfico 19. Kg de CO ₂ evitados na filial de Paris na sequência das políticas paperless	119

Índice de figuras

Figura 1. Pirâmide da RSE, adaptada de Carroll (1991)	12
Figura 2. Modelo de RSE proposto por Carroll e Schwartz (2003).....	13
Figura 3. Modelo de sustentabilidade (ou triple bottom line), adaptado de Elkington (1998).....	14
Figura 4. As dimensões da RSE	18
Figura 5. Logótipo da Gfi lançado em 2004	39
Figura 6. Logótipo da Gfi lançado em 2011	39

Glossário

ANREEE – Associação Nacional de Registo de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos

CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

CE – Comissão Europeia

CEO – Chief Executive Officer

CRM – Customer Relationship Management

DUDH – Declaração Universal dos Direitos Humanos

EDS – Electronic Data Systems

FEDER – Federação Espanhola de Enfermidades raras

Gfi – Groupe française d'informatique

HQE – Haute Qualité Environnementale

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO – International Organization for Standardization

JA – Junior Achievement

JAP – Junior Achievement Portugal

Kg – Quilograma

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SaaS – Software as a Service

TI – Tecnologias de Informação

UE – União Europeia

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

Capítulo 1. Introdução

O fenómeno crescente de globalização das economias, a democratização dos regimes políticos e a generalização do acesso à informação têm alterado, nas últimas décadas, o modo como a sociedade olha para o setor privado, sendo estes importantes fatores para o impulso da responsabilidade social das empresas (Fernandes, 2012). Dado o maior escrutínio a que as empresas estão sujeitas, em resultado dos fatores anunciados, são colocadas em discussão, no espaço público, as falhas patentes da mão invisível de Adam Smith – é perceptível que o mercado livre não se traduz em justiça social e surge a convicção geral de que é necessário existirem reguladores e normas para o bom funcionamento da economia e da sociedade. O terceiro setor, ou a economia social, tem emergido para colmatar estas falhas – aquelas que, aparentemente, nem o Estado nem o setor privado são capazes de preencher. Contudo, as fronteiras entre os três setores (Estado, mercado e economia social) tornam-se, hoje, cada vez mais difusas, e uma troca de conhecimentos, energias e contactos entre os mesmos é algo cada vez mais usual e requerido pela sociedade.

De modo a sobreviver às exigências e pressões da sociedade atual, bem como ao dinamismo e competitividade do mercado, as empresas têm pescado alguns dos valores e princípios intrínsecos à Economia Social, culminando esta prática no conceito de responsabilidade social das empresas (RSE). Assim, pela sua atualidade, crescente adoção e relevância no meio empresarial, a responsabilidade social das empresas torna-se um tema de interesse transversal a várias disciplinas, incluindo a Economia Social, sendo, por isto, esta a temática escolhida para a presente investigação.

A RSE está no topo das prioridades da UE desde 2000, aquando da Cimeira de Lisboa, e integra uma parte importante da estratégia europeia de desenvolvimento sustentável (Fernandes, 2012). A Comissão Europeia editou, em 2001, o Livro Verde, no sentido de o mesmo ser um orientador ou regulador para as práticas de responsabilidade social (RS) que as empresas devem adotar. Por sua vez, a ONU criou o Pacto Mundial das Nações Unidas em 2000, sendo este um quadro normativo internacional baseado em princípios de sustentabilidade corporativa.

A Gfi – Groupe Française d'informatique, objeto de estudo da presente investigação, é uma empresa multinacional francesa que opera no setor das tecnologias de informação em 16 países (França, Portugal, Espanha, Bélgica, Suíça, Luxemburgo, Polónia, Roménia, Marrocos,

Costa do Marfim, Angola, Inglaterra, EUA, Colômbia, México e Brasil). Um dos valores da Gfi é precisamente a responsabilidade social. Ao longo da dissertação, e fazendo uso do ponto de observação privilegiado da autora deste artigo, como estagiária na Gfi Portugal, objetiva-se conhecer: quais as práticas de RS adotadas pelo grupo Gfi, até que ponto as normas internacionais de RSE convergem com a atuação do grupo Gfi e de que modo é que a RS da Gfi Portugal é percebida pelos seus *stakeholders*.

Assim, a presente investigação tem em vista a avaliação da percepção da dimensão da RS da empresa Gfi Portugal pelos seus *stakeholders*, de modo a serem encontradas e implementadas soluções neste âmbito na filial portuguesa do grupo Gfi. Para obter estas soluções, pretende-se detetar as falhas e os obstáculos existentes para a prática de uma RS plena pela empresa, analisando as percepções dos *stakeholders*, a opinião dos especialistas internos da Gfi e a conduta da empresa no espaço público. Por outro lado, importa identificar as boas práticas já existentes no grupo, medindo o seu impacto, e, se necessário, proceder à importação de ações interessantes de outras filiais para a Gfi Portugal.

Quanto à estrutura da dissertação, primeiramente é apresentado este capítulo introdutório, que visa explicar o propósito do estudo, bem como o quadro metodológico adotado. O segundo capítulo é referente à análise conceptual e teórica do tema da RSE, abordando a sua evolução histórica e económica, os instrumentos ou as normas de que a RSE se faz valer, bem como a realidade portuguesa neste âmbito. De seguida, o capítulo 3 debruça-se sobre o objeto de estudo da investigação – a Gfi, relatando o seu percurso de um modo cronológico, dando a conhecer a sua identidade enquanto marca e analisando as práticas de RS existentes ou em falta no grupo empresarial, visando as filiais portuguesa, espanhola e francesa. No capítulo 4 concretiza-se a análise dos resultados da pesquisa e, de seguida, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões da investigação.

1.1 Contextualização do estudo

A presente investigação insere-se no plano de estudos do 2.º ano do Mestrado em Economia Social, lecionado na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, e visa a obtenção do grau de mestre através da dissertação do tema: a responsabilidade social das empresas. Embora este conceito esteja mais diretamente relacionado com o 1.º setor, entende-se a sua relação direta com a Economia Social, dado o seu *modus operandi*, os seus objetivos e a sua índole, que em muito se assemelham à disciplina em questão. Assim, através da adoção

de práticas de RS, o mercado aproxima-se do terceiro setor, dos seus princípios, dos seus valores e, até, dos seus mecanismos de ação. No palco da economia, é interessante observar a transferência do protagonismo para a Economia Social, assim como a crescente reprodução da sua personalidade por outros setores.

A RSE é uma das formas atualmente mais marcantes de visualizarmos esta atribuição de importância aos aspetos socioeconómicos no próprio comportamento do mercado. Além de se insurgir como uma exigência do pensamento atual dos *media* e dos consumidores, a RSE é também descrita como uma necessidade para as próprias empresas, no sentido em que se supõe que a sua própria sustentabilidade económica e social a longo prazo dependerá do abraçar de ações conscientes e orientadas para o desenvolvimento da sociedade. Sendo a autora deste trabalho estudante de Economia Social e crente na evolução e implementação plena de um mercado cada vez mais sustentável, analisar o crescente reconhecimento da RSE na literatura e a sua crescente aplicação prática por empresas de todas as dimensões e, em particular, por empresas portuguesas, revela-se um exercício desafiante e com um significado muito pessoal.

O objeto de estudo da dissertação – a Gfi (Groupe Française d’Informatique) – surge neste contexto através de um contrato de estágio na área da Comunicação e do Marketing, área de formação de base da autora desta dissertação, na filial portuguesa do grupo, sediada em Lisboa, no Parque das Nações. Dada a posição privilegiada de acesso à informação relativa ao grupo, foi possível saber de antemão que o grupo se rege por políticas de responsabilidade social, transversais a todas as suas filiais espalhadas pelo mundo. Apesar da posição privilegiada perante o objeto de estudo que foi descrita, importa ressaltar a total imparcialidade na construção desta pesquisa, que visa, acima de qualquer outro propósito, o interesse e a pertinência científicos.

Desta forma, a investigação serve como um esclarecimento do conceito de RSE, da sua evolução histórica e económica, das teorias construídas em redor do mesmo, das motivações que impulsionam a RS, da sua relação com a sustentabilidade financeira e da sua materialização em ações concretas. Em particular, sobre o objeto de estudo, ficam percecionados tanto os aspetos positivos assim como as falhas das políticas de RS integradas na empresa, sendo medida a perceção dos seus *stakeholders* em relação à abrangência, eficácia e motivação das ações de RS.

Assim, a questão de partida, ou questão de investigação, que trouxe a inquietude necessária para o arranque desta investigação foi a seguinte: “De que modo é percebida a responsabilidade social da Gfi Portugal pelos seus stakeholders?”. Os *stakeholders* da empresa, cuja perceção foi considerada nesta investigação, foram os funcionários e os beneficiários das iniciativas de RS da Gfi Portugal. A expectativa principal desta pesquisa, que se prende às observações efetuadas ao estudo de caso da Gfi Portugal, é a de haver uma proposta real de melhoria e de impulso da RS no espaço em questão, assim como a de se robustecer a temática da RSE no panorama académico português.

1.2 Modelo de análise

O modelo de análise adotado para a concretização deste estudo é um modelo de análise qualitativa (Campenhoudt e Quivy, 2008), uma vez que a investigação se foca, sobretudo, em métodos qualitativos. Com base neste modelo, serão propostas hipóteses que serão testadas e verificadas na presente dissertação. O modelo em questão, bem como os indicadores utilizados para medir cada dimensão de interesse, pode ser visualizado na Tabela 1 abaixo, que segue as orientações do manual de investigação em ciências sociais de Campenhoudt e Quivy (2008).

Conceito	Dimensões	Indicadores	Autores
Responsabilidade social das empresas	Motivação	Perceção da motivação pelos <i>stakeholders</i>	Corrêa (1997); Carroll (1999); Muirhead et al. (2002); Guedes (2000); Comissão Europeia (2001); Lourenço e Schröder (2003); Garriga e Melé (2004); Cedillo et al. (2012); Fernandes (2012); Almeida (2012); Cruz e Heredia (2015)

Tabela 1. Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Indicadores	Autores
Responsabilidade social das empresas	Abrangência	Perceção da abrangência pelos <i>stakeholders</i>	O'riordan e Fairbrass (2008); Carroll e Schwartz (2003); Costa (2005); Moura (2004)
	Eficácia	Perceção da eficácia pelos <i>stakeholders</i>	Manasakis et al. (2003), Du et al. (2010)
	Reação dos stakeholders	Procura de empregador	Sen et al. (2006); Rupp et al. (2006); Lourenço e Schröder (2003); Montgomery e Ramos (2003); Du et al. (2010)
		Importância atribuída às ações de RSE	
	Conhecimento dos <i>stakeholders</i>	RSE	Du et al. (2010)
		Empresa	
	Interna	Remuneração média dos funcionários	Miles e Munilla (2004)
		Custo de vida	
		Riscos psicossociais	Mari Ripa (2016)
		Número de funcionários voluntários	Costa (2005)
	Externa (Impacto ecológico)	Emissões de CO ₂	Comissão Europeia (2001); Graafland e Ven Van (2006); The United Nations Global Compact (2016)
		Árvores salvas	
		Litros de água economizados	
kWh economizados			

Tabela 1. Modelo de análise (conclusão)

Fonte: Orientações do manual de investigação em Ciências Sociais de Campenhoudt e Quivy (2008)

A partir deste modelo de análise, fruto dos contributos de vários autores da área da RSE, foram formuladas as hipóteses apresentadas de seguida, também elas inspiradas noutras investigações dignas de nomeação na presente investigação. Assim, e tendo como pressuposto que a Gfi Portugal é uma empresa socialmente responsável (Gfi.pt, 2016):

- I. Supõe-se que quanto maior for a importância atribuída à RSE, maior será o peso atribuído ao carácter ético na hora de escolher um empregador (Rupp et al., 2006; Sen et al., 2006).
- II. Supõe-se que quanto maior for o conhecimento sobre o tema RSE, mais positiva será a avaliação da eficácia da RS da Gfi.
- III. Supõe-se que quanto maior o conhecimento dos *stakeholders* sobre a Gfi, maior o nível de altruísmo percebido pelos mesmos na motivação da empresa.
- IV. Supõe-se que quanto maior for a frequência da participação dos funcionários, mais positiva será a sua avaliação da abrangência da RS da Gfi.
- V. Supõe-se que a Gfi, como empresa socialmente responsável, tenha práticas laborais justas, socialmente responsáveis e que vão além das obrigações legais (Comissão Europeia, 2001).
- VI. Supõe-se que a Gfi, como empresa socialmente responsável, tenha preocupações ambientais e as consubstancialize através de medidas concretas (Graafland e Ven Van, 2006).

A presente investigação propõe-se, então, como foi referido, a adotar essencialmente uma análise qualitativa dos dados, na medida em que se sustentará, essencialmente, na análise de dados documentais (relatórios de responsabilidade social) e de entrevistas. As entrevistas realizadas serão semiestruturadas, por se entender que este é o modo de comunicação mais direto e completo (Campenhoudt e Quivy, 2008), já que permite uma maior liberdade na construção do guião, que não tem de ser imperiosamente fixo. A entrevista semiestruturada tem como característica ser “um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenómeno com uma população específica” (Manzini, 2012:156).

Procedeu-se ainda à distribuição de um inquérito, acrescentando uma dimensão quantitativa ao projeto, com o intuito de avaliar a perceção sobre a RS da Gfi Portugal por parte dos seus *stakeholders*. Morais e Neves (2007) referem que diferentes métodos de análise são úteis porque se dirigem para diferentes tipos de questões, com objetivos de conhecimento diferentes. Assim, os autores defendem que é cada vez mais usual a utilização simultânea de

ambas as técnicas qualitativas e quantitativas. Robson (2002) adianta que ao serem utilizados diversos métodos para a recolha dos dados é possível efetuar a triangulação da informação obtida.

Desta feita, a dissertação ganhou a forma de um estudo de caso, no qual a Gfi Portugal será objeto de estudo. Yin (2002:21) exalta a importância da realização de estudos de caso no mundo da investigação, chegando a referir que estes permitem “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, tais como “processos organizacionais”, que é exatamente o que se pretende analisar nesta investigação.

Os relatórios de RS da Gfi (documentos públicos) e as entrevistas realizadas foram analisados tendo como referência alguns pressupostos das normas internacionais de RSE SA 8000 e Pacto Global das Nações Unidas. Através do cruzamento dos dados, procurou-se apurar a extensão da RSE da Gfi Portugal. Sabe-se de antemão que a Gfi França (Anexo 1) e a Gfi Espanha são subscritoras do Pacto Global das Nações Unidas. O grupo Gfi é, ainda, detentor da certificação de empresa socialmente responsável (Anexo 2) pela EcoVadis (auditora independente que se baseia no Pacto Global das Nações Unidas, no Global Reporting Initiative e na ISO 26000 para credibilizar as suas certificações). Esta auditora atribuiu uma pontuação de 60/100¹ à Gfi Informatique. Os relatórios da Gfi Informatique recolhidos espelham a RS do grupo Gfi de 2012 a 2015, pelo que é esta a delimitação temporal da análise. Este período de tempo exclui a presença da empresa nos seguintes países: EUA, México, Colômbia, Brasil, Angola, Inglaterra, Roménia, uma vez que a empresa entrou nestes mercados apenas em novembro de 2016, não havendo, por isso, dados sobre os mesmos.

Rupp et al. (2006) atribuem especial importância às perceções que os funcionários das empresas têm relativamente à RS das mesmas. De acordo com as autoras, estas perceções desencadeiam respostas emocionais, atitudinais e comportamentais relevantes. As autoras referem ainda que a perceção de um nível elevado de RSE (termo que as autoras associam a um sentimento de justiça organizacional) pode levar ao aumento da satisfação com o emprego, do comprometimento organizacional, da cidadania organizacional e do desempenho no trabalho. Daqui, depreende-se o interesse criado tanto no 1.º setor como na economia social sobre esta matéria. Por um lado, é vantajoso para as empresas do setor privado terem trabalhadores mais eficientes e satisfeitos através da RS, por outro, a RSE constitui uma fonte de financiamento

¹ A maioria das empresas avaliadas em 2016 pela EcoVadis, 65%, obteve entre 37 e 45 pontos. A par da Gfi, 30% das empresas conseguiram uma pontuação entre 46 e 61 pontos. Por último, apenas 5% das empresas avaliadas tiveram uma pontuação superior a 62 pontos (EcoVadis Help Center, 2017).

“não desprezível” para a Economia Social (Nicolau e Simaens, 2008:73). Ou seja, a crescente adoção de práticas de RSE será um fator de influência positivo tanto na gestão organizacional das instituições da economia social como nos próprios trabalhadores das empresas privadas. O estudo terá, assim, um grande enfoque nas perceções dos funcionários da empresa.

Desta forma, para a realização das entrevistas foram, essencialmente, chamados *stakeholders* internos à empresa – os seus funcionários. Os funcionários selecionados são “testemunhas privilegiadas” perante o objeto de estudo (Campenhoudt e Quivy, 2008), ou seja, são pessoas que foram escolhidas pela sua “posição, ação e responsabilidades”, já que lidam com a temática da RSE dentro da Gfi. Por outro lado, foi ainda chamada uma voz representante do “público potencial do estudo”, ou seja, uma pessoa com interesse e conhecimento sobre a temática abordada (Campenhoudt e Quivy, 2008) e que, por ser uma pessoa externa à empresa, responde à entrevista com uma maior imparcialidade.

Os entrevistados escolhidos² foram, então, a responsável pelo Departamento de qualidade e Responsabilidade Social empresarial da Gfi informatique (casa-mãe do grupo Gfi), Sakina Sedjari, a responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social da Gfi Espanha, Susana García de Consuegra, as responsáveis pelos Recursos Humanos Isa Ramos e Raquel Ribeiro, também dedicadas às iniciativas de RS da Gfi Portugal, nomeadamente à parceria com a JA, a gestora de Recursos Humanos na Gfi Portugal, Isabel Ribeiro, e, ainda, o ex-jornalista e atual cronista do jornal Público José Vitor Malheiros, que se insurgirá neste contexto como uma opinião independente. A partir destas entrevistas, detetou-se, ainda, a necessidade de chamar outros intervenientes para entrevistas mais curtas e específicas sobre o objeto de estudo. Assim, foram escolhidos os seguintes trabalhadores da Gfi Portugal: Conceição Castanheta, consultora da Gfi e responsável pelas questões de auditoria interna ambiental, Nuno Azevedo, gestor de TI, Madalena Tavares, assistente de escritório e Sónia Abreu Sebastian, diretora corporativa da Gfi Portugal. Além destes, foi ainda incluído o depoimento de Sara Martins, Coordenadora do projeto Banco Empreendedor da Cidade (BEC).

As entrevistas com as representantes da Gfi França e da Gfi Espanha foram realizadas via Skype e as entrevistas com os trabalhadores da Gfi Portugal, com o cronista José Vitor Malheiros e com a Coordenadora do BEC foram consumadas face-a-face, tendo-se procedido ao registo áudio³ de todas as entrevistas. Nas mesmas, as especialistas da Gfi foram questionadas relativamente às atividades promovidas, ao impacto e impacte causados, às motivações e aos

² Termos de consentimento para a realização das entrevistas serão apresentados mediante pedido.

³ As gravações das entrevistas serão facultadas perante solicitação.

desafios/obstáculos existentes. Por sua vez, José Vitor Malheiros, que já se debruçou anteriormente sobre o tema da RSE numa das suas crónicas semanais, foi chamado a dar uma opinião mais genérica e independente sobre a temática. Por fim, Sara Martins foi chamada a falar sobre a parceria da Gfi com a instituição social que coordena, o BEC.

O inquérito aplicado⁴ (Apêndice 1), realizado de modo a concluir-se sobre a perceção da motivação, da abrangência e da eficácia das políticas de RSE da Gfi, foi respondido, entre novembro de 2016 e março de 2017, pelos funcionários da Gfi Portugal e pelos alunos beneficiados pelas iniciativas da parceria entre a Gfi e a JAP, uma amostra da população de *stakeholders* da empresa (Campenhoudt e Quivy, 2008), sendo excluídos desta amostra clientes, concorrentes do setor das tecnologias, parceiros, acionistas e beneficiários de outras iniciativas de RS da empresa. A partir das opiniões dos indivíduos desta amostra, foi possível pôr-se à prova a teoria de Du et al. (2010) que afirma que o grande impedimento existente para as empresas maximizarem os seus benefícios com a RSE é a baixa sensibilização dos *stakeholders* e as suas conotações desfavoráveis perante o conceito.

Assim, através da aplicação deste questionário tentou-se entender qual o nível de sensibilização, de conhecimento e de importância atribuída pelos *stakeholders* da Gfi Portugal à RSE e qual a avaliação que eles fazem desta prática da empresa. A amostragem utilizada é, portanto, não-probabilística, uma vez que os inquiridos foram escolhidos, como referido, pela sua relação com a empresa (enquanto *stakeholders* da mesma). Este tipo de amostragem torna-se o único possível para a exequibilidade do projeto, uma vez que uma amostragem probabilística apenas faria sentido numa investigação mais geral. Como explicado anteriormente, esta análise quantitativa será baseada num estudo de caso, mais precisamente, na empresa portuguesa Gfi Portugal, escolhida por conveniência. Na análise das respostas dos inquéritos será utilizado o programa de estatística SPSS, de modo a correlacionar as variáveis chave para se concluir sobre as várias perceções geradas pela RS da Gfi Portugal.

Por fim, através dos métodos qualitativos e quantitativos apresentados, perspetivou-se chegar a uma conclusão sobre a motivação, a abrangência e a eficácia da responsabilidade social existente na Gfi Portugal. Fazendo uso destas conclusões, objetivou-se também o desenho de algumas soluções para a elevação da responsabilidade social praticada pela Gfi Portugal, tanto a partir da importação de práticas das outras filiais do grupo Gfi, como a partir da

⁴ A distribuição do inquérito foi autorizada pelo CEO da Gfi Portugal, Nuno Santos, e pela diretora corporativa, Sónia Abreu Sebastian. Esta autorização será entregue caso seja requerida.

identificação de falhas/problemas apontados pelas especialistas de RSE e pelos *stakeholders* da Gfi Portugal.

Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas – Análise conceptual e teórica

2.1 A Responsabilidade Social das Empresas

A crescente globalização da economia, a difusão do acesso às plataformas de comunicação e a democratização dos regimes políticos a que temos assistido são fatores que têm criado forte pressão sobre as condutas empresariais. Pela forte competitividade existente e pela liberalização da informação, as empresas sentem-se constantemente monitorizadas. Esta situação de maior controlo leva a que muitas multinacionais acabem por experienciar protestos, ações legais ou campanhas de “*public shaming*”, em resposta a condutas pouco éticas ou à falta de respostas a problemas sociais que lhes estão associados (Fernandes, 2012:42).

Nas últimas décadas, estas formas de ativismo por parte de populares contra multinacionais causaram bastante impacto na sociedade e obrigaram as empresas a tomarem medidas corretivas para com comportamentos menos éticos, o que levou ao impulsionamento da responsabilidade social das empresas (Cruz e Heredia, 2015). Orlitzky et al. (2001) defendem que pelo crescente poder dos meios de comunicação nas sociedades ocidentais é esperado que estratégias não comerciais se relevem cada vez mais importantes para as organizações.

Prevê-se, assim, uma ampliação das atividades empresariais para o campo social, acompanhadas por estratégias de *marketing*. Segundo Nicolau e Simaens (2008), o exercício da RSE pode traduzir-se na transferência de recursos do setor privado para o setor da economia social. De facto, privado, público e social unem-se cada vez mais para o cumprimento de objetivos comuns.

É impossível, contudo, detetar o momento-chave em que as preocupações das empresas começaram a extrapolar as suas fronteiras internas, passando estas a cobrir áreas sociais. Cruz e Heredia (2015) mencionam que o investimento socialmente responsável tem origens que remontam aos primeiros tempos bíblicos, nas tradições judaicas, cristãs e islâmicas, que fornecem várias diretrizes sobre como os seguidores devem gastar e investir dinheiro. Outra expressão que os investigadores usam em conexão com empresas de impacto

social negativa é “a indústria do pecado”, adaptada do ponto de vista Quakerista⁵ sobre certas atividades comerciais do século XVII que não se encaixavam na sua filosofia social (Cruz e Heredia, 2015).

De acordo com Fernandes (2012:27), a responsabilidade social das empresas já existia nas primeiras sociedades industriais do século XVIII, ainda antes da emergência do Estado Providência. Segundo a autora, algumas destas empresas “interiorizavam responsabilidades sociais” para com os seus trabalhadores: em troca da sua lealdade, a empresa oferecia segurança social.

As primeiras referências ao conceito de RSE surgem apenas nas décadas de 30 e 40, através de autores como Kreps (1940). Ainda assim, Almeida (2012) refere que o primeiro grande destaque dado ao conceito aconteceu em 1946, quando a revista norte-americana *Fortune Magazine* questionou *business executives*⁶ sobre as suas responsabilidades sociais. Na literatura, considera-se Howard R. Bowen como o pai da RSE. A sua publicação de “Social Responsibilities of the Businessman” em 1953 marca o início da literatura atual de RSE, ou, em inglês, de *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Porém, é nos finais dos anos 70 que proliferam as definições de RSE e que o debate académico sobre o assunto começa a ganhar forma (Carroll, 1999). Nesta altura, Carroll propõe as grandes responsabilidades de desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e filantrópicas. Nas décadas de 80 e 90 surgem menos definições, contudo é realizada uma maior quantidade de pesquisa sobre o tema, assim como de temas relacionados, como a gestão de *stakeholders*, a ética dos negócios ou a cidadania corporativa.

Em 1991, Wood definia o conceito de RSE como “a ideia de que negócios e a sociedade estão interligados, e não são entidades distintas”, e, portanto, as expectativas sociais têm influência direta na formação da própria RSE. Wood (1991) argumentava que essa inter-relação decorre de três níveis distintos de responsabilidade social dentro da empresa – o institucional, o societal e o gerencial - e são eles que moldam a relação entre negócios e sociedade.

Carroll (1991), por sua vez, propôs que a componente distintiva da RSE fosse a “filantrópica” e organizou os aspetos económico, legal, ético e filantrópico numa pirâmide (Figura 1), na base da qual se encontram as responsabilidades económicas, que são o propósito

⁵ Quaker é o nome dado a vários grupos religiosos, com origem comum num movimento protestante britânico do século XVII. Estes grupos são conhecidos pela defesa do pacifismo e da simplicidade, rejeitando qualquer organização clerical, para viver no recolhimento, na pureza moral e na prática ativa da solidariedade e da filantropia (Dandelion, 2007).

⁶ Executivos de negócios, em português.

da existência da empresa. A tese subjacente a esta pirâmide pode ser resumida pela frase de Rego et al. (2006): “a empresa socialmente responsável produz lucros, cumpre a lei, é ética e comporta-se como uma boa cidadã corporativa mediante as atividades filantrópicas.”

Sobre a componente presente no topo da pirâmide de Carroll, a filantrópica, Cruz e Heredia (2015:3) explicam que ela descreve atividades “desejadas” pela sociedade, como fazer contribuições para propósitos sociais, educacionais, culturais ou recreativos. Os autores consideram esta componente similar à ética, uma vez que ambas não têm um princípio obrigatório, são meramente algo que “devia” ser feito pelas empresas, não sendo necessariamente algo “esperado”. Por isto, os autores afirmam que estas duas últimas áreas são as centrais no estudo da RSE, uma vez que diferenciam a RSE do mero cumprimento de obrigações legais, mas também lhes atribuem o título de as mais controversas devido à sua natureza normativa.

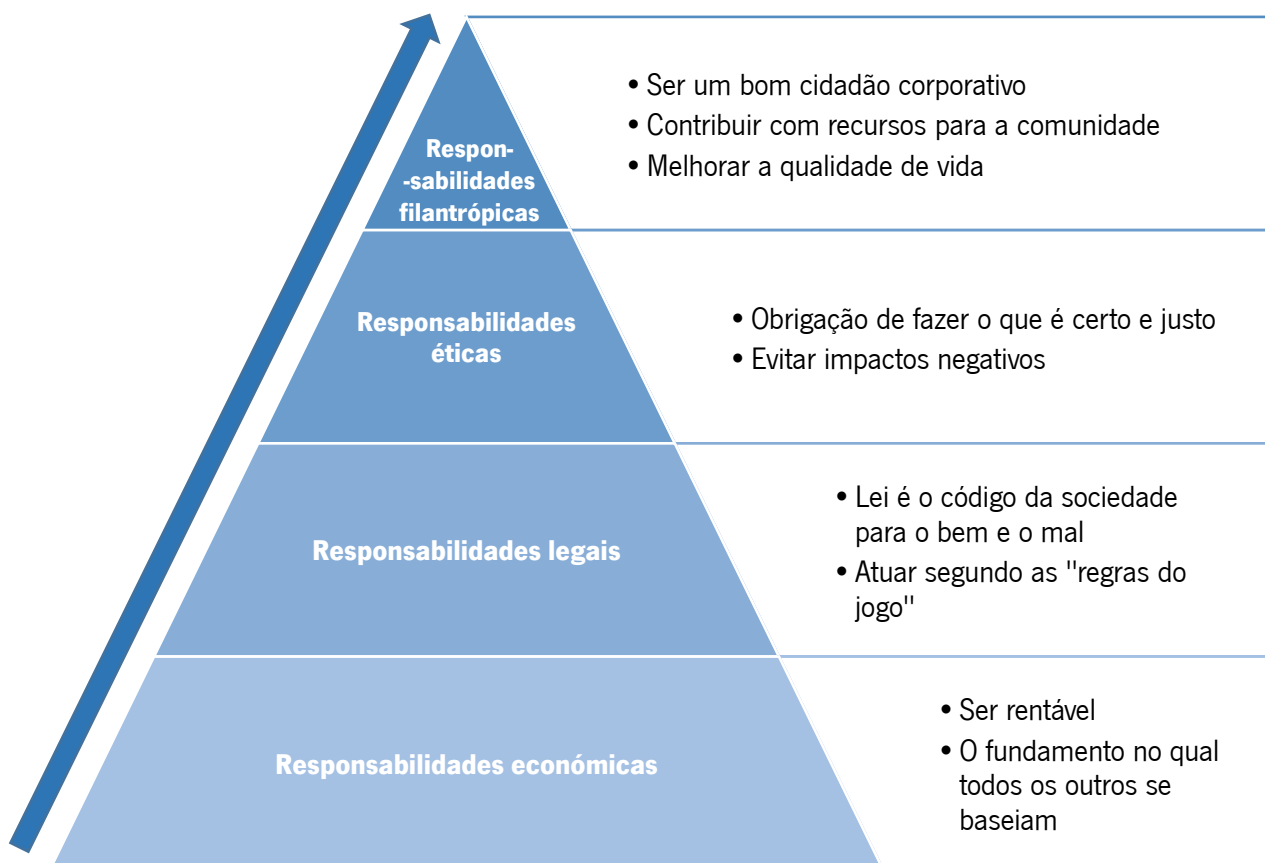


Figura 1. Pirâmide da RSE, adaptada de Carroll (1991)

Contudo, ao longo dos anos Carroll foi encontrando algumas limitações neste modelo. Por ser um modelo piramidal, pressupõe-se, por um lado, que as responsabilidades do topo são as mais importantes e, por outro, que não há influências mútuas entre os quatro domínios. Por fim, as responsabilidades filantrópicas não podem, de acordo com o grande consenso encontrado na literatura desta matéria, ser obrigatórias, ou seja, “responsabilidades”, têm, antes, de ser voluntárias.

Assim, em 2003, Carroll e Schwartz (2003) surgem com um novo modelo melhorado e mais dinâmico (Figura 2), que inclui três componentes: a económica, a legal e a ética. Este novo modelo apresentado volta a não ser consensual, uma vez que, na prática, é muito difícil de entender as razões por detrás das ações, sendo ainda mais complicado rotular essas ações como puramente éticas, puramente económicas ou puramente legais. De acordo com o modelo, a verdadeira RSE encontrar-se-ia no encontro entre as três dimensões.



Figura 2. Modelo de RSE proposto por Carroll e Schwartz (2003)

Ainda antes da criação do modelo de Carroll e Schwartz (2003), surgiu na literatura a obra de Elkington (1998) que aplica a questão do poeta polaco Stanislaw Lec “um canibal a utilizar um garfo é sinal de progresso?” para fazer uma crítica ao capitalismo do século XXI e defender a importância da RSE. Segundo o autor, o capitalismo puro e os estados em que o capitalismo impera são mais prováveis de não serem sustentáveis, mesmo quando apresentam bons resultados económicos. O autor defende que a sustentabilidade das empresas, fundamental para a sustentabilidade das sociedades e, como vimos anteriormente, para o financiamento direto da economia social através de práticas de RSE, está, em geral, dependente de três pilares: a prosperidade económica, a qualidade ambiental e a justiça social (Figura 3).

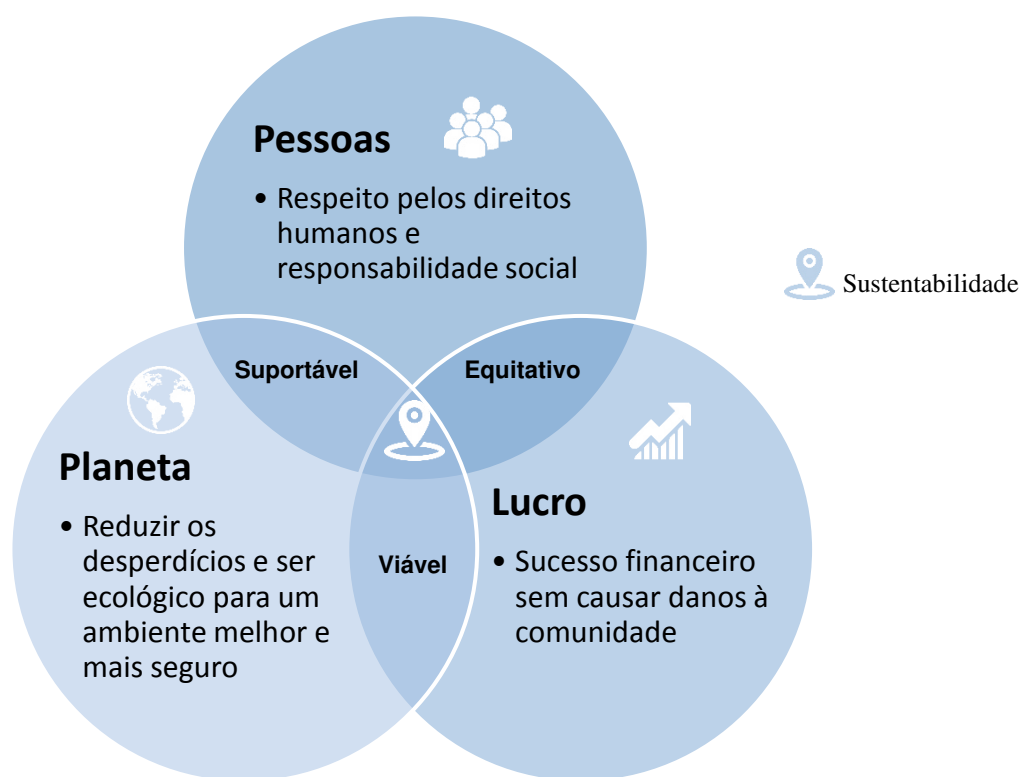


Figura 3. Modelo de sustentabilidade (ou *triple bottom line*), adaptado de Elkington (1998)

De acordo com Norman e MacDonald (2004), a obra de Elkington (1998) tem como primordial princípio o cumprimento das obrigações das empresas para com os seus *stakeholders*. Cumprimento este que deve ser medido, calculado e auditado, tal e qual o desempenho financeiro das empresas públicas, que o têm sido por mais de um século. Ou seja,

⁷ Linha de fundo tripla, em português. Nome atribuído por Elkington (1998) aos três pilares essenciais da sustentabilidade social.

esta obra de Elkington (1998), “Cannibals with forks”, defende sobretudo a máxima transparência e o máximo rigor das atividades de RSE.

O modelo de RSE mais referenciado atualmente no meio acadêmico é, contudo, o modelo proposto por Garriga e Melé (2004) (Tabela 2) num artigo denominado de “Responsabilidade Social das Empresas: Cartografia do território?”. Neste modelo, os autores consideram quatro grandes tipos de teorias e abordagens: as teorias instrumentais, integrativas, políticas e éticas.

As teorias instrumentais apoiam a ideia de que a RSE é uma ferramenta de *marketing* ao dispor das empresas, cujo principal objetivo é impulsionar a performance económica da empresa. As teorias integrativas baseiam-se na perceção de uma interdependência entre empresas e sociedade, defendendo que a existência, a sustentabilidade e o crescimento da empresa são dependentes da sociedade. As teorias políticas atentam na interação entre empresas e sociedade, tentando perceber qual a responsabilidade desta ligação, e qual o poder social que resulta da mesma. Por fim, existem as teorias éticas que se focam nos princípios éticos e morais, que não têm como preocupação efeitos económicos que possam advir das práticas de RSE.

Teorias	Motivo primário	Abordagem	Breve descrição
Instrumentais	Atingir objetivos económicos	Maximização do valor para o acionista	Perspetiva de maximização de valor a longo termo
		Estratégias para a vantagem competitiva	Estratégias que surgem como fruto da pressão da sociedade/ <i>media</i> /concorrência
		Marketing ligado a causas	Atividades altruístas identificadas como ferramentas de marketing
Integrativas	Interdependência empresa/sociedade	Gestão social da empresa	Responder a expetativas de desempenho social em áreas que as envolva
		Responsabilidade pública	Responsabilidade em matérias públicas, como a criação de políticas na área em que se encontram
		Gestão dos stakeholders	Atender ao interesse de todos os stakeholders, não apenas dos acionistas
		Desempenho social da empresa	Procura pela legitimidade social através de uma atuação sobre os problemas sociais

Tabela 2. Teorias e abordagens de RSE, adaptada de Garriga e Melé (2004)

Teorias	Motivo primário	Abordagem	Breve descrição
Políticas	Poder social	Constitucionalismo corporativo	RS advém do poder social que a empresa vai adquirindo
		Contrato social de integração	Assume-se que existe um contrato entre sociedade e empresa
		Cidadania empresarial	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na comunidade
Éticas	Desenvolvimento humano	Direitos Universais	Em todas as suas ações, a empresa deve ter os direitos humanos como algo inviolável, defendendo a sua prática
		Teoria normativa dos stakeholders	Balancear os interesses dos vários stakeholders da empresa. Entre os princípios que devem nortear as relações com os stakeholders, encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.
		Desenvolvimento sustentável	Procura do desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras
		Bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum

Tabela 2. Teorias e abordagens de RSE, adaptada de Garriga e Melé (2004) (conclusão)

Como se observa na Tabela 2, no modelo dos autores Garriga e Melé, há ainda lugar para outra teoria secundária como a teoria normativa dos *stakeholders*, que pressupõe que todas as pessoas ou grupos de interesses legítimos numa empresa procuram, naturalmente, obter benefícios, existindo, porém, prioridade de um dos *stakeholders* em detrimento de outro. Evan e Freeman (1993) apresentam também, nesta linha de pensamento, a teoria consequencialista, que afirma que as pessoas, sejam elas individuais ou coletivas, devem ser responsabilizadas pelos seus atos, considerando que o propósito da empresa é servir como um veículo para a coordenação dos interesses dos *stakeholders*⁸.

Embora não seja um conceito recente, é consensual na literatura que foi na viragem para o século XX que a RSE ganhou peso e reconhecimento. Almeida (2012) defende que foi o

⁸ Importância dos *stakeholders* para a RS é estudada com maior detalhe no subcapítulo 2.4.

escândalo da empresa americana de energia Enron, no final de 2001, que fez despertar a atenção da sociedade para o conceito. A empresa em questão faliu após receber várias denúncias e ser processada em quantias muito avultadas por fraude fiscal.

Nas últimas décadas, encontramos inúmeras situações mediáticas que trouxeram a RSE para o debate público. As situações mais marcantes são, por norma, as mais negativas, as situações de falta de ética empresarial ou de responsabilidade social, uma vez que são estas as que causam verdadeira revolta e discussão na sociedade. Alguns exemplos: o uso de trabalho infantil em explorações de cacau na Costa do Marfim que abasteciam a Nestlé (Fernandes, 2012) e o suicídio de 3 trabalhadores numa empresa de montagem contratada pela Apple devido à pressão e sobrecarga de horários a que os trabalhadores estavam sujeitos (Cedillo et al., 2012).

De acordo com a Comissão Europeia (2011), a RSE significa que as empresas devem ser responsabilizadas pelo seu impacto na sociedade. A célebre frase do filósofo francês Jacques Ellul “*Think globally, act locally*”, que hoje aparece associada a campanhas sociais de várias empresas, consegue traduzir o pensamento que uma empresa socialmente responsável deve ter – pensar no bem global, agindo localmente (começando pelo seu próprio impacto).

Segundo as diretrizes da CE, as empresas que aspiram a ser consideradas socialmente responsáveis devem ter uma atuação a nível local, relativamente às preocupações sociais, nomeadamente no que concerne à preservação do meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas pela ação da empresa e às boas práticas laborais. Por sua vez, Cruz e Heredia (2015) referem como aspetos atualmente mais comuns em termos de RS: as preocupações ambientais, as relações com a comunidade, a energia nuclear, a qualidade do produto, as relações de consumo, as relações com os funcionários, a filantropia e os investimentos sul-africanos.

A RSE pode apresentar-se, então, sob uma dimensão interna ou externa (Figura 4). A dimensão interna é aquela que se concentra nos trabalhadores da empresa, exemplo da mesma é a criação de programas de voluntariado, nos quais os empregados, fornecedores e restantes parceiros podem participar (Costa, 2005). Moura (2004) considera, ainda, a integração de questões de saúde e segurança no trabalho, ou seja, o investimento no capital humano, como componentes da dimensão interna da RSE.



Figura 4. As dimensões da RSE

Fontes: Costa (2005); Moura (2004); Comissão Europeia (2001)

Sempre que, por outro lado, a RS se prolonga ao exterior da empresa estamos, então, no plano da RSE externa. Esta dimensão pode incluir projetos de foro comunitário que envolvam todas as outras partes interessadas, como ONG ou agentes públicos que exercem a sua atividade junto das comunidades locais (Comissão Europeia, 2001). As formas através das quais as empresas decidem desenvolver as suas ações de responsabilidade social externa podem ser muito diversas e frequentemente implicam alguns contactos ou mesmo o estabelecimento de relações de parceria, que podem ser mais ou menos duradouras, com organizações da economia social que, pela sua natureza, estão mais vocacionadas para o desenvolvimento de projetos de cariz social.

Neste sentido, a RSE acaba por contribuir significativamente e de um modo crescente para o financiamento das instituições da economia social. Além disto, na demanda da RSE, muitas vezes as empresas criam organizações inteiramente dedicadas à parte social, como é o caso de algumas fundações cuja propriedade é inteiramente de uma dada empresa ou grupo de empresas, ou seja, do 1.º setor (Nicolau e Simaens, 2008). As modalidades através das quais as empresas exercem a sua RS podem ter impactos significativos na gestão e no próprio modo como são produzidos os bens sociais nas organizações do terceiro setor. Do ponto de vista das organizações deste setor, a entrada das empresas do 1.º setor na área social é, por norma, um impulso positivo no seu próprio crescimento, dado que as sinergias entre as duas áreas tendem a enriquecer ambas e são cada vez mais usuais.

Assim, através das práticas de RSE, as empresas demonstram a sua consideração pelos problemas sociais, integrando-os nos seus modelos de gestão e apostando no desenvolvimento sustentável, sem que tal seja consequência do cumprimento das normas legais vigentes. Importa ressaltar que a RSE não implica que a empresa abandone a busca do lucro, pelo que a

empresa do primeiro setor continua a ser distinta de uma instituição do terceiro setor (Fernandes, 2012). A Comissão Europeia (2001) define responsabilidade social das empresas como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.

O conceito de responsabilidade social é amplamente definido na literatura como um compromisso para melhorar o bem-estar social através de práticas comerciais discricionárias e contribuições de recursos corporativos (Kotler e Lee, 2005). Cruz e Heredia (2015) defendem que a RSE é uma forma de salvaguardar muitos negócios ou, pelo menos, de os tornar mais atrativos aos olhos do consumidor. Os autores chegam inclusive a dar o exemplo do grupo Crédito Agrícola, que, mesmo sendo um grupo mutualista, inserido no setor da economia social, tem a necessidade de se anunciar como praticante de “green banking” (banca verde), ou seja, socialmente responsável na sua atividade de negócio.

Embora existam várias definições para o conceito de RSE, uma definição de RSE formal e universalmente aceite ainda está por emergir. Contudo, Leite e Rebelo (2010) estão convictos de que algumas características são, de um modo geral, comuns à comunidade científica: “o seu carácter voluntário, o facto de assentar no conceito de *triple bottom line*⁹, a sua relação com o desenvolvimento sustentável e a certeza de que não deve existir como um apêndice às atividades da organização, mas como parte integrante da gestão do negócio”.

Conceptualizada como um conjunto de atividades, decisões ou políticas que as organizações desenvolvem para efetuar mudanças sociais positivas e apoiar a sustentabilidade ambiental (Rupp et al., 2006), a RSE tem, ainda assim, uma batalha a travar contra o ceticismo por parte dos *stakeholders* de determinadas empresas relativamente à sua motivação base (Du et al., 2010).

Algo importante para diminuir este ceticismo é o facto de as atividades de RS de uma empresa se encaixarem com o seu propósito existencial, ou seja, com o seu negócio. De acordo com Haley (1996), só desta forma os *stakeholders* encontram a congruência necessária na RS da empresa para lhe atribuírem legitimidade. Menon e Kahn (2003) referem como exemplos eficazes: a Herbal Essences, que tem como causa a proteção das florestas tropicais, a AVON, que sendo uma empresa fortemente orientada para as mulheres, apoia a luta contra o cancro da mama, a Ben&Jerry's e a Body Shop, que têm como causa a proteção do ambiente.

⁹ Os já referidos três pilares para a sustentabilidade social defendidos por Elkington (1998): prosperidade económica, qualidade ambiental e justiça social.

Du et al. (2010) acreditam, ainda, que ao se focarem numa só causa de responsabilidade social, as empresas conseguem uma comunicação da sua RS mais eficaz e menos sujeita ao ceticismo dos seus *stakeholders* relativamente aos motivos precursores das iniciativas. Por outro lado, quando as iniciativas são dispersas, desencaixadas do contexto da empresa e pouco estruturadas, Du et al. (2010:12) acreditam que “a reação dos *stakeholders* é menos positiva”.

As motivações do setor privado para abraçar políticas de RS podem, de facto, assumir diferentes interpretações, sendo o ceticismo existente compreensível. A RSE pode, assim, surgir como: uma forma de “limpar” a imagem da empresa após um conflito (Norman e MacDonald, 2004; Van Tulder e Van Der Zwart, 2005; Cedillo et al., 2012); um modo privilegiado de promoção dos direitos laborais e sociais no contexto de globalização (Fernandes, 2012); uma fuga ao “*public shaming*” (Cedillo et al., 2012); uma tentativa de agradar à multiplicidade de *stakeholders* (trabalhadores, comunidades locais, fornecedores e clientes) (Almeida, 2012); uma forma de reduzir a tributação fiscal, graças aos benefícios atribuídos às organizações que promovem, através de patrocínios ou doações, ações socialmente responsáveis (Lourenço e Schröder, 2003); uma estratégia de *marketing* inserida nas novas tendências de gestão empresarial (Fernandes, 2012) ou uma forma de minimizar os efeitos da empresa no planeta, sendo esta uma motivação ecológica, ligada à sustentabilidade, tanto empresarial como social, de longo prazo (Graafland e Ven Van, 2006).

Independentemente da motivação existente, a decisão de ser socialmente responsável cabe à empresa, tem de ser voluntária e, segundo a Comissão Europeia (2001), “implica ir mais além [das obrigações legais] através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. É possível, contudo, encontrar vozes cétricas, também na literatura, relativamente ao conceito de RSE. Friedman (1970), grande crítico do conceito, afirmava:

As pessoas de negócios creem que estão a defender a livre empresa quando proclamam que o negócio não deve estar ‘meramente’ centrado no lucro, mas também na promoção de fins ‘sociais’ desejáveis, que as empresas têm uma ‘consciência social’ (...), mas na realidade estão – ou estariam se alguém os levasse realmente a sério – a pregar simplesmente o puro e autêntico socialismo.

A visão defendida por Milton Friedman prende-se pelo facto de o mesmo encarar, segundo Almeida (2012), a Responsabilidade Social, como um entrave à maximização de lucros e um meio para um mercado com maior intervenção por parte do Estado – limitando a “mão invisível” de Adam Smith. Cruz e Heredia (2015) referem ainda que uma das razões pelas quais

Friedman era tão oposto à RSE era o perigo que ele via num possível desvio dos fundos dos acionistas por executivos oportunistas, que utilizariam a RSE para o aprimoramento do seu *status* social pessoal. Além disto, os autores defendem que Friedman não acreditava que os gerentes corporativos tivessem as habilidades e os conhecimentos adequados para lidar efetivamente com problemas sociais.

Ainda que não seja consensual que a adoção da RSE culmine num aumento do lucro da empresa (Vogel, 2005), a verdade é que, embora com diferentes níveis de convicção, um número cada vez maior de gestores está convencido de que a RSE pode influenciar positivamente a performance financeira das organizações (Muirhead et al., 2002). Segundo Muirhead et al. (2002), cerca de 90% dos gestores afirma que a sua empresa incorpora a RSE como parte dos seus princípios de negócio e 70% reportam que as suas empresas têm fundações corporativas direcionadas para causas sociais.

Keith Davis chegou mesmo a defender, na década de 60, que “determinadas decisões empresariais socialmente responsáveis poderiam traduzir-se a longo prazo em ganhos financeiros” (Carroll, 1999:271). Também Barrett (2011) defende que o processo de gestão por valores pode contribuir para melhorar continuamente o desempenho organizacional e a promoção do desenvolvimento da sustentabilidade de longo prazo.

Guedes (2000) refere que o retorno social empresarial é concretizado através de diversos ganhos, nem sempre de fácil contabilização. Entre os ganhos descritos pela autora, estão ganhos em imagem e em vendas, isto pelo fortalecimento da fidelidade à marca e ao produto, ganhos para os acionistas e investidores, pela valorização da empresa no mercado, ganhos publicitários, ganhos na tributação, pelas possibilidades de isenções fiscais ou cargas fiscais mais leves, ganhos na motivação dos funcionários e, por último, ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Du et al. (2010) falam na existência de esforços de RS por parte das empresas sem precedentes. Segundo os autores estes esforços são impulsionados não apenas pelo pensamento ideológico de que as corporações podem ser uma força poderosa e positiva para a mudança social, mas mais pelos retornos empresariais multifacetados que as corporações podem potencialmente colher através dos seus empreendimentos em RSE. De fato, os resultados das pesquisas de mercado e das investigações académicas sugerem que os principais *stakeholders*, como consumidores, funcionários e investidores, “estão cada vez mais

dispostos a tomar medidas para recompensar os bons cidadãos corporativos e punir os maus” (Du et al., 2010:8).

Almeida (2012) refere a criação de Fundos de Investimento Socialmente Responsáveis – conhecidos pela sigla SRI¹⁰ - como uma das grandes vantagens da adoção da RS. Para pertencer ao portfólio destes fundos, as empresas têm de seguir determinados parâmetros, como oferecer condições laborais ótimas, ter preocupações ambientais ou mesmo a própria natureza do negócio não estar ligada ao álcool ou ao tabaco, por exemplo. Segundo o autor, “as empresas que se apresentam mais atraentes a estes fundos irão ver o seu custo de financiamento reduzido, estando expostas a um número superior de potenciais investidores”.

Desta feita, a responsabilidade social encontra-se, hoje, incorporada nos valores de cada vez mais empresas, sobretudo em grandes empresas que atuam a nível global. Almeida (2012) refere o exemplo da Nike ter decidido na década de 80 que devia ter uma fábrica de bolas no Paquistão de forma a obter mão-de-obra mais barata, maximizando os lucros para os seus acionistas. Como é de conhecimento público, esta redução de custos imediatos acabou por se tornar num grande erro estratégico, afetando profundamente a marca. Atualmente, e através da observação dos impactes de vários erros cometidos por marcas muito conhecidas, as empresas encontram-se, de uma forma geral, mais cautelosas com estas questões.

No Livro Verde, a Comissão Europeia (2001) refere que vários estudos mostram que os consumidores pretendem produtos seguros e de qualidade, mas também exigem saber se eles são fabricados de forma socialmente responsável. Um número significativo de consumidores estaria predisposto a pagar mais por produtos conformes aos princípios da responsabilidade social e ambiental, embora, “atualmente, apenas uma minoria o faça”, revela a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) no Manual de Responsabilidade Social (ATP, 2011:17).

Um estudo realizado por Montgomery e Ramos (2003) com alunos de MBA de 5 escolas de gestão dos EUA e da Europa concluiu que os alunos estariam dispostos a aceitar um salário mais reduzido para trabalharem em empresas com uma imagem socialmente aceitável. Vogel (2005) advoga que a RSE é uma forma das empresas se diferenciarem das empresas concorrentes, estando a prática ligada a estratégias de atração e manutenção de consumidores ou trabalhadores.

¹⁰ *Social Responsible Investments*, em inglês.

Cruz e Heredia (2015) referem que o Homem, na sua generalidade, sabe o que é “bom” ou correto e, por isso, seja tão natural procurar apoiar as suas escolhas por princípios de justiça social. Por sua vez, Cedillo et al. (2012) concluíram no seu estudo que uma monitorização mediática mais intensa sobre as práticas de grandes empresas pode significar um aumento da preocupação das empresas relativamente à responsabilidade social. A investigação de Van Tulder e Van Der Zwart (2005) demonstrou que empresas que tenham estado “por um fio” relativamente à opinião pública tendem a tornar-se líderes no espaço empresarial no que à RS diz respeito. Também Almeida (2012) refere o grande impacto positivo ou negativo ao qual as empresas estão sujeitas, nos dias de hoje, através da grande interatividade permitida pela *web 2.0*, das redes sociais e, sobretudo, do registo de atividades em fotografia ou vídeo.

Segundo Chaudhri e Wang (2007) seria de esperar que empresas na área das tecnologias de informação assumissem a liderança no aproveitamento das vantagens que se podem obter através da Internet ao nível da RSE. Contudo, o estudo dos autores, realizado com 100 empresas de TI na Índia, mostra que mais de 30% das multinacionais presentes no país não apresenta qualquer informação de RSE no seu *website*. Os autores confessam a sua especial desilusão com a comunicação do tema no país por empresas como a Hewlett-Packard, a IBM e a Microsoft, que “são consideradas líderes globais de RSE” (Chaudhri e Wang, 2007:13). Douglas, Doris e Johnson (2004) sugerem que uma multinacional com operações em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento tende a comunicar mais extensamente a RSE na região desenvolvida em oposição ao mercado menos desenvolvido.

Ainda assim, Cruz e Heredia (2015) afirmam que há uma crescente globalização da exigência da RSE um pouco por todo o mundo. De acordo com os autores, a globalização tem redefinido os conceitos básicos do papel das empresas e expandiu as suas responsabilidades para além das suas fronteiras tradicionais. Crowther e Aras (2008) descrevem o efeito multidimensional que a globalização tem sobre a RSE, sendo que as empresas podem utilizar este fenómeno inevitável de duas formas: adotando um comportamento responsável, investindo na sua reputação, ou tendo comportamentos pouco éticos, o que apenas trará efeitos negativos sobre a sua imagem. Os autores explicam que um declínio na perceção de responsabilidade social por parte dos seus *stakeholders* pode reduzir a compreensão por parte dos mesmos em suportar custos mais elevados pelos produtos ou serviços consumidos, o que não acontece quando as empresas são percecionadas como socialmente responsáveis.

2.2 Instrumentos de responsabilidade social das empresas

Organismos de atuação internacional, como, por exemplo, a ONU, a CE, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a UNICEF, preocupados com as repercussões nacionais e multinacionais de um mercado orientado para o lucro, publicaram algumas normas no que à RSE diz respeito. O Pacto Global, desenvolvido pela ONU, é um dos códigos de conduta empresarial que assume maior relevância no palco internacional. Este código apresenta dez princípios que pretendem orientar as empresas num caminho socialmente responsável. A nível europeu, o livro verde da Comissão Europeia é também outro importante manual orientador para a RSE.

As empresas podem reger-se pelas normas inscritas nestes códigos, alcançando uma conduta socialmente responsável. Exemplos de códigos que comprovam a RSE são a certificação SA 8000, certificação internacional que se constitui como um padrão ético de RS para as organizações, e o guia ISO 26000, que fornece orientação sobre como as empresas e as organizações devem operar de uma forma socialmente responsável, contribuindo para a saúde e para o bem-estar da sociedade. Além de cumprirem as regras inscritas nos códigos orientadores, as empresas mais ambiciosas tendem a procurar a real certificação destas mesmas práticas. A atribuição de certificações obriga à completa transparência da atividade das empresas e, por isso, supõe-se que uma empresa certificada por uma das normas indicadas terá notoriedade e credibilidade acrescidas.

A certificação SA 8000 é das normas internacionais mais referenciadas e mais conceituadas relativamente à certificação da RSE (ATP, 2011). Em 2016, 3924 empresas estavam certificadas com a norma, estando representados 68 países e 55 sectores (Social Accountability Accreditation Services, 2017). Apesar disto, Gilbert e Rash (2010:5) afirmam que a norma “ainda não é suficientemente representada na literatura de RSE nem na literatura sobre ética dos negócios”.

Leipziger (2001) refere que a adoção desta certificação é muito dispendiosa não só financeiramente, mas também em termos de tempo dispensado, podendo acarretar um aumento do custo na mão-de-obra e nas condições de trabalho oferecidas. As condições de trabalho estão sujeitas à avaliação de diversos riscos, entre eles os psicossociais, considerados cada vez mais preocupantes pela sociedade atual, à medida que outros riscos mais primários vão sendo eliminados, e que, segundo Mari Ripa (2016) são um instrumento de RSE de grande

relevância. Miles e Munilla (2004:6) corroboram com este grande impacto, em diversos aspetos, da norma SA 8000: “a norma tem um impacto direto e dramático no *marketing* através dos padrões relacionados com a remuneração, o controlo de empresas subcontratadas ou fornecedoras e no reporte dos requisitos”.

Esta norma internacional faz a avaliação da responsabilidade social das empresas, baseando-se em convenções da Organização Internacional do Trabalho e noutras convenções da ONU. A norma foi desenvolvida em outubro de 1997 pelo órgão de credenciamento do Conselho de Prioridades Económicas, ligado à ONU, reunindo ONG, empresas e sindicatos. A certificação SA 8000 aborda questões tais como o trabalho escravo e infantil, a saúde e a segurança do trabalho, a liberdade de associação e a negociação coletiva, a discriminação, as práticas disciplinares, a jornada de trabalho, a remuneração e os sistemas de gestão (SGS.pt, 2017). O Grupo SGS (Société Générale de Surveillance S.A.), a maior organização mundial no domínio da inspeção, verificação, análise e certificação, aconselha a aquisição desta norma relativamente à RSE.

Em todo o mundo, a Itália é o país com um maior número de empresas certificadas pela SA 8000, seguida da Índia, da China e do Brasil. De acordo com a ISOTOP (2016), uma empresa de consultoria brasileira, o Conselho de Prioridades Económicas, referido acima, criou requisitos extremamente rigorosos para as organizações responsáveis pela certificação e registo, justamente para assegurar que os auditores são devidamente qualificados, que os procedimentos de certificação são meticulosamente implementados e que, por conseguinte, há uma grande credibilidade junto do público.

O guia ISO 26000 pode ser considerado um pouco mais específico do que a norma SA 8000, no sentido em que é ainda mais direcionado para o comportamento das empresas, contudo não funciona como uma certificação para as empresas. Ou seja, o ISO 26000 fornece orientações em vez de requisitos, portanto, não pode emitir certificações por si só como outros padrões ISO bem conhecidos (ISO, 2017).

Este guia internacional foi lançado em 2010, após cinco anos de negociações entre muitas partes interessadas de todo o mundo (representantes do governo, ONG, indústrias, grupos de consumidores e organizações do trabalho de todo o mundo) que estiveram envolvidas no seu desenvolvimento, o que significa que as suas regras espelham um consenso internacional. Na literatura, o ISO 26000 é frequentemente catalogado como um guia de introdução da agenda da RSE para as PMEs (Perera, 2008; Hahn, 2012). O mesmo pode,

assim, ser considerado um primeiro passo na compreensão e na execução da RS por parte das empresas.

“A certificação das atividades de RSE é um reforço para o bem-estar dos consumidores e das empresas e deve ser encorajada”, defendem Manasakis et al. (2013). Miles e Munilla (2004:2) afirmam que o propósito da certificação é responder à exigência dos consumidores por políticas cada vez mais socialmente responsáveis. De acordo com os autores, ao serem certificadas “as empresas aumentam a sua reputação, diferenciam os seus produtos e constroem uma vantagem competitiva”. Num estudo com 8 empresas portuguesas, Leite e Rebelo (2010:2221) destacam como uma grande vantagem da certificação da norma SA 8000, a maior confiança demonstrada por parte dos *stakeholders*, chegando mesmo a afirmar que “a certificação é um bom rótulo”.

Miles e Munilla (2004:6) defendem, ainda, que as certificações de RSE, como a SA 8000, no futuro, tornar-se-ão “um dos critérios não económicos com maior influência nas decisões da cadeia de fornecimento”. À medida que mais segmentos do mercado esperam que as empresas tenham práticas de negócio socialmente responsáveis, os retalhistas vão exigir a certificação dos seus fornecedores diretos. Estes fornecedores vão, posteriormente, passar esta exigência de certificação para a sua própria cadeia de fornecimento, resultando isto, segundo os autores, num efeito dominó que atravessará e contagiará a cadeia de fornecimento global.

Finalmente, Manasakis et al. (2003) consideram que a eficácia da certificação de RSE, ao nível do seu impacto, irá depender fortemente da instituição certificadora. De acordo com o estudo destes autores, a certificação será mais confiável se atribuída por uma ONG e menos confiável se for atribuída por uma instituição privada, situando-se no meio destas duas as certificações públicas. Manasakis et al. (2003:24) referem que as certificações “com origens em instituições privadas maximizam os lucros gerais, com origens públicas maximizam o bem-estar total e com origens em ONG maximizam o *superavit* dos consumidores”.

2.2.1 O Pacto Mundial das Nações Unidas

Considerada a maior iniciativa de RSE do mundo, o Pacto Mundial das Nações Unidas objetiva ser um incentivo à implementação de políticas sustentáveis e socialmente responsáveis por parte das empresas. O Pacto foi criado em 2000 e atualmente conta com mais de 12.000 participantes, dos quais 9.146 são empresas, em 170 países, tanto desenvolvidos como em

desenvolvimento (Unglobalcompact.org, 2016). No âmbito deste programa, as empresas reúnem-se com agências da ONU, grupos de trabalho e sociedade civil.

Além de empresas, ONG, fundações e entidades públicas, também as cidades podem aderir ao pacto através de um programa especialmente dedicado a elas. No programa não existe nenhuma cidade portuguesa inscrita e ao nível da Península Ibérica apenas se apresenta como apoiante do pacto a cidade de Badajoz. O Pacto Mundial baseia-se em dez princípios nas áreas dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e da anticorrupção (Tabela 3).

	Os 10 princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas
Direitos humanos	Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados
	Garantir que não é cúmplice em violações dos direitos humanos
Trabalho	Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
	Manter a eliminação de todas as formas de trabalho forçado
	Defender a abolição efetiva do trabalho infantil
	Defender a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação
Ambiente	Apoiar uma abordagem preventiva dos desafios ambientais
	Realizar iniciativas para promover uma maior responsabilidade ambiental
	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias que respeitam o ambiente.
Anticorrupção	Trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

Tabela 3. 10 Princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas

Fonte: The United Nations Global Compact (2016)

A subscrição destes princípios não implica quaisquer investimentos financeiros por parte dos participantes. O único requisito obrigatório para completar a subscrição é a submissão anual de uma comunicação de progresso das práticas de RSE, comprovando o real comprometimento para com os princípios do pacto. Em caso de incumprimento, a organização assinante é retirada da lista de apoiantes do pacto, tal como sucedeu com a filial marroquina do grupo Gfi, que deixou de fazer a submissão da comunicação do progresso em 2014.

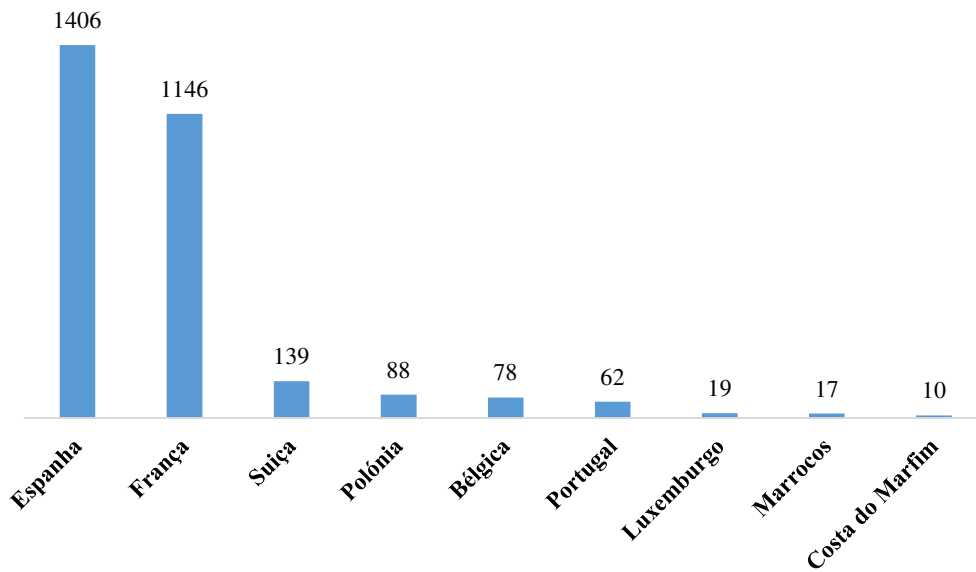


Gráfico 1. Número de empresas participantes em cada país (seleção para análise dos 9 países em que a Gfi Informatique tinha presença no início de 2016)

Fonte: Unglobalcompact.org (2016)

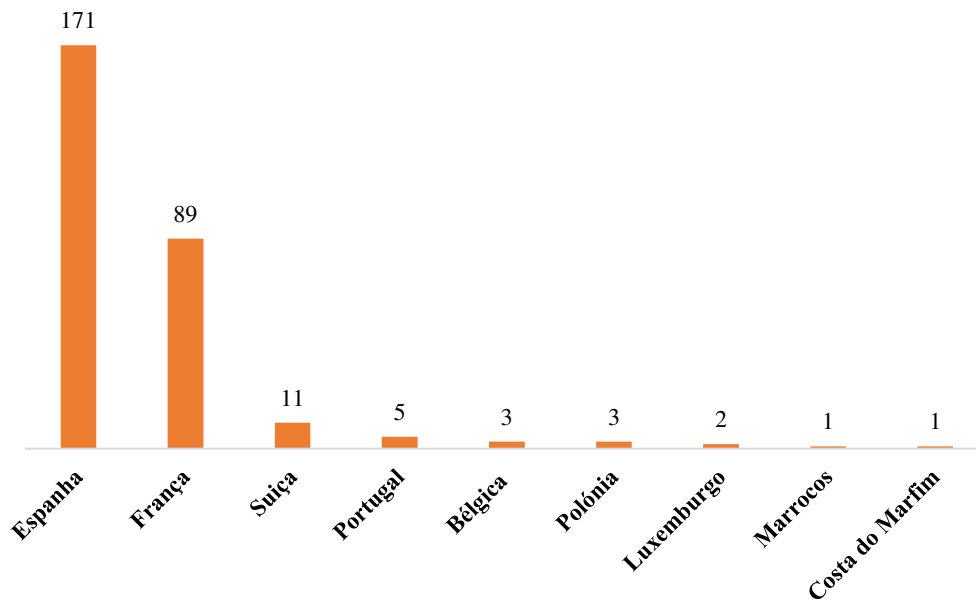


Gráfico 2. Empresas de tecnologia participantes no Pacto Mundial das Nações Unidas (seleção para análise dos 9 países em que a Gfi Informatique tinha presença no início de 2016).

Fonte: Unglobalcompact.org (2016)

Através do Gráfico 1 e 2, observa-se que, entre os 9 países em que a Gfi Informatique estava presente no início de 2016, a Espanha é o país que concentra um maior número de empresas participantes, sendo que 12,16% dessas empresas operam no sector das tecnologias.

Portugal, por sua vez, apresenta um número muito reduzido de empresas a juntarem-se ao Pacto Mundial, quando comparado com países como a França, a Espanha, a Suíça, a Bélgica ou a Polónia.

A nível mundial, é possível destacar algumas empresas bem conhecidas que são subscritoras do Pacto Mundial, como a Microsoft, a HP, a Petrobras, a Coca-cola, a Starbucks, o IKEA, a Lego, a Mars, a Vodafone ou a Danone. A nível nacional, encontramos na lista de subscritores, por exemplo, a Caixa Geral de Depósitos, o Novo Banco, a NOS, a Jerónimo Martins, a Sonae, o Grupo Auchan, a Fundação Benfica, a Universidade do Minho, a Galp ou a EDP. O número de empresas portuguesas no setor das tecnologias é ainda muito reduzido, sendo assinantes do Pacto apenas 5 empresas de pequena dimensão (com um número de funcionários que varia entre 22 e 300 funcionários). A nível internacional, contudo, o número de empresas de tecnologias a serem subscritoras é relevante – 766 (Unglobalcompact.org, 2016).

2.2.2 Perceção dos entrevistados sobre as certificações de RSE

Isa Pedroso e Raquel Ribeiro, especialistas em Recursos Humanos na Gfi Portugal, consideram a certificação das práticas de RSE um aspeto importante e decisivo. Afirmam, ainda, que no seu dia-a-dia têm em consideração o facto de um determinado produto ser certificado como socialmente responsável ou não na hora de tomarem a decisão de compra, isto sobretudo com produtos alimentares.

José Vitor Malheiros, atual consultor da Ciência Viva, tem uma opinião mais cética relativamente às certificações de RSE. “Não confio em certificações”, diz. Em Outubro do ano transato, 2016, Malheiros debruçou-se sobre o tema da responsabilidade social numa das suas crónicas, criticando a EDP por esta ter, alegadamente, uma responsabilidade social apenas aparente¹¹. “Não é por uma empresa ter um selo que confio mais, é apenas *marketing*”, defende. Mesmo que as certificações provenham de organizações conceituadas como a ONU, por exemplo, José Vitor Malheiros mantém a sua resposta de que não confiaria mais numa empresa por causa da certificação. “Até a UNICEF, que é uma ONG já esteve envolvida em casos de pedofilia e trabalho infantil”, justifica.

O consultor afirma que os instrumentos que as empresas devem usar para transmitir mais confiança e revelar a sua responsabilidade social não são as certificações, mas sim a

¹¹ Na sua crónica, José Vitor Malheiros critica a construção do museu MAAT da EDP e o conceito de RS associado a este empreendimento. Na sua opinião, a empresa deveria preocupar-se em, acima de tudo, produzir eletricidade barata de forma sustentável e apostar nas energias renováveis e na mobilidade elétrica (Malheiros, 2016).

transparência, o respeito pela lei, ter representantes sindicais, dar resposta a reclamações e críticas, admitir os seus erros e, acima de tudo, proporcionar uma boa experiência aos clientes.

2.3 A responsabilidade social das empresas em Portugal

Num estudo realizado por Leite e Rebelo (2010) sobre a implementação das práticas de RSE em Portugal, foi possível concluir que a RSE tem vindo a ser praticada de modo informal por uma elevada percentagem de empresas portuguesas. O estudo focou-se em 8 grandes empresas portuguesas anónimas e todas elas concordaram com a crescente importância da RS para as empresas. Algumas delas, porém, salientaram que, nas PME's, algumas práticas são implementadas sem que lhes seja conferido o estatuto formal de empresa socialmente responsável.

No que concerne à frequência das práticas de RSE, a maior parte das empresas do estudo de Leite e Robalo (2010) confirmou a sua continuidade e regularidade. As empresas portuguesas do estudo revelaram, ainda, que as práticas de RSE estão “interiorizadas no seu ADN”, “fazem parte do seu modelo de gestão” ou que “fazem parte da cultura da empresa” (Leite e Robalo, 2010:2218).

Contudo, segundo Almeida (2012), em Portugal, a RSE tende ainda a ser confundida com caridade ou filantropia empresarial, com uma mera estratégia de *marketing* ou com uma procura de benefícios fiscais. Por esta razão, de acordo com o autor, poucas empresas portuguesas fazem um autêntico investimento em RS, uma vez que não compreendem ainda o real contributo da prática para ganhos futuros, negligenciando um investimento sustentável com um potencial retorno a longo prazo.

Ainda assim, de acordo com o estudo da PWC (2012), 84% das empresas portuguesas afirma ter uma estratégia de investimento social ou filantrópico mesmo num contexto de crise económica, em que a grande preocupação é a estabilidade e a sustentabilidade a nível económico, as empresas portuguesas não esquecem a responsabilidade social, continuando este a ser um conceito integrado nas suas agendas.

No entanto, 65% das empresas não avalia o impacto dos investimentos sociais que efetua, o que permitiria avaliar o sucesso dos seus programas. O inquérito realizado pela PWC (2012) revelou, ainda, que em Portugal são poucas as empresas que publicam um relatório sobre RSE. Em muitos casos, as empresas realizam apenas uma incorporação de conteúdos de

sustentabilidade no seu relatório financeiro. Também a Gfi Portugal, objeto de estudo da presente investigação, não apresenta qualquer relatório específico sobre RSE, ao contrário das filiais da França e da Espanha. Também no estudo de Leite e Robalo (2010), é salientada como uma das dificuldades das empresas portuguesas na implementação da RS a tangibilidade e a quantificação das práticas desenvolvidas.

Apesar destes dados, sabe-se que a RSE tem vindo a ganhar cada vez mais força e a revelar a sua importância no setor empresarial e social em Portugal e no mundo inteiro. Nicolau e Simaens (2008) referem que as modalidades da RSE têm contribuído para o redesenho das instituições da economia social e colocam novos desafios de gestão, gerando também a necessidade de abertura cultural para lidar com novas realidades. Assim, espera-se que este transporte de matérias sociais para a esfera privada traga benefícios para o bem-estar da sociedade, nomeadamente ao nível da transparência das práticas empresariais.

As organizações que promovem a RSE em Portugal são as seguintes: o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD – Portugal), a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) e a Rede Nacional de Responsabilidade Social (REDE RSOPT). A Gfi Portugal, objeto de estudo da presente investigação, é membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.

Leite e Rebelo (2010) concluíram, no seu estudo, que o impacto ambiental e social resultante das atividades das empresas é cada vez mais considerado, por estas, como um fator determinante do sucesso empresarial. De acordo com os dados obtidos, os autores constataram que a definição de RSE pelos gestores portugueses engloba três parâmetros essenciais: a identificação dos três domínios (social, económico e ambiental) como pertencentes à RSE, o seu carácter voluntário e a gestão integrada das práticas.

Em Portugal, tem havido um interesse crescente por esta temática e pela sua divulgação por parte dos *media* e em particular por parte da imprensa escrita, especialmente por parte de alguns jornais (como o Diário Económico e o Expresso) e revistas da área empresarial (como a Impactus) (Leite e Rebelo, 2010). Os mesmos autores nomeiam também o crescente número de parcerias entre revistas com empresas portuguesas que visam a construção de rankings e a atribuição de prémios que têm como objetivo geral promover bons exemplos de responsabilidade social.

2.3.1 Percepção dos entrevistados sobre a responsabilidade social das empresas em Portugal

Sobre as motivações dos consumidores portugueses em escolherem empresas socialmente responsáveis, José Vitor Malheiros, afirma que as pessoas gostam de fazer “a coisa certa”. Segundo o mesmo, “ninguém gosta de saber que está a comprar uma camisola confeccionada por crianças numa fábrica chinesa sem quaisquer condições de trabalho”.

José Vitor Malheiros corrobora ainda com a opinião de vários autores de que se tornou difícil, ou até mesmo impossível, para as empresas de todo o mundo e para os seus gestores, ignorar este tema. O consultor pensa ter começado a ouvir falar do tema, em Portugal, há cerca de duas décadas e crê que tenha surgido a par do impulso da Internet, que trouxe solicitações mais exigentes por parte dos cidadãos e consumidores mais informados. Esta exigência, de acordo com Malheiros, manifestou-se em relação ao Estado e às atividades empresariais. As empresas não conseguiram, então, ignorar esta exigência.

Isa Pedroso, entrevistada na qualidade de especialista em Recursos Humanos da Gfi Portugal, também acredita que existe “evidentemente” uma tendência mundial para as empresas assumirem posturas socialmente ativas e ligadas à RS, tendência esta que já está igualmente presente em Portugal. Pedroso considera que o tema terá começado a ganhar muita força no meio empresarial há cerca de uma década e, hoje, até pela própria pressão criada pelo mercado, muito focado nestas questões da sustentabilidade, “é difícil para as empresas não serem socialmente responsáveis”.

Malheiros, por sua vez, afirma que o povo português se preocupa tanto com estas questões como os outros cidadãos do mundo. Apesar de não haver, aparentemente, uma grande preocupação com a certificação em Portugal, como foi visto no subcapítulo anterior, o consultor da Ciência Viva considera que os portugueses estão cada vez mais exigentes na área da RSE, afirmando que Portugal toma como referência vários países. “Dada a nossa grande abertura ao mundo, queremos ser tão livres quanto os mais livres, tão responsáveis quanto os mais responsáveis”, explica.

2.4 A responsabilidade social e os *stakeholders*

Como foi analisado nos subcapítulos anteriores, gestões empresariais que tenham como única referência apenas os interesses dos seus sócios e acionistas (ou *shareholders*, em inglês)

revelam-se insuficientes no contexto atual, em que as sociedades são cada vez mais exigentes para com o 1.º setor (Lourenço e Schröder, 2003). Assim, também a responsabilidade social, ou sobretudo esta, deve considerar todas as relações e práticas existentes entre as chamadas partes interessadas, mais comumente designadas pela terminologia inglesa *stakeholders*, ligadas à organização e ao ambiente no qual esta se insere (Daft, 1999).

Também na pirâmide de RSE proposta por Carroll (1991) (Figura 1 do subcapítulo 2.1), cada dimensão apresentada pode ser examinada em relação a vários *stakeholders* da empresa, nomeadamente: os proprietários, os clientes, os funcionários, a comunidade e o público em geral (Cruz e Heredia, 2015). Desta forma, os acionistas ocupam a base da pirâmide (preocupações económicas) e a comunidade ocupa o topo da pirâmide (preocupações filantrópicas).

Lourenço e Schröder (2003) definem *stakeholders* como qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem um determinado interesse no desempenho da mesma. De acordo com os autores, cada *stakeholder* tem um critério diferente de reação, uma vez que tem um interesse diferente na empresa. Sen et al. (2006) corroboram que os indivíduos reagem às atividades de RSE de múltiplas formas, não apenas comprando mais produtos, mas mostrando outros comportamentos, como procurar emprego na empresa (Rupp et al., 2006) ou investir nela. Esta diferença existente nos interesses dos *stakeholders* faz-nos ver a RSE de duas formas: numa dimensão interna ou externa, como já referido (Costa, 2005; Moura, 2004).

Rita Guedes (2000) acredita que o nível de satisfação dos *stakeholders* perante a responsabilidade social de uma organização só pode ser elevado quando são preenchidos tanto os interesses e as exigências internas quanto estes mesmos aspetos a um nível externo. Cruz e Heredia (2015) afirmam que uma empresa com uma forte orientação para os seus *stakeholders* é percecionada como sendo bem administrada e, portanto, como menos arriscada e vice-versa, ou seja, uma empresa com riscos menores é mais propensa a comprometer-se com a satisfação dos interesses dos seus *stakeholders*.

Corrêa (1997) explica quais são estes interesses, colocando lado a lado, *stakeholders* e empresas do 1.º setor, bem como as expectativas sobre a relação entre ambos (Tabela 4). Segundo este raciocínio, a responsabilidade social da empresa está estritamente ligada ao tipo de relação existente entre esta e os seus interlocutores. Deste modo, é espectável que a natureza desta relação venha a depender bastante das políticas, valores, cultura e visão

estratégica que prevalecem no centro da organização em causa e no atendimento das expectativas dos seus *stakeholders*.

Martinelli (2000) afirma que, neste contexto, podem surgir dois tipos de empresas. As empresas que tratam os seus parceiros de modo relativo, limitando-se a resolver os conflitos que vão aparecendo, e as empresas que procuram, de uma forma estratégica, otimizar as suas relações com todas as partes relacionáveis, definindo políticas e linhas de ação específicas e direcionadas para cada uma destas partes.

Stakeholder	Contribuição	Exigências
Acionistas	Capital	Criação de valor/lucro
Empregados	Mão de obra; criatividade; ideias	Salários justos; segurança e saúde no trabalho; realização pessoal
Fornecedores	Mercadorias	Respeito pelos contratos; negociação justa
Clientes	Dinheiro; fidelidade	Segurança dos produtos; boa qualidade dos produtos; preço acessível; propaganda honesta
Comunidade/Sociedade	Infraestruturas	Respeito pelo interesse comunitário; contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade; conservação dos recursos naturais; proteção ambiental; respeito pelos direitos das minorias
Governo	Suporte institucional, jurídico e político	Obediência às leis; pagamento das taxas aplicáveis
Concorrentes	Competição; referencial de mercado	Lealdade na concorrência

Tabela 4. Relação entre empresas e *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Corrêa (1997), citando Duarte (1985) e Dias (1986)

Através da leitura da Tabela 4, entende-se a complexidade envolvida no estudo dos *stakeholders*, dada a diversidade e especificidade dos atores. Percebe-se, também, que não será de um modo simples e rápido que a empresa vai descobrir qual o diálogo a adotar para responder a todas estas expectativas, isto é, sem se debruçar seriamente sobre o interesse de cada *stakeholder* e sem, de um modo estratégico, delinear um plano de responsabilidade social

completo e abrangente. O'riordan e Fairbrass (2008) referem, ainda, as complicações inerentes à existência de expectativas divergentes (e muitas vezes conflituosas) entre as partes interessadas, que podem ter interpretações variadas, surgidas de diferentes regiões geográficas e culturas.

Dawkins e Lewis (2003:1) corroboram com a existência destas complicações na vida das empresas, que dificultam a chegada a um diálogo ideal entre empresas e *stakeholders*. Os autores consideram que, nos dias de hoje, dada a atual pluralidade e a democratização dos meios de comunicação, todas estas dificuldades são postas à prova. Os autores afirmam: “No passado, a nossa reputação poderia ser ameaçada por uma campanha construída por um longo período de tempo. Hoje, ela pode ser ameaçada por um adolescente no seu quarto com um portátil.”

Esta afirmação é explícita do crescimento do poder do cidadão comum no espaço público, como consequência da atual era digital. Basta uma simples fotografia, muitas vezes, para denunciar práticas menos corretas e para causar danos sérios nas imagens das empresas. O'riordan e Fairbrass (2008) acreditam que os *stakeholders* têm atualmente todo o poder para influenciarem tanto positivamente como negativamente as empresas e as marcas. Freeman (1984:52) descrevia, inclusive, os *stakeholders* como “grupos e indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcançar de determinada missão de uma organização”.

Lourenço e Schröder (2003) afirmam que “demonstrar um comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou uma dimensão estratégica para as empresas”, consubstanciando-se como uma garantia de sucesso económico a longo prazo. Os autores referem como exemplo desastres ambientais, que colocam as empresas responsáveis no foco da atenção pública por motivos que acabam por ser muito penosos para a sua marca, relevando, deste modo, a grande pressão criada pelos *stakeholders* para que as empresas hajam de um modo socialmente responsável.

Uma preocupação comum que muitas vezes existe por parte das empresas é de as suas ações de responsabilidade social serem tomadas como “cínicas” por parte do público (Dawkins e Lewis, 2003:6). Contrariando este preconceito, o estudo conduzido por Dawkins e Lewis (2003:7) revela que a grande maioria das pessoas, 57% dos inquiridos, diz ser aceitável as empresas terem algum benefício financeiro na exploração de boas causas. Por outro lado, o estudo mostra que as pessoas (86%) querem saber quais as ações de RS realizadas, de um modo detalhado, e, apenas desta forma, legitimam os tais benefícios financeiros dos quais a

empresa pode lucrar. Os autores concluem que uma comunicação clara da RS das empresas será o truque chave para desenvolver uma boa relação com os *stakeholders*, potenciando ao máximo os benefícios da RSE.

Du et al. (2010) defendem que, caso exista uma comunicação de RSE eficaz, ao se comprometerem em atividades de responsabilidade social, as empresas podem não só gerar atitudes favoráveis por parte dos seus acionistas, mas também, a longo prazo, construir uma imagem corporativa favorável, fortalecer a relação entre todos os *stakeholders* e a empresa, e conquistar comportamentos de defesa e admiração pela empresa por parte dos *stakeholders*.

Capítulo 3. A Gfi

3.1 História e evolução do grupo Gfi

Em 1970 foi criada, em Paris, a Gfi – Groupe française d’informatique, uma das primeiras empresas francesas de serviços de TI (Tecnologias de Informação) no país. As origens da Gfi remontam à primeira onda da indústria das tecnologias de informação do final dos anos 60 (Fundinguniverse, 2016). Com o aparecimento dos sistemas computacionais relativamente poderosos, menores e mais acessíveis, a implementação de sistemas de informação rapidamente se tornou numa necessidade corporativa. Assim, a Gfi, também designada por Gfi Informatique, apareceu em 1970, com o intuito de atender a esta nova demanda através do desenvolvimento e da manutenção de sistemas informáticos. Sendo uma das primeiras operadoras de TI na França, a Gfi foi comprada pela Scicon International, uma empresa britânica em rápida expansão de TI e *software*, em 1985.

Nos anos 90, Jacques Tordjman é nomeado CEO (diretor executivo) da Gfi e leva a empresa a fazer uma série de aquisições que vêm dobrar as vendas da organização. Em 1991, a norte-americana EDS adquire a Scicon e combina a Gfi com as suas operações francesas, formando a EDS-Gfi. Em 1995, Tordjman lidera uma operação de compra da Gfi, incluindo toda a propriedade intelectual da EDS, e relança a empresa como: Gfi Informatique. Em 1997, a Gfi adquire 30 empresas e entra no mercado da Bélgica, do Luxemburgo e da Suíça. Em 1998, a Gfi passa a estar cotada pela bolsa de valores de Paris e entra no mercado espanhol, também através da aquisição de várias empresas, e inicia a disponibilização de serviços de consultoria. Em 1999, a Gfi entra no mercado português e no continente africano, através de Marrocos.

Na entrada do novo milénio, em 2002, a Gfi torna-se uma das três empresas de serviços de TI mais competitivas na França e uma das dez na Europa (Fundinguniverse, 2016). Contudo, esta evolução de sucesso vê-se manchada em 2007, quando a Autoridade dos Mercados Financeiros (AMF) condenou Jacques Tordjman (CEO da empresa) e os membros do seu conselho de administração por abusos de informação privilegiada cometidos em 2004 e 2005 (LesEchos.fr, 2016). O CEO foi multado em 400.000€. Michel Beilin, Pierre Chiarelli e Yves Roy, diretores-adjuntos da Gfi Informatique, foram multados em, respetivamente, 300.000€, 100.000€ e 50.000€ pela mesma razão. Ainda em 2007, a Gfi adquire a BTD Group, uma empresa francesa, e em resultado do lançamento de uma oferta pública malsucedida lançada à Gfi pela Fujitsu, a Itefin e a Boussard & Gavaudan tornaram-se grandes acionistas da Gfi Informatique. Em 2009, a Gfi compra a Forstum Business Solutions, uma empresa canadiana.

Em 2012, a Gfi compra duas empresas de *software*: a geosfera (*software* GIS) e a JVS-Adix (*software* de gestão financeira para as instituições públicas). Além disto, a Gfi adquire também a unidade de Thales Business Solutions e assume o controlo da Cognitis (manutenção legal e tecnológica, principalmente no sector da banca, finanças e seguros). Em 2013, a Gfi e a Orange Business Services concluem um acordo na estruturação de terceirização de sistemas de informação e na adoção da computação em nuvem pelas empresas. No mesmo ano, a Gfi obtém a Addstones Consulting, uma empresa de consultoria de TI envolvida no setor financeiro.

Em 2014, a Gfi Informatique compra a ITN, empresa francesa especializada em soluções de gestão que abrangem as áreas de propriedades e acidentes (riscos de incêndio e de outros acidentes), saúde, seguro de vida, pensões e poupanças via pacote de seguros. Em 2015, a Gfi desenvolveu um projeto amigável de participação maioritária na Mannai Corporation, um fundo de investimento no Catar. O último é o fornecedor oficial das Soluções Oracle e o provedor de soluções da Microsoft. Ainda em 2015, a Gfi expande a sua marca para a Costa do Marfim. A 24 de Março de 2016, a Gfi Informatique adquire a IMPAQ, uma empresa polaca de serviços de IT com mais de 200 funcionários. Ainda em 2016, em novembro, a empresa adquiriu duas empresas multinacionais a ROFF e a EFRON, com presença nos EUA, na Colômbia, no México, no Brasil, em Angola, na Inglaterra e na Roménia. Com mais de 40% das suas vendas alcançadas fora do território francês, “a Gfi tornou-se uma verdadeira companhia internacional de serviços de TI” (Fundinguniverse, 2016).

De acordo com a Zone Bourse (2016) – um site francês de aconselhamento no mercado de ações, com análises técnicas e informações financeiras para investidores – os principais acionistas da empresa neste momento são a Mannai Corporation, uma das maiores empresas de comércio e serviços no Catar, com 51%, a Boussard & Gavaudan, uma empresa de gestão financeira com sede em Londres, com 25%, e a APAX Partners, grupo de investimento privado com sede em Londres, com 18%. A Gfi Informatique tem como principais concorrentes as seguintes empresas: Cap Gemini Ernst & Young; Atos Origin PF; Getronics NV; Logica plc; CMG; WIM Data; Tieto Enator; Steria SA; Unilog SA; Sopra SA; Transiciel SA; Sylis SA.

Atualmente, com 46 anos de vida, a Gfi emprega 14.000 pessoas e atua em 16 países (França, Portugal, Espanha, Bélgica, Suíça, Luxemburgo, Polónia, Roménia, Marrocos, Costa do Marfim, Angola, Inglaterra, EUA, Colômbia, México e Brasil), sendo Vincent Rouaix o seu atual CEO. Com atividade nos setores da Administração Pública, Telecomunicações e *Media*, Banca e Seguros, Saúde, Indústria, *Utilities* e Transportes, o volume de negócios do grupo Gfi foi avaliado, em 2015, em 894 milhões de euros (Gfi.pt, 2016).

Em 2016, segundo os dados da Abcbourse.com (2016), as áreas de negócio do grupo Gfi têm a seguinte relevância nas receitas da empresa: serviços de engenharia - 57% da receita; *outsourcing* - 21%; *software* - 15%; consultoria - 7%. Alguns parceiros da empresa com grande relevo são a Microsoft, a Oracle, a HP, a Dynatrace e a Vodafone. Os principais clientes da multinacional são empresas como a Conforama, a Airbus, o BNP Paribas, a Orange, a Yves Rocher, a Mairie de Paris e a Total.

Como relatado anteriormente, a Gfi Portugal surge, então, em 1999. A empresa surge através da aquisição da empresa Compuquali, fundada em Portugal em 1992, tendo posteriormente alargado a sua presença, com a compra da Netual, em 2005, da BULL Portuguesa, em 2007, e do negócio de JD Edwards da iORGA Portugal, em 2014. A equipa da Gfi em Portugal conta, hoje, com 600 profissionais qualificados, divididos pelos escritórios da empresa em Lisboa, no Porto e em Aveiro, e a sua oferta encontra-se estruturada em cinco principais áreas: Consultoria; Serviços aplicativos; Infraestruturas; Soluções empresariais e *Software* (Gfi.pt, 2016). A empresa é liderada pelo CEO Nuno Santos.

Algumas empresas que recorrem aos serviços da Gfi Portugal são, por exemplo, a Vodafone, a PT, a NOS, a IBM, a Unicre, a Autoridade Tributária e Aduaneira, a AMA, o grupo Auchan, a Galp, a HP, a Fujitsu e as Águas do Douro e Paiva. Em 2015, a Gfi Portugal encerrou

o ano com um crescimento de 13,6% na sua receita, atingindo um volume de negócios de 17,8 milhões de euros, correspondendo a 2,21% do volume de negócios do Grupo Gfi.

3.2 Identidade do grupo Gfi

A atual identidade visual do grupo Gfi foi criada em outubro de 2011 (Figura 6), tendo sido abandonado o logótipo inicial mais minimalista e monocromático. Em 2004, o logo utilizado era azul e tinha a sigla do grupo inscrita (Figura 5). O novo logo pretende representar, de acordo com a apresentação corporativa da empresa, o “compromisso da empresa com a proximidade e a sua capacidade de pensar de forma diferente e de inovar na oferta global”. Assim, foi construído um monograma visualmente apelativo, no qual o trajeto delineado pelo ponto da letra “i” representa as ligações de proximidade entre os funcionários e clientes, dando a ideia de movimento e dinamismo. O esquema de cor laranja-cinza foi, de acordo com a apresentação corporativa da própria empresa, selecionado para garantir a visibilidade, ao mesmo tempo que permite representar valores diferentes. O laranja geralmente representa sentimentos mais vivos como o dinamismo e o entusiasmo, enquanto o cinzento sugere sobriedade e reflexão.



Figura 5. Logótipo da Gfi lançado em 2004



Figura 6. Logótipo da Gfi lançado em 2011

O *slogan* do grupo, que integra o novo logótipo, é o seguinte: “New challenges, new ideas”. O *slogan* aparece em inglês, reforçando a posição internacional que o grupo tem vindo a estabelecer ao longo dos anos. Embora a empresa seja de génese francesa, e a marca Gfi apenas se ter alargado para países falantes da língua inglesa em 2016, esta é a língua oficial do grupo.

A empresa apresenta-se como sendo um dos principais *players* europeus de serviços de TI e *software* de valor agregado e considera ter um posicionamento estratégico diferenciado entre os operadores globais e os nichos de mercado. De acordo com a empresa, com base no seu perfil multidisciplinar, esta é capaz de oferecer aos seus clientes uma combinação única de serviços práticos, de organização sectorial e de soluções industriais. A multinacional afirma ter cinco práticas principais incorporadas nos seus serviços: inteligência empresarial; computação em nuvem (*cloud*); digital; mobilidade; *outsourcing* e *testing*.

Os 5 valores do grupo Gfi, transversais às suas 16 filiais, são os seguintes: ambição, espírito de equipa, compromisso, inovação e responsabilidade social. O último justifica a escolha da empresa como objeto de estudo para a presente investigação. A empresa afirma incorporar responsabilidades sociais na sua conduta e é isso que se pretende estudar nesta dissertação, analisando os seus relatórios de RS (realizados desde 2012), inquirindo os seus *stakeholders* e estudando a sua conduta à luz dos princípios estabelecidos pelas normas internacionais e europeias de responsabilidade social.

3.3 A Gfi Portugal

3.3.1 Certificações

A Gfi Portugal, criada em 1999, sediada no Parque das Nações, em Lisboa, não está certificada por nenhuma norma de responsabilidade social ou ambiental, divergindo das filiais francesa e espanhola do grupo (Apêndice 2 e 3, alínea a). Ainda assim, de acordo com Conceição Castanheta, consultora da Gfi Portugal, a empresa promove e pratica os principais princípios preconizados na norma ambiental ISO 14001, pela qual a Gfi Espanha se encontra certificada. Por outro lado, a Gfi Portugal, tal como as outras filiais do grupo, encontra-se abrangida pela avaliação de RSE da EcoVadis, uma auditora francesa independente, que tem avaliado o grupo como um todo positivamente desde 2010. A Gfi Portugal está certificada, a par da sucursal espanhola, pela ISO 9001, norma que assegura a gestão da qualidade, sendo esta a sua única certificação própria.

Relativamente à falta de certificação das práticas de RS da empresa, Isabel Ribeiro, gestora de Recursos Humanos na Gfi Portugal, refere que “por não considerar que a Gfi Portugal tenha um grande impacto ao nível da RS, ou seja, por não apresentar iniciativas de grandes dimensões ou de grande abrangência”, uma vez que todas as ações têm uma área de atuação muito restrita (comunidade envolvente na zona da Grande Lisboa), tal nunca foi uma preocupação primordial da empresa. Por outro lado, e em linha com o que acontece de acordo com Susana Garcia de Consuegra na Gfi Espanha (Apêndice 3, alínea h), a gestora de Recursos Humanos da Gfi Portugal refere a situação corrente de contenção de custos, pelo que não está nos planos da empresa fazer um investimento no sentido de se obter uma certificação própria em RS.

Quando questionadas sobre uma possível adesão ao Pacto Mundial das Nações Unidas, adesão esta que não acarreta quaisquer custos financeiros, as especialistas em Recursos Humanos Isabel Ribeiro, Isa Pedroso e Raquel Ribeiro admitem não estarem familiarizadas com o Pacto. Quando confrontadas com os 10 princípios enunciados no Pacto Mundial, as responsáveis pelos Recursos Humanos da Gfi afirmam que não existe qualquer incompatibilidade das práticas da empresa com nenhum deles.

A gestora de Recursos Humanos revela, inclusive, relativamente ao 10.º princípio do Pacto Mundial¹², sobre a anticorrupção, que, no meio comercial em que a Gfi Portugal se move, “recentemente as empresas deixaram de oferecer presentes de Natal aos seus clientes sob pena de tal poder ser considerado como uma qualquer forma de suborno”. Contudo, as especialistas referem um receio de haver falta de conteúdo a colocar nas comunicações de progresso obrigatórias do Pacto. Por outro lado, Isabel Ribeiro refere que em Portugal não existe a obrigatoriedade legal das empresas comunicarem o seu impacto ambiental, como existe na França (Apêndice 2, alínea a), e, por isso, a empresa não reúne esses dados, nem realiza relatórios.

3.3.2 Práticas laborais

No que concerne às práticas laborais no grupo, nomeadamente à remuneração dos trabalhadores, a Gfi Portugal é, a par da Gfi da Costa do Marfim, das sucursais do grupo com uma média de remuneração mais baixa, isto embora tenha havido um aumento salarial de cerca de 11,2% de 2012 para 2015 e embora a remuneração média da empresa seja 3 vezes superior

¹² 10 princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas no subcapítulo 2.2.1.

ao salário mínimo em vigor em Portugal no ano de 2015 (505€). Apesar disto, a Gfi Informatique (2016:5) identifica um orçamento de 1,3% da folha de pagamentos do grupo para proporcionar aumentos individuais.

Além desta desvantagem, que está intimamente ligada à realidade económica do país, Portugal é, ainda, o país do grupo Gfi que apresenta uma maior percentagem de trabalhadores com contrato a termo (45%), em dezembro de 2015, sendo Espanha o segundo país em que esta realidade mais acontece (Apêndice 3, alínea d). “Todos os meses são realizadas sessões de boas-vindas para acolher os novos funcionários”, conta Isa Pedroso, especialista em Recursos Humanos, afirmando que a empresa está constantemente a recrutar e a contratar profissionais. Isabel Ribeiro refere: “temos uma taxa de rotatividade muito elevada, porque não temos o talento necessário face ao número de vagas existentes”. Assim, a Gfi Portugal tem vindo a contratar um elevado número de profissionais, contudo estes não ficam na empresa durante muito tempo.

De acordo com a gestora de Recursos Humanos: “através de contratos a termo é mais fácil contratarmos alguém, porque não podemos garantir que determinado projeto terá continuidade para empregar sem termo determinada pessoa”. Outra justificação apresentada por Isabel Ribeiro prende-se ao facto da atividade da Gfi Portugal se concentrar muito em atividades de *outsourcing*, o que requer a presença de muitos trabalhadores da Gfi em clientes da empresa, em projetos nos quais são os próprios clientes a determinar a duração dos trabalhos. Esta realidade da empresa pode ser apresentada como uma desvantagem, dado que, segundo Cunha et al. (2006), taxas de rotatividade elevadas estão, por norma, correlacionadas com índices de insatisfação mais elevados.

Ainda numa dimensão mais interna de RS, a Gfi possui a iniciativa “Geração Crescer”, que consiste na atribuição de bolsas de mérito escolar aos filhos dos funcionários da Gfi Portugal. Na opinião de Isabel Ribeiro, gestora de Recursos Humanos, “esta é a ação que os colaboradores mais valorizam”. Os prémios são atribuídos aos alunos do 1.º ano de escolaridade até aos do ensino universitário, e esta iniciativa já vai na segunda edição, tendo começado em 2015. Em 2015, houve 42 premiados pela iniciativa, e em 2016, na 2ª edição, houve 57. Do 1.º ao 3.º ano do 1.º ciclo todos os filhos dos trabalhadores com aproveitamento escolar recebem um vale de oferta para a compra de material escolar/didático. Entre os alunos elegíveis que frequentem o 4.º ano do 1.º ciclo são atribuídas bolas de 100€ aos 5 alunos com melhores notas. No 2.º e no 3.º ciclo, os 10 melhores classificados são contemplados com uma bolsa de 150€. No ensino secundário e universitário, o 1.º melhor classificado, aquele com média

superior, recebe uma bolsa de 350€, o 2.º de 300€, o 3.º de 250€ e entre o 4.º lugar e o 8.º a bolsa atribuída é de 200€. Ao todo, nas duas edições, a Gfi já investiu cerca de 7500€ no programa “Geração Crescer”.

Isabel Ribeiro refere que a ação “contribui para a premiação do mérito dos mais pequenos, no sentido de lhes dar um incentivo adicional para os estudos, e como vai do ensino básico até ao universitário acaba por ser muito abrangente”. Ribeiro acrescenta: “não são todas as empresas que investem financeiramente nos filhos dos colaboradores”. Por outro lado, Isa Pedroso refere que estas iniciativas ajudam no balancear da vida pessoal e profissional dos trabalhadores, tendo “um impacto muito positivo inclusivamente no desempenho e no *engagement* (ligação) com a empresa”.

Ainda orientada para os filhos dos trabalhadores, a Gfi Portugal tem recorrentemente oferecido uma formação de Informática, que decorre nas férias de Natal. Estas formações têm sido oferecidas à Gfi Portugal pela Rumos, uma empresa de formação profissional, como fruto da relação profissional que as une. A formação da Rumos tem a duração de 10 dias e um custo associado de cerca de 184,5€, que para 10 dos filhos dos trabalhadores interessados é nulo. “A Gfi não tem qualquer custo com esta oferta, mas acaba por ser muito vantajoso para os miúdos e para os pais, que de ano para ano já começam a perguntar se irá haver de novo”, explica Isa Pedroso, afirmando a apreciação dos funcionários por esta oferta.

Por fim, através do que foi mencionado neste subcapítulo, pode considerar-se a confirmação da veracidade da hipótese V¹³: “supõe-se que a Gfi, como empresa socialmente responsável, tenha práticas laborais justas, socialmente responsáveis e que vão além das obrigações legais”. Isto porque, além de termos o aspeto da remuneração média, que é mais elevada do que o salário mínimo no país e para a qual são apontados aumentos, a Gfi Portugal mostra ir além das suas obrigações legais (Comissão Europeia, 2001) ao investir no mérito escolar dos filhos dos seus trabalhadores com a iniciativa “Geração crescer”.

3.3.3 Avaliação dos riscos psicossociais

De acordo com Isabel Ribeiro, gestora dos Recursos Humanos da Gfi Portugal, foi feita uma avaliação de riscos recentemente, em outubro de 2016. Contudo, afirma: “não é algo que pensemos fazer com muita recorrência”. Esta avaliação foi realizada através de um questionário enviado por uma psicóloga que trabalha com a MedialCare, empresa forte no que diz respeito à

¹³ Levantamento das hipóteses presente no subcapítulo 1.3 Modelo de análise.

prestação de serviços de medicina no trabalho. No geral, “os resultados foram positivos, mas há sempre oportunidades de melhoria que são encontradas”, refere a gestora.

Entre as questões a melhorar, Isabel Ribeiro nomeia o acompanhamento dos trabalhadores que estão fora da empresa em projetos de *outsourcing*. De acordo com a mesma, “estes funcionários acabam por se desprender emocionalmente da empresa, por estarem a trabalhar noutro cliente, e ver a Gfi apenas como o sítio onde vão receber o seu salário no final do mês”, o que é um aspeto que influencia negativamente o seu nível de comprometimento, para com a empresa. Apesar disto, não foram identificados grandes riscos, segundo a gestora a Gfi encontra-se na “média” e “só seria de estranhar se não fosse identificado algum aspeto passível de melhoria”.

3.3.4. Justiça nas práticas de negócio

Ao contrário da Gfi França (Apêndice 2, alínea d) e da Gfi Espanha (Apêndice 3, alínea d), a Gfi Portugal não apresenta nenhuma cláusula nos seus contratos especialmente relacionada com o cumprimento de condutas socialmente responsáveis por parte das empresas com as quais negocia. Em Portugal, contudo, as condições gerais de compra e venda já incorporam, legalmente, compromissos de combate à corrupção ativa e passiva, compromissos para com a segurança e saúde dos trabalhadores e o respeito ambiental seguindo a legislação vigente que os parceiros comerciais, os clientes ou os fornecedores devem honrar (Gfi Informatique, 2016). Pela natureza das atividades do grupo, compreende-se não haver necessidade de implementar medidas de prevenção mais complexas no que toca à saúde ou à segurança do cliente ou, muito menos, à saúde pública em geral, uma vez que a Gfi Portugal não comercializa produtos físicos.

De acordo com um documento interno disponibilizado pela Gfi Portugal, datado de agosto de 2011, a empresa assinou o Código de Ética para o Comércio e Serviços promovido pela CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. Este Código pretende ser um instrumento regulador da atividade das associações e das empresas, propondo um conjunto de princípios gerais de conduta empresarial que se consideram determinantes para a qualidade dos serviços prestados e, portanto, para o reforço da competitividade. Este código realça que as ações desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social não devem ser utilizadas para fins publicitários (Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, 2009:15).

Segundo o mesmo documento, a GFI Portugal, em conjunto com diversas empresas do sector das TI, é membro fundador do IT Service Management Forum em Portugal (ITSMF), disponibilizando a sua capacidade técnica e funcional para apoiar a promoção das melhores práticas em Gestão de Serviços baseadas no framework ITIL v3, atual versão da estrutura de gestão de serviços de TI mais adotada a nível mundial. A empresa é ainda membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal) – uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, que agrega e representa empresas que se comprometem com a sensibilização do meio empresarial para temas como: o desenvolvimento sustentável, a inovação, a utilização racional dos recursos naturais e a responsabilidade social.

Isabel Ribeiro, gestora dos Recursos Humanos da Gfi Portugal, afirma que “em todos os contratos que mexam com informação” existem cláusulas relativas à privacidade dos dados que têm de estar presentes. Quando questionada sobre o conflito legal ocorrido em 2007 com o conselho de administração francês da Gfi Informatique e a possibilidade do mesmo ter impulsionado este tipo de cláusulas relacionadas com a privacidade dos dados nos contratos redigidos pelo grupo, Ribeiro nega esta relação, explicando que “este tipo de cláusula nem se põe em questão não existir, faz parte de qualquer contrato que envolva informação sensível”, sendo comum a todas as empresas que operam no setor das TI.

3.3.5 Igualdade de género

Em linha com o que acontece com as filiais francesa (Apêndice 2, alínea e) e espanhola (Apêndice 3, alínea e) do grupo, na Gfi Portugal “todo o tipo de discriminação é rejeitado”, afirma Isabel Ribeiro sobre a igualdade de género nos processos de recrutamento. De acordo com a gestora de Recursos Humanos, que está na empresa desde a sua formação, tendo trabalhado também na Compuquali, empresa que foi comprada em 1999 pela Gfi, “desde sempre que houve igualdade salarial entre homens e mulheres na Gfi”. Admite, porém, que neste setor sempre existiram poucas mulheres, o que se tem vindo a reverter pelas necessidades do mercado e por haver um número cada vez maior de mulheres a ingressar em cursos ligados às TI.

Isto é confirmado pelos dados do relatório de RS da Gfi Informatique (2014,2016): a percentagem de mulheres a trabalhar na Gfi Portugal subiu um ponto percentual de 20%, em 2013, para 21%, em 2015. Apesar da ligeira subida, as mulheres continuam a ter pouca representatividade na empresa (Gráfico 3). A Gfi Informatique (2014) aponta que um sinal de

que a igualdade profissional entre homens e mulheres existe na Gfi Portugal é esta empresa ter no seu quadro de gestão um rácio que se aproxima da paridade, com 5 mulheres para 4 homens.

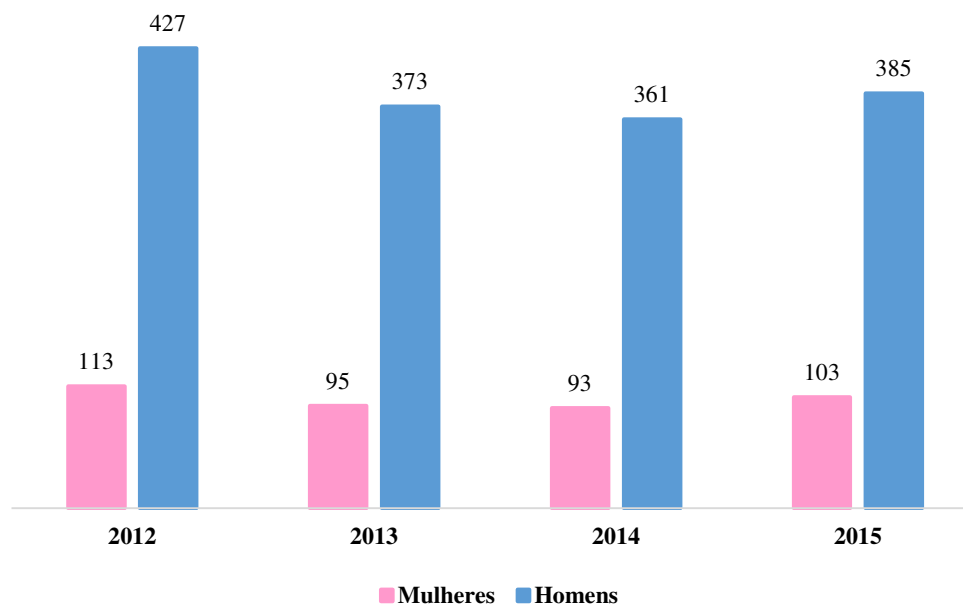


Gráfico 3. Evolução da distribuição de género dos trabalhadores da Gfi Portugal

Fonte: Gfi Informatique (2013, 2014, 2015, 2016)

3.3.6 Voluntariado

No que concerne a ações específicas de responsabilidade social da empresa, desde 2011 que a Gfi Portugal tem uma parceria com a organização sem fins lucrativos Junior Achievement Portugal (JAP). O programa da JAP abrange todos os níveis de ensino desde o 1.º ciclo até ao ensino universitário e tem como objetivo assegurar uma educação empreendedora (Junior Achievement Portugal, 2016). A Junior Achievement é a maior e mais antiga organização mundial de educação para o empreendedorismo e existe em Portugal desde setembro de 2005. As experiências geradas pela Junior Achievement no percurso académico dos alunos contribuem para o desenvolvimento contínuo de competências empreendedoras, da preparação para o mercado de trabalho e de literacia financeira (Junior Achievement Portugal, 2016).

Os programas da organização são os seguintes: A família (1.º ano de escolaridade); A comunidade (2.º ano); Europa e Eu (5.º/6.º ano); É o meu negócio (7.º/8.º ano); Economia para o sucesso (9.º ano); A empresa (10.º-12.º ano); Braço Direito (10.º-12.º ano). O programa “A

empresa” é o programa bandeira da Junior Achievement e desafia alunos do ensino secundário a criar e a gerir uma miniempresa, ao longo de um ano letivo e em contexto de sala de aula (Junior Achievement, 2016). Todas estas iniciativas têm como benefícios diretos para a sociedade a construção de uma cultura baseada na criatividade e na inovação, a promoção do empreendedorismo e o combate ao abandono escolar (Gfi Portugal e JAP, 2016).

De acordo com Isa Pedroso, especialista em Recursos Humanos, “a parceria com a JAP é a componente de responsabilidade social da empresa com maior visibilidade”. Isabel Ribeiro explica que existe um investimento feito pela Gfi nesta parceria, uma vez que as empresas parceiras da organização têm como obrigação o pagamento de uma quota anual à mesma. Até 2014 o valor desta quota era de 3500€, em 2015 os moldes desta parceria alteraram-se e a Gfi já não paga monetariamente a sua quota à JAP, oferece-lhe, por outro lado, como moeda de troca, o Company Hub - uma aplicação, desenvolvida pela Gfi para a gestão de empresas, que é uma espécie de *intranet* para o telemóvel. Ao todo, somando o investimento feito na vertente mais interna da RS da empresa, com o programa “Geração Crescer”, à vertente mais externa, com o programa da JAP, a Gfi Portugal predispôs-se a despende anualmente de cerca de 7250€ para ações de RSE.

A especialista em Recursos Humanos Isa Pedroso afirma que o programa da JAP que tem uma maior adesão por parte dos trabalhadores da Gfi é o “Braço Direito”, uma vez que este é o único com a duração de apenas um dia, em que os alunos se deslocam à Gfi e passam o dia no local de trabalho de um voluntário da empresa, não implicando, portanto, a deslocação do voluntário ou a interrupção do seu trabalho. Isa Pedroso revela ainda que o número de voluntários da Gfi tem crescido ao longo dos anos (Gráfico 4), contudo diz que, por norma, “as pessoas que participam são sempre as mesmas”.

Desde que se iniciou esta parceria, em 2011, até à última edição, em 2016, foram contabilizadas 90 participações por parte dos trabalhadores da Gfi Portugal. Desde 2011 até ao ano letivo de 2015/2016 foram beneficiados por esta parceria cerca de 794 alunos do ensino básico e secundário com um total de 674 horas de voluntariado por parte dos trabalhadores da Gfi Portugal (Gfi Portugal e JAP, 2016). Em 2013, uma voluntária da Gfi Portugal, Ana Carvalho, Manager na área de Software, foi reconhecida com o prémio de “Melhor Voluntário do Ensino Secundário”, atribuído pela JAP, pelo seu desempenho no programa “A Empresa” (Gfi Portugal e JAP, 2016).

No ano letivo de 2015/2016, 20 voluntários da Gfi partilharam a sua experiência, conhecimento e tempo com um total de 65 alunos dos 6 aos 30 anos, somando 164 horas de voluntariado empresarial, lecionando os programas “A comunidade”, “Europa e Eu” e “Braço Direito”. No ano letivo de 2016/2017, apesar de Isa Pedroso se mostrar confiante com o número de inscritos, pensando que nesse período o número de voluntários seria “superior aos anteriores”, a verdade é que o número de participações se manteve basicamente o mesmo, com 19 participações, sendo a sua maioria, 14, uma vez mais direcionadas para a iniciativa “Braço direito”.

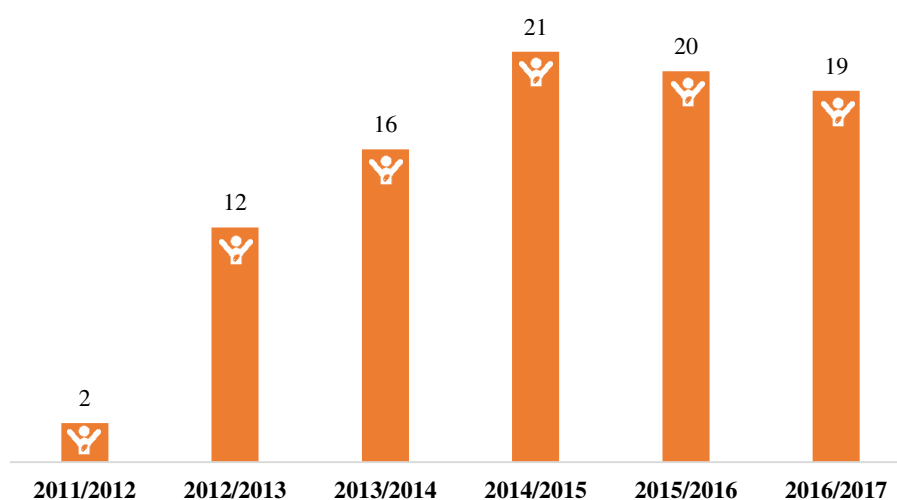


Gráfico 4. Evolução do número de voluntários da Gfi Portugal nos programas da JAP por ano letivo

Fonte: JAP e Gfi Portugal (2016)

Embora o número de trabalhadoras do sexo feminino na Gfi Portugal tenha rondado, nestes últimos anos, os 20%, a verdade é que o número de participantes femininas nas iniciativas da JA não se afasta assim tanto do número de participantes masculinos. No ano letivo de 2013/2014, as mulheres tiveram uma participação de 37,5% nos programas da JA, o que é bastante elevado, quando comparado o número de mulheres e de homens que estão a trabalhar na empresa, pelo que se denota o interesse feminino em participar nestas iniciativas (JAP e Gfi Portugal, 2016).

Além desta parceria com a JAP, e ainda na vertente do voluntariado, a Gfi apadrinha o BEC (Banco Empreendedor da Cidade), uma organização sem fins lucrativos, desde julho de 2016. O BEC apresenta-se como “um facilitador de trocas de serviços e produtos entre pessoas,

empresas e instituições”, e, como um banco, funciona com uma "moeda" própria, da qual podem ser exemplo os alimentos por si recolhidos em supermercados. Em conjunto com o BEC, a empresa participa em ações de solidariedade social, através do voluntariado dos seus trabalhadores. “Todos os meses comunicamos a agenda do BEC no sentido dos funcionários se inscreverem”, diz Isabel Ribeiro. As ações, que acontecem todas as semanas, consistem em recolhas de alimentos em supermercados, presenças em jantares de solidariedade para pessoas carenciadas e feiras de angariação de fundos feitas na zona da Grande Lisboa.

Estas iniciativas inserem-se no “Lado B – The other side”, um programa criado em julho de 2016 na empresa e que tem por objetivo comunicar as ações de responsabilidade social, assim como atividades e práticas desportivas incentivadas pela empresa. Raquel Ribeiro, especialista em Recursos Humanos, encontra-se a trabalhar na empresa há pouco mais de um ano e revela que pretende dinamizar o “Lado B – The other side” de modo a haver “muitos mais voluntários” do que tem havido até então. A especialista defende, ainda, que este programa, “para além de incentivar o sentido ético e moral dos funcionários da empresa, também aumenta o espírito de grupo e a união entre a força laboral, dado que a prática de desporto é muito propícia a tal”.

Através dos dados cedidos pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, é possível constatar a fraca adesão dos funcionários às ações de solidariedade social do BEC embutidas no “Lado B – The other side”. Em 14 atividades promovidas de julho a dezembro de 2016, relacionadas com recolhas de alimentos, feiras sociais, recolhas de material escolar ou com confeção e serviço de refeições solidárias, apenas 4 tiveram inscrições de trabalhadores da Gfi Portugal, correspondendo este valor a uma taxa de sucesso de cerca de 29%. O número de participantes inscritos também não cumpriu as expectativas das responsáveis pelos Recursos Humanos, tendo sido de apenas 10 participantes (7homens e 3 mulheres). As atividades promovidas têm, por norma, a duração de 4h e decorrem às sextas-feiras ou sábados, fora do horário laboral. No total, a Gfi Portugal conseguiu concretizar 16h de voluntariado ao abrigo deste programa, o que, segundo Raquel Ribeiro, é ainda “um número muito baixo quando pensamos no potencial da empresa pelo seu número de colaboradores – 600”.

De acordo com Sara Martins, Coordenadora do projeto Banco Empreendedor da Cidade, nas atividades do BEC em que a Gfi participou, foi possível recolher 215 kg de alimentos, 38 kits de material escolar para o início do ano letivo (incluindo cada kit – vários cadernos, lápis e canetas de cor, lápis e caneta, afia e borracha) e 150 kg de sumos, ingredientes para sandes ou

sopa para servir refeições aos sem-abrigo. Assim, a Gfi contribuiu para a entrega de 10 cabazes mensais pelo BEC, e de 38 cabazes de Natal a famílias com carência económica, em 2016. Contribuiu, ainda, para a atribuição de kits escolares a 38 crianças que, num universo de 215 famílias inscritas no BEC, foram identificadas com condições económicas menos favoráveis. Por fim, os alimentos recolhidos pelo BEC para as refeições dos sem-abrigo são beneficiados por 80 a 100 sem-abrigo, que recebem semanalmente sopa e sandes na Gare do Oriente.

Sara Martins, Coordenadora do projeto Banco Empreendedor da Cidade, explica que os serviços e bens recolhidos ficam ao dispor de todos aqueles que passam por um processo de apoio social (entrega de documentação e atribuição de um escalão social), confirmando, assim, as suas dificuldades. A Coordenadora do projeto Banco Empreendedor da Cidade refere, ainda, que, em relação aos sem-abrigo, o BEC procura complementar ou fazer pontes com as instituições de acolhimento temporário/centros de tratamento/cantina social, “para ajudar no processo de recuperação, integração ou para dar outra resposta mais adequada para cada pessoa que vamos encontrando e conhecendo”.

De acordo com Isabel Ribeiro, a empresa “tentou”, também, fazer uma recolha de bens no Natal de 2014, para a qual os funcionários foram sensibilizados a contribuir. Isabel Ribeiro conta: “ainda juntámos algumas coisas, que entregámos em escolas, instituições e berçários, mas muito menos do que esperávamos”. Dada a fraca adesão, a gestora de Recursos Humanos não pensa em repetir este tipo de ação de solidariedade.

No que toca à posição da RS da empresa, as especialistas em Recursos Humanos da Gfi acreditam que se encontra mais numa dimensão externa. Isa Pedroso e Raquel Ribeiro afirmam que a RS da empresa tem um carácter mais externo, uma vez que as principais iniciativas de RS da empresa – programa da Junior Achievement e “Lado B – The other side” – “têm como objetivo primário o benefício da sociedade e das comunidades envolventes”. Já Isabel Ribeiro acredita que a RS da Gfi se encontra bem balanceada entre a parte interna e externa, contudo “a balança tende mais para o lado externo”, dado que a abrangência externa de iniciativas como as parcerias com a JAP e o BEC é superior, “pois é nessas iniciativas em que há um maior número de pessoas externas à empresa a serem beneficiadas”.

3.3.7 Impacto ecológico

Embora não seja produtora de equipamentos elétricos ou eletrónicos, a Gfi Portugal tem a possibilidade de colocar no mercado nacional equipamentos eletrónicos para revenda e, por

isto, adquiriu os padrões da ANREEE (Associação Nacional de Registo de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos), atendendo, assim, às suas especificações relativas ao ambiente (Gfi Informatique, 2012:9). Conceição Castanheta, consultora na Gfi Portugal, confirma o registo da Gfi na associação, assim como o registo de todos os equipamentos elétricos e eletrónicos da empresa no mercado nacional. De acordo com a ANREEE (2016), de modo a completarem o registo dos equipamentos as empresas são obrigadas a pagar uma quota anual, sendo esta de 95€ (taxa única) até 1.5000 equipamentos (que é o caso da Gfi Portugal).

Em termos de gestão de resíduos, segundo Castanheta, a Gfi Portugal transferiu a sua responsabilidade para as sociedades gestoras: Amb3e, responsável pela gestão de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos, Ecopilhas, responsável pela gestão de resíduos de pilhas e baterias, e Ponto Verde, responsável pela gestão de resíduos de embalagens. A consultora da Gfi reafirma que nenhum tipo de relatório é efetuado pela empresa na área ambiental, contudo diz que “a Gfi reporta [questões ligadas ao ambiente] para as sociedades gestoras mencionadas e para a ANREEE”.

Quanto ao material eletrónico obsoleto, a Gfi tem por hábito doar os mesmos para algumas instituições de solidariedade, sem fazer qualquer tipo de anúncio ou publicidade deste ato. De acordo com Isabel Ribeiro, gestora dos Recursos Humanos da Gfi, a primeira grande doação deste tipo de equipamentos aconteceu em 2013, aquando da mudança de escritório da Gfi Portugal, porque, de acordo com a mesma “havia mesmo muito material e justificou-se fazer a doação nessa altura”. Esta doação específica foi feita através da Missão São João Batista, localizada na Estrada da luz, em Lisboa, e, segundo Sónia Abreu Sebastian, diretora corporativa da Gfi Portugal, foi enviada para pontos de contacto desta instituição em Moçambique.

Atualmente, várias doações vão sendo feitas de tempos a tempos, “sempre que existe equipamento em quantidade suficiente para doar”, refere Nuno Azevedo, gestor de TI da Gfi Portugal e um dos precursores da ideia. Madalena Tavares, assistente de escritório na Gfi e responsável pela gestão das doações eletrónicas, explica que os bens são doados à Entrajuda, uma IPSS que tem como missão apoiar e fortalecer o terceiro setor, através da doação de bens, do apoio à gestão das instituições e da oferta de formação. Este projeto social, sediado em Lisboa, mobiliza e facilita o envolvimento de pessoas e empresas, como a Gfi, que pretendem associar-se com a sua vontade, colocando à disposição das instituições da economia social o seu conhecimento, a sua experiência e produtos ou serviços que fornecem.

Neste caso, o apoio da empresa concentra-se no fornecimento de equipamentos eletrónicos sem utilidade para a Gfi para a Entrajuda, que, posteriormente, decide doá-los a instituições com carências por este tipo de materiais ou, sempre que a reparação e consequente reutilização dos equipamentos não é possível, enviá-los para reciclagem. A sustentabilidade financeira do projeto é assegurada precisamente pela receita gerada pela reciclagem dos equipamentos. A Entrajuda dispõe de um protocolo para o licenciamento do *software* necessário à sua atividade, sendo atualmente esta a única entidade portuguesa membro do programa Microsoft Registered Refurbisher, o que possibilita a obtenção de licenças do sistema operativo Windows XP Pro e Office 2007 Standard para utilização nos computadores recuperados, permitindo assim a sua entrega às IPSS em perfeitas condições operacionais. Em 2015, a Entrajuda apoiou 1748 instituições sociais de todo o país.

Nuno Azevedo explica que “cada departamento trata de inventariar e escolher o que pode ir para doação ou para abate”. A última doação aconteceu em novembro de 2016. Isabel Ribeiro ressalva que esta relação com as associações acaba por ser uma “relação *win/win*”, na medida em que é do interesse da Gfi desfazer-se do material e é do interesse das associações o receberem, pelo que, defende, “talvez não seja propriamente uma iniciativa de responsabilidade social pura”.

O edifício no qual a Gfi se encontra, o Edifício Atlantis, foi alugado pela Gfi à empresa espanhola IOSA Inmuebles e, por isso, conta Isabel Ribeiro, a empresa não consegue calcular o impacto ambiental do piso onde se encontra, da forma como as filiais de Espanha (Apêndice 3, alínea g) e França (Apêndice 2, alínea g) fazem, uma vez que o edifício tem outra gestão associada. O edifício tem bastante luz natural a incidir nos escritórios e, ainda, alguns terraços com zonas verdes das quais os funcionários podem usufruir. De acordo com o relatório de responsabilidade social da Gfi Informatique (2016), as temperaturas locais no escritório da Gfi Portugal são controladas e cortes são automatizados para reduzir a necessidade de ar condicionado, havendo, assim, uma tentativa de reduzir o consumo de energia.

Ainda relativamente ao respeito pelo meio ambiente, a Gfi Portugal incorpora, a par de outras sucursais do grupo, uma filosofia de *paperless*. Isa Pedrosa, especialista em Recursos Humanos na Gfi Portugal, afirma que é feita a sensibilização dos trabalhadores para a redução do consumo do papel. Isabel Ribeiro afirma mesmo que “a própria natureza da empresa culmina numa tendência de as pessoas utilizarem mais a tecnologia e menos o papel”, o que, segundo a

mesma, “acaba por fazer com que as pessoas que trabalham na Gfi interiorizem estes princípios naturalmente”.

A partir do exposto neste subcapítulo, é possível concluir-se que a hipótese VI é verdadeira. Esta hipótese VI, levantada no início da investigação, supõe que a Gfi tem preocupações ambientais e que as consubstancializa através de medidas concretas (cumprimento dos padrões da ANREEE, doação de material eletrónico obsoleto e filosofia *paperless*). Ao cumprir com este pressuposto a Gfi reafirma-se como uma empresa socialmente responsável, de acordo com os parâmetros da Comissão Europeia (2001), de Graafland e Ven Van (2006) e da The United Nations Global Compact (2016).

3.3.8 Motivação

Raquel Ribeiro, especialista em Recursos Humanos, explica que a Gfi Portugal se apresenta como uma empresa socialmente responsável para “ter um impacto positivo na formação dos jovens”, e refere, ainda, que “o reconhecimento que advém destas iniciativas acaba por ser uma consequência natural e não o objetivo primário”. Por outro lado, Isa Pedroso afirma que a adoção destas parcerias, nomeadamente com a JAP, “acaba por difundir uma boa imagem da empresa para os olhos de outras empresas que também estão nas mesmas iniciativas”.

Isabel Ribeiro, por sua vez, considera que esta valorização da imagem da empresa através da RS apenas chega a ser relevante quando um potencial cliente da Gfi se encontra, também ele, na área social ou com alguma ligação à RSE, como fundações ou instituições sociais. De acordo com a gestora de Recursos Humanos, “por norma, a RS não é um fator assim tão decisivo, principalmente quando se apresenta uma proposta com um valor mais elevado, e o mesmo acontece com os profissionais que são recrutados, não acredito que seja decisiva a parte da RSE”.

Ainda assim, Isabel Ribeiro afirma que a RS surge como uma prática de “satisfação pessoal” para os funcionários que participam. Além da construção de uma boa imagem em redor da empresa, como “sendo uma empresa que se preocupa”, Isabel Ribeiro ressalva a importância de “contribuir para a sociedade e para um maior bem-estar daqueles nichos em que conseguimos tocar”. Também Isa Pedroso e Raquel Ribeiro partilham desta opinião, justificando que entre as teorias motivacionais existentes para a RSE (políticas, integrativas, éticas e instrumentais) a Gfi Portugal enquadrar-se-ia nas motivações integrativa e ética.

Ética porque, como explica Raquel Ribeiro, existe o objetivo de fortalecer os princípios assinalados nos valores da empresa e de criar um forte espírito de grupo e sentido de responsabilidade social nos trabalhadores da empresa. Integrativa porque, de acordo com Isa Pedroso, “a Gfi está a investir na formação dos jovens de hoje, que, no futuro, podem vir a ser colaboradores da empresa”. No fundo, segundo Pedroso, “existe uma relação de interdependência entre a empresa e a sociedade, na medida em que a empresa precisa dos conhecimentos de cada vez mais profissionais, e a sociedade precisa de inovação, serviços e emprego”.

Pelo facto de a Gfi ser uma empresa de serviços de TI, por norma, questões associadas aos incumprimentos morais e éticos ou atropelos aos direitos humanos, inscritos na DUDH, não acontecem na mesma medida em que acontecem em empresas com produção de produtos físicos, ou, pelo menos, não são os mais reportados pelos *media*. Contudo, Raquel Ribeiro defende que a urgência da RSE é comum a todos os setores de atividade, acreditando que “o setor das tecnologias tem inúmeras oportunidades que podem ser exploradas, uma vez que a tecnologia e os serviços tecnológicos assumem uma importância cada vez maior na vida de todos os cidadãos”.

As três especialistas consideram, ainda, a pressão dos *media* como um fator realmente impulsionador das práticas de RSE de um modo geral. Isabel Ribeiro realça o papel preponderante dos *media* no que respeita a questões ambientais. “Cada vez mais existe este sentimento de condenar quem não é apologista de práticas sociais, o que traz uma grande pressão para as empresas”, refere a especialista em Recursos Humanos Raquel Ribeiro.

No futuro, Isa Pedroso afirma querer superar alguns obstáculos identificados relativamente às iniciativas promovidas como a falta de tempo e disponibilidade dos trabalhadores, através da divulgação dos horários e da promoção ainda mais intensa destas iniciativas. A especialista em Recursos Humanos explica, também, estar focada numa nova técnica de captação de voluntários para as ações que consiste na convocação de voluntários em equipa, de modo a que em grupo as pessoas se sintam mais motivadas a participar. Isabel Ribeiro admite, também, que a empresa podia fazer mais atos de RS, contudo avança que num ranking lançado em 2016 sobre as melhores empresas para trabalhar em Portugal pela *Great place to work*, “a Gfi ficou muito bem qualificada, principalmente nos indicadores de balanço entre vida pessoal e profissional, muito devido à iniciativa ‘Geração Crescer’”.

3.4. Tabela síntese das diferenças entre as filiais do grupo Gfi

As três filiais do grupo, Gfi França, Gfi Espanha e Gfi Portugal, foram analisadas à luz de 8 categorias de preenchimento obrigatório para qualquer empresa que pretenda assumir-se como socialmente responsável – certificações (de RSE), práticas laborais (justas), avaliação de riscos psicossociais, justiça nas práticas de negócio, igualdade de género, voluntariado, (redução do) impacto ecológico, motivação. Na Tabela 5 temos uma tabela comparativa entre as três empresas e as suas ações no âmbito de cada uma destas categorias. Através da análise da tabela, é possível entender-se que as 3 empresas são socialmente responsáveis, mostram-se ativas em praticamente todas as categorias, contudo a ação de responsabilidade social da Gfi Portugal apresenta-se como a menos expressiva, o que se pode dever à sua dimensão mais reduzida, isto geográfica e economicamente falando. Dado isto, o maior potencial de expansão ao nível da RSE pertence também à Gfi Portugal, que, pela observação da ação dos seus pares, consegue encontrar oportunidades de impulso para serem reproduzidas na sua filial.

	Gfi Informatique	Gfi Espanha	Gfi Portugal
Certificações	<ul style="list-style-type: none">• Subscritora Pacto Mundial das Nações Unidas• Certificação EcoVadis (ISO 26000)• Realiza anualmente um relatório de RS	<ul style="list-style-type: none">• Subscritora Pacto Mundial das Nações Unidas• Certificação EcoVadis (norma ISO 26000)• Certificação em sistemas de gestão do meio ambiente (ISO 14001)• Certificação em gestão de qualidade (ISO 9001)• Realiza anualmente um relatório de RS	<ul style="list-style-type: none">• Certificação EcoVadis (norma 26000)• Certificação em gestão de qualidade (ISO 9001)• Não realiza relatórios de RS

Tabela 5. Tabela síntese das diferenças existentes entre as filiais do grupo Gfi

	Gfi Informatique	Gfi Espanha	Gfi Portugal
Práticas laborais	<ul style="list-style-type: none"> • 98% dos funcionários com contrato permanente • Crescimento de 23% nas contratações de funcionários seniores desde 2013 • Crescimento de 15% nos contratos permanentes com jovens desde 2013 • Acordo de teletrabalho assinado no final de 2011, com prioridade para grávidas e séniores, para promover um balanço saudável entre vida familiar e vida profissional • Mobilidade geográfica (transversal ao grupo) • Carta ética • Incentivo à prática de exercício físico • Taxa de absentismo de apenas 2,6% (< do que a média das empresas francesas de 4,6% em 2014) • Sensibilização e informação sobre deficiência • Aposta no capital humano (formação) • Remuneração média 2,5 vezes superior ao salário mínimo da França em 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas 55% dos funcionários com contrato permanente • Mobilidade geográfica (transversal ao grupo) • Aposta no capital humano (formação) • Remuneração média 3,2 vezes superior ao salário mínimo da Espanha em 2015 • Carta ética • “Plano de igualdade” criado no sentido de eliminar qualquer tipo de discriminação • Caixa de sugestões para melhorias internas 	<ul style="list-style-type: none"> • 86% dos funcionários com contrato permanente • Mobilidade geográfica (transversal ao grupo) • Aposta no capital humano (formação) • Remuneração média 3 vezes superior ao salário mínimo de Portugal em 2015 (sendo, a par da Costa do Marfim, das filiais com um salário médio mais baixo) • Geração Crescer (bolsas de mérito escolar aos filhos dos funcionários)

Tabela 5. Tabela síntese das diferenças existentes entre as filiais do grupo Gfi (continuação)

	Gfi Informatique	Gfi Espanha	Gfi Portugal
Avaliação de riscos psicossociais	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação por entidade externa (PSYA) • Numa escala de 1 a 4, sendo 1 menor risco e 4 maior risco, a Gfi obtém uma pontuação de 1,85 (< do que a média de 1,91 do total de empresas francesas) • Chefes de Recursos Humanos receberam formação específica para lidarem com os riscos identificados, sendo sensibilizados para a regulação do <i>stress</i> e para a gestão da temática na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação realizada internamente • “El poder del lenguaje” surge para prevenir o risco de problemas associados à comunicação • “Desayunos con la Dirección” para prevenir um afastamento entre a direção e restantes funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação por entidade externa (MedialCare) • Melhoramento do acompanhamento e da integração dos funcionários que estão a trabalhar fora da empresa em regime de <i>outsourcing</i> (iniciativa em progresso)
Justiça nas práticas de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • “Carta de Compra Sustentável” (Pacto Mundial e ISO 26000) • Contratação de empresas que integram pessoas com deficiência • 98% dos seus funcionários têm contrato permanente, apenas 2% têm contrato a termo 	<ul style="list-style-type: none"> • “Carta de Compra Sustentável” (Pacto Mundial e ISO 26000) • 14% dos funcionários têm contrato a termo 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética para o Comércio e Serviços • Membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável • 45% dos funcionários têm contrato a termo (valor mais elevado do grupo) • Grande taxa de rotatividade (a mais elevada no grupo)
Igualdade de género	<ul style="list-style-type: none"> • Total • Promoção da igualdade no setor através dos eventos: “Jovens mulheres e o digital” e “Reshape your Briefs” 	<ul style="list-style-type: none"> • Total • Sem iniciativas de promoção/incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Total e com importante representatividade no quadro da empresa • Sem iniciativas de promoção/incentivo
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • “Doe sangue, doe o seu dom” • Acordo com a Cruz Vermelha (voluntariado em termos de ajuda humanitária, assistência social e saúde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de desfile de cães e gatos para adoção • Workshop de informática para idosos • Apoio à associação FEDER (Federação Espanhola de Enfermidades raras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com a Junior Achievement Portugal • Parceria com o BEC (“Lado B – The other side”)

Tabela 5. Tabela síntese das diferenças existentes entre as filiais do grupo Gfi (continuação)

	Gfi Informatique	Gfi Espanha	Gfi Portugal
Impacto ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia <i>paperless</i> • Doação e reciclagem de material eletrónico obsoleto • Redução real da pegada de carbono da empresa • “Car policy impositant” • Incentivo ao uso de carros elétricos ou híbridos • “Share a car” • Edifícios de construção HQE • Tecnologias amigas do ambiente: Public CRM, City Hub, ConnectiCité • Calcula e relata o seu impacto anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia <i>paperless</i> • Doação e reciclagem de material eletrónico obsoleto • Aumento da pegada de carbono • Aumento nos consumos de energia • Implementação de um sistema de iluminação LED • Política de virtualização de servidores de modo a limitar o consumo do centro de processamento de dados • Calcula e relata o seu impacto anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia <i>paperless</i> • Doação e reciclagem de material eletrónico obsoleto
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental e integrativa (a confiança dos clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e integrativa (confiança dos clientes, reforço das relações laborais, apoio à sociedade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e integrativa (confiança dos clientes, reforço das relações laborais, apoio à sociedade)

Tabela 5. Tabela síntese das diferenças existentes entre as filiais do grupo Gfi (conclusão)

Capítulo 4. Análise da perceção da RS da Gfi pelos *stakeholders*

4.1 Metodologia do tratamento do inquérito

4.1.1 O inquérito como instrumento de análise da perceção dos respondentes sobre fenómenos sociais

Inseriu-se o método do inquérito por questionário neste estudo por ser o instrumento que melhor satisfaz o propósito da análise da perceção deste fenómeno social que é a RSE. Campenhoudt e Quivy (2008) afirmam que um fenómeno social tem uma melhor compreensão se for analisado a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão. Os autores acrescentam, ainda, que este procedimento é especialmente útil quando estamos perante a necessidade de se interrogar um grande número de pessoas e sempre que se levante um problema de representatividade.

Como o inquérito será aplicado num único momento, não havendo, portanto, um período de seguimento dos indivíduos, estamos perante um estudo transversal. A amostra analisada é não-probabilística, como previamente explicado, e corresponde aos *stakeholders* da Gfi Portugal. Não foi, contudo, possível abranger na amostra utilizada todos os *stakeholders* da empresa, o que se compreende pela própria dificuldade na delimitação formal de quem são

todos os *stakeholders*. Pode-se, ainda assim, admitir que, desta investigação, foram excluídos clientes, concorrentes do setor das tecnologias, parceiros, acionistas e beneficiários de outras iniciativas de RS da empresa que não os beneficiados pelas iniciativas da Junior Achievement. Posto isto, sabe-se que a amostra retirada – que inclui atuais funcionários, em 2017, e beneficiários das iniciativas da empresa em parceria com a Junior Achievement no ano letivo de 2016/2017 – é apenas uma pequena parte daquilo que pode ser considerada a totalidade dos *stakeholders*.

O questionário foi aplicado por interação indireta entre a investigadora e os inquiridos, tendo sido, mais precisamente, distribuído via *email*. Amaro, Póvoa e Macedo (2005) nomeiam a possibilidade de uma maior sistematização dos resultados fornecidos, uma maior facilidade da análise, bem como a redução do tempo e dos custos associados, como algumas das grandes vantagens da utilização dos questionários. O questionário foi desenvolvido na plataforma *online* “Google Formulários”, o que foi uma mais-valia na exportação dos dados, tendo o processo sido mais rápido, simples e salvo de erros de transcrição.

Silva e Menezes (2005) defendem que o questionário, para além de ter de ser o mais objetivo possível e de não dever ser muito longo, deve ser acompanhado de instruções. Estas instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do inquirido e facilitar o preenchimento. Assim, no início do questionário, além da garantia do anonimato das respostas, foram escritas as instruções necessárias (Apêndice 1). O questionário é do tipo misto (Amaro, Póvoa e Macedo, 2005), que tal como o nome indica é um questionário que apresenta questões de diferentes tipos: questões de respostas abertas e de respostas fechadas, sendo, porém, a sua grande maioria de respostas fechadas.

O questionário foi elaborado de modo a ser possível construir as variáveis chave para a verificação das hipóteses levantadas, de tendências que se pudessem revelar interessantes posteriormente e, o aspeto mais fundamental, para a conclusão sobre a perceção dos *stakeholders* perante a motivação, abrangência e eficácia da RS da Gfi Portugal. Assim, iniciou-se o questionário com perguntas que levam à caracterização da amostra em estudo, utilizando, para isto, a variável quantitativa de escala ou intervalar “idade” (questão 1) e as variáveis qualitativas ou categóricas: “género” (questão 2), que é uma variável nominal, “habilitações literárias” (questão 3), que é ordinal, e “relação com o objeto de estudo” (questão 4), que é nominal (Martinez e Ferreira, 2007).

As variáveis ordinais existentes neste inquérito, que são as variáveis dominantes do inquérito, fazem todas elas, à exceção da questão 3, uso da escala de Likert, que é uma escala com 5 ou 7 níveis de intensidade (Amaro, Póvoa e Macedo, 2005). Desta forma, temos as questões 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16 e a 17. Esta escala é particularmente interessante para esta investigação, uma vez que permite aos inquiridos avaliarem o seu nível de envolvimento com a temática da RSE e com a Gfi, assim como a motivação, a abrangência e a eficácia das iniciativas de RS da empresa numa escala de 1 a 5.

Além da variável “género”, temos ainda duas outras variáveis nominais – as questões 10 e 11. Estas variáveis têm também um lugar importante na pesquisa, uma vez que irão permitir o cálculo de proporções e a comparação de categorias, bem como a perceção da sua possível influência sobre variáveis ordinais. A questão 11 encontra-se codificada, correspondendo cada uma das opções de resposta a uma das teorias apresentadas na revisão de literatura no capítulo 2.1. A codificação das opções de resposta é apresentada abaixo na Tabela 6.

Opção de resposta	Definição de RSE	Autor
1.	Obrigação legal (na verdade esta opção é uma espécie de “rasteira” aos inquiridos, uma vez que é consensual na literatura que a RSE tem de ir obrigatoriamente além das obrigações legais, tal como os autores apresentados ao lado defendem)	Carroll e Schwartz (2003); Comissão Europeia (2001)
2.	Forma de redução de impostos sobre as empresas (embora possa nas legislações de alguns países isto acontecer, como referem os autores citados ao lado, é também consensual na literatura que não deve ser esse o propósito da existência da RSE)	Guedes (2000); Lourenço e Schröder (2003); Almeida (2012)
3.	Contributo para o bem-estar e desenvolvimento social	Enquadra-se nas teorias éticas propostas por Garriga e Melé (2004)
4.	Contributo para o bem-estar social e consciência da relação de dependência “empresa-sociedade” e vice-versa	Enquadra-se nas teorias éticas e integrativas propostas por Garriga e Melé (2004)
5.^a	Forma de adquirir poder político	Enquadra-se nas teorias políticas propostas por Garriga e Melé (2004)
6.^a	Estratégia de <i>marketing</i>	Enquadra-se nas teorias instrumentais propostas por Garriga e Melé (2004)

Tabela 6. Codificação das categorias de cada opção de resposta à questão 11.

Por último, foram construídas duas perguntas de resposta aberta – as questões 14 e 18. Estas questões foram desenhadas de forma aberta de modo a permitir que o inquirido construísse a resposta com as suas próprias palavras, tendo deste modo liberdade de expressão total (Amaro, Póvoa e Macedo, 2005). Pela natureza das informações pedidas, apenas faria sentido as questões serem abertas, uma vez que seria muito difícil conseguir criar todas as opções de resposta possível. Assim, ao serem analisadas as respostas a estas questões, tentar-se-á agrupá-las em categorias mais genéricas, por forma a dispor os dados num modo de leitura fácil.

4.1.2 Análise descritiva da amostra

Os inquiridos que constituem a amostra do estudo são, então, os funcionários da Gfi Portugal e os beneficiários das iniciativas da Junior Achievement Portugal. Embora o preenchimento do questionário tenha sido solicitado a todos os 600 trabalhadores da Gfi Portugal, apenas 148 responderam ($\approx 25\%$). Os beneficiários das iniciativas da Junior Achievement em parceria com a Gfi selecionados foram os abrangidos pelo programa no ano letivo de 2016/2017, sendo que foram selecionados apenas os alunos a partir do 9.º ano até ao 12.º ano de escolaridade, por se entender que os alunos mais novos não teriam uma familiaridade suficiente com o tema. Todos os 13 alunos aos quais foi pedido o preenchimento do inquérito aceitaram fazê-lo de livre vontade. Os alunos que responderam ao questionário frequentam as seguintes escolas: Escola Básica de Cascais, Externato Marista de Lisboa, INETE (Instituto de Educação Técnica), Escola Secundária da Ramada, Colégio Campo de Flores, Escola Secundária Padre António Vieira e Escola Secundária de Rio Tinto. Ao todo responderam ao inquérito 161 pessoas ($n^4=161$), sendo na sua maioria funcionários da empresa (91,9%).

Os inquiridos têm entre 14 e 54 anos, sendo a média de idades de 33,71 anos. A média das habilitações literárias da amostra situa-se entre o 12.º ano concluído (corresponde ao nível 3, de acordo com a escala do presente inquérito) e a Licenciatura concluída (que corresponde ao nível 4, de acordo com a escala do presente inquérito), correspondendo estatisticamente ao valor de 3,58. Como seria de esperar as habilitações literárias superiores correspondem às dos funcionários da Gfi Portugal (Tabela 7), que são, também, obviamente, os mais velhos (Gráfico 5). Os alunos da iniciativa da Junior Achievement estão a frequentar o 9.º ano (nível 1 neste

¹⁴ n corresponde ao número total de indivíduos que constituem a amostra deste estudo.

estudo) ou o ensino secundário (nível 2 neste estudo) (Tabela 8), ao passo que os funcionários da Gfi têm concluído, na sua maioria, o grau de licenciado (nível 4 neste estudo). Não existem, porém, na amostra, inquiridos com o grau de doutorado (que corresponderia ao nível 6 neste estudo). Ainda assim, conclui-se que cerca de 66% dos trabalhadores da empresa que responderam ao inquérito (98 inquiridos) têm formação superior (incluindo licenciatura e mestrado).

	Idade	Habilitações literárias
Média	35,24	3,76
Mediana	35,00	4,00
Moda	35,00	4,00
Desvio-padrão	6,89	0,70
Amplitude	34,00	4,00
Mínimo	20,00	1,00
Máximo	54,00	5,00

Tabela 7. Análise descritiva das variáveis idade e habilitações literárias dos funcionários da empresa

	Idade	Habilitações literárias
Média	16,23	1,46
Mediana	17,00	1,00
Moda	16,00	1,00
Desvio-padrão	1,17	0,52
Amplitude	4,00	1,00
Mínimo	14,00	1,00
Máximo	18,00	2,00

Tabela 8. Análise descritiva das variáveis idade e habilitações literárias dos alunos que participaram na iniciativa da JAP

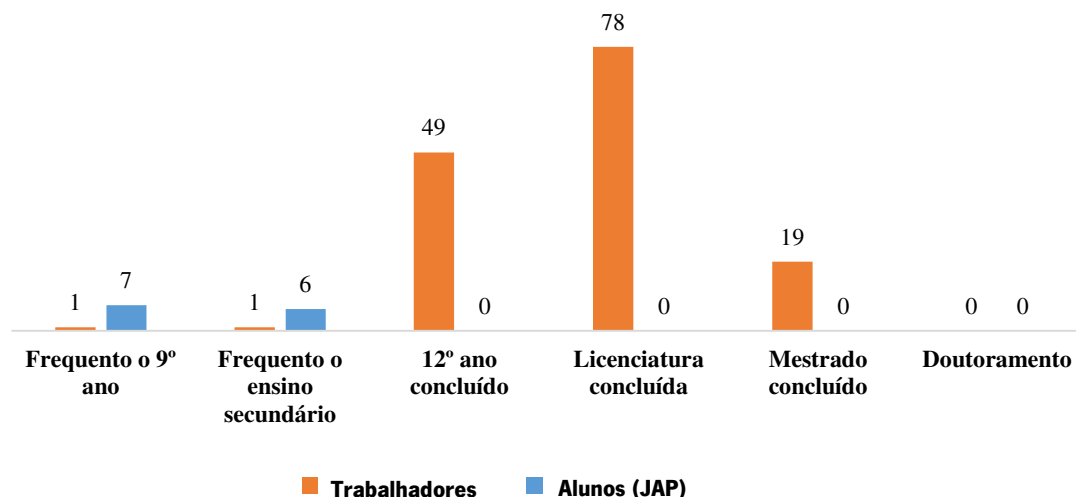


Gráfico 5. Cruzamento entre as variáveis “relação com a Gfi” e “habilitações literárias”

Como já foi referido no subcapítulo 3.3.5, os trabalhadores da Gfi Portugal são na sua maioria homens (79%), portanto não é de admirar que a maioria dos inquiridos deste questionário seja também do sexo masculino (72%). Contudo, e sendo a distribuição de géneros praticamente igual nos alunos que participaram na iniciativa da Junior Achievement (6/7), é possível concluirmos que houve mais mulheres, funcionárias da Gfi, interessadas no preenchimento do questionário. Recorde-se que também no subcapítulo 3.3.5 foi possível concluir que existe uma maior participação das mulheres nas ações de voluntariado da Gfi Portugal, percentualmente falando. Daqui, pode-se supor ainda que será provável que a maior parte dos funcionários que aceitaram responder ao inquérito tenha interesse na temática da responsabilidade social das empresas e, em particular, nas iniciativas promovidas pela Gfi Portugal.

Após esta estratificação da amostra, segue-se a análise descritiva das restantes variáveis que são parte integrante do estudo, assim como vários testes para as hipóteses lançadas no subcapítulo 1.2. Como a amostra em causa é constituída por mais de 30 indivíduos ($n > 30$), não foi averiguada a normalidade da distribuição dos dados das variáveis, uma vez que, na opinião de vários autores, é praticamente indiferente nestas amostras a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos (Willett, 2017).

4.2 Perceção dos *stakeholders* sobre a RS da Gfi Portugal

4.2.1 Nível de conhecimento

De modo a credibilizar a opinião dos *stakeholders* da Gfi, foi importante estudar o seu nível de conhecimento sobre a matéria abordada. Deste modo, os inquiridos foram chamados a autoavaliarem o seu conhecimento sobre a empresa e sobre o conceito de responsabilidade social das empresas (RSE).

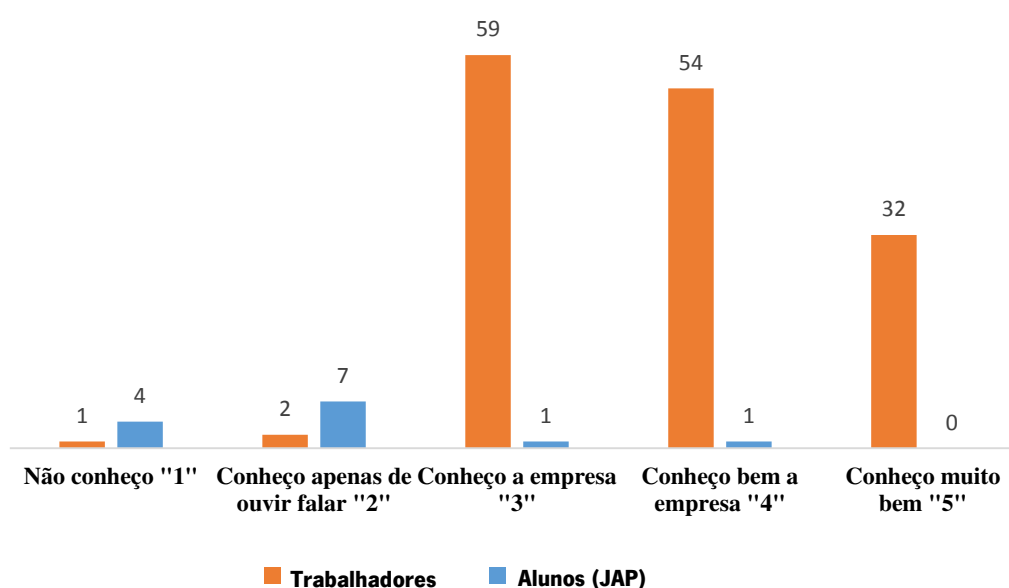


Gráfico 6. Nível de conhecimento sobre a Gfi relativamente à sua relação com a empresa

A esmagadora maioria dos inquiridos – 91,4% – diz conhecer a empresa, conhecer bem a empresa ou conhecer muito bem a empresa (Gráfico 6). Este resultado não é surpreendente uma vez que a maior parte dos inquiridos são também funcionários da empresa. Os alunos da iniciativa da Junior Achievement, após a sua interação com a empresa no programa de voluntariado, passaram também a conhecer um pouco melhor a empresa, sendo que a maioria refere que conhece “apenas de ouvir falar”. Assim, como seria de esperar os funcionários da Gfi Portugal apresentam-se como os que avaliam melhor o seu conhecimento sobre a empresa.

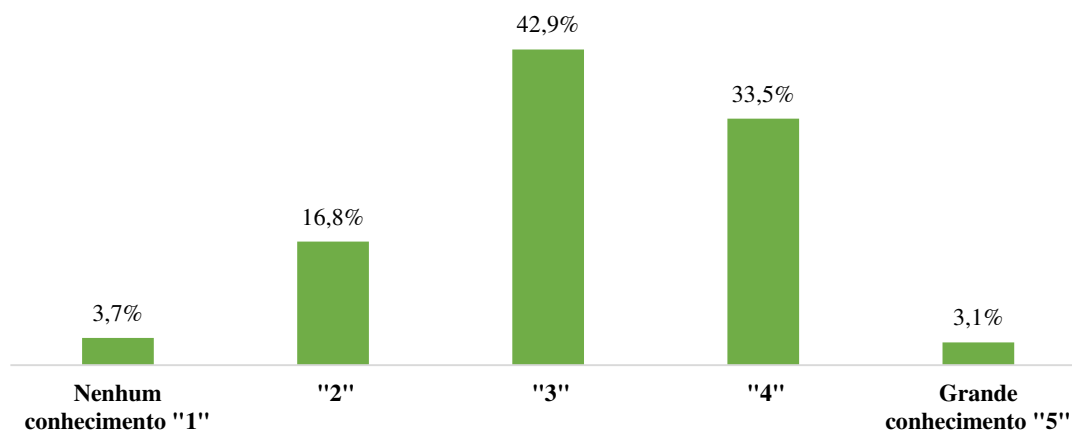


Gráfico 7. Nível de conhecimento sobre RSE por parte dos *stakeholders*

Relativamente ao conhecimento dos inquiridos sobre responsabilidade social das empresas (Gráfico 7), nota-se que 42,9% diz conhecer mais ou menos o tema, colocando o seu conhecimento no nível 3, numa escala de 1 a 5, sendo 1 “nenhum conhecimento” e 5 “grande conhecimento”. Através destas duas variáveis, foi possível concluir, de um modo geral, que, de acordo com a perceção dos inquiridos, os mesmos têm um conhecimento bom sobre a empresa Gfi Portugal e um conhecimento bastante razoável sobre o conceito de RSE.

Além disto, foi possível também entender-se que quanto mais elevadas são as habilitações literárias dos inquiridos melhor é a sua perceção sobre o seu próprio conhecimento de RSE. A partir da associação das variáveis “habilitações literárias” e “nível de conhecimento sobre RSE”, através do coeficiente de Spearman, notou-se que existe uma correlação positiva estatisticamente significativa para um nível de significância de 1%, sendo, porém, a relação encontrada fraca, de 0,20.

De seguida, procurou-se entender o grau de *engagement* dos trabalhadores da empresa para com as práticas de responsabilidade social. Para isso, criou-se a variável “frequência de participação nas atividades de RS da Gfi Portugal”. No questionário, a resposta a esta questão apenas foi solicitada aos funcionários.

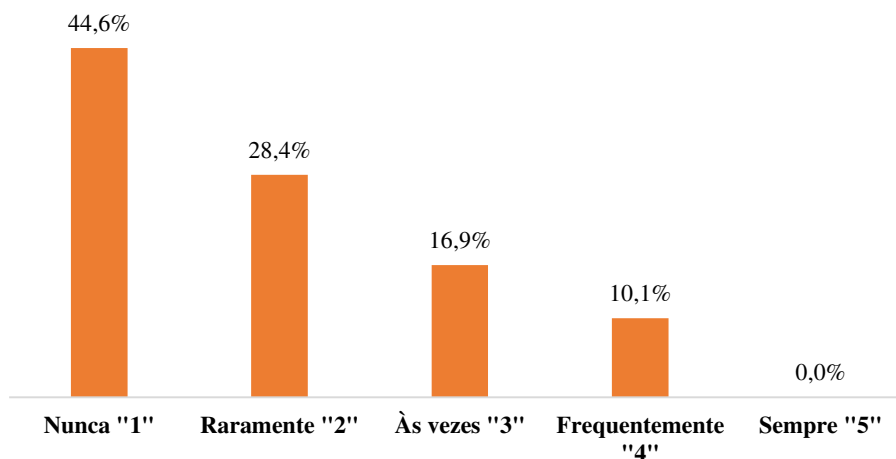


Gráfico 8. Frequência de participação nas atividades de RS da Gfi Portugal por parte dos inquiridos

Através do gráfico 8, verificou-se que a participação dos trabalhadores é muito fraca, sendo que 44,6% refere que nunca participa nas atividades. Somadas, as opções “nunca” e “raramente” representam 73% das respostas. Apenas 10,1% dos funcionários afirma participar frequentemente e nenhum dos inquiridos afirma participar “sempre”. Estes dados não são, porém, surpreendentes uma vez que, como foi visto em 3.3.6, há uma adesão francamente fraca aos programas de voluntariado da empresa, tanto nas iniciativas da Junior Achievement como nas iniciativas do programa “Lado B - The Other Side”.

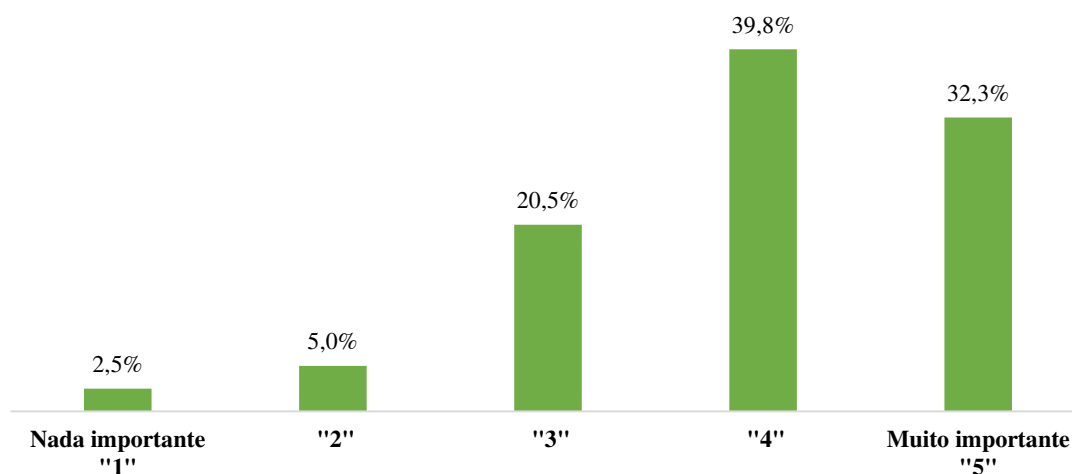


Gráfico 9. Importância atribuída à RSE por parte dos inquiridos

Embora não exista uma taxa de participação significativa nas atividades de RS da empresa, os inquiridos dizem atribuir muita importância ao conceito. Numa escala de 1 a 5, sendo 1 “nada importante” e 5 “muito importante”, a moda da variável “importância atribuída à RSE” é de 4. Apenas 2,5% da amostra refere que a temática é pouco ou nada importante (Gráfico 9). Pode-se, portanto, concluir que os inquiridos, de um modo geral, consideram a temática importante. Por explicar fica o facto de, mesmo considerando a temática importante, os trabalhadores não participarem nas atividades. Em causa poderá estar uma incompatibilidade entre o teor das iniciativas realizadas e as iniciativas que os inquiridos achariam importantes ou pertinentes. Esta suposição foi analisada com maior detalhe com base na última questão aberta do inquérito, na qual os respondentes puderam afirmar de sua justiça o que tem faltado ou falta nas iniciativas de RSE da empresa.

Outra variável importante na compreensão do peso atribuído à RSE pelos inquiridos é a “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador”. Através da revisão de literatura, percebe-se que muitas pessoas estariam dispostas a escolher um salário menor para ter um empregador socialmente responsável (Montgomery e Ramos, 2003). Com esta variável, a ideia é perceber se a amostra de *stakeholders* da Gfi Portugal pensa da mesma forma.

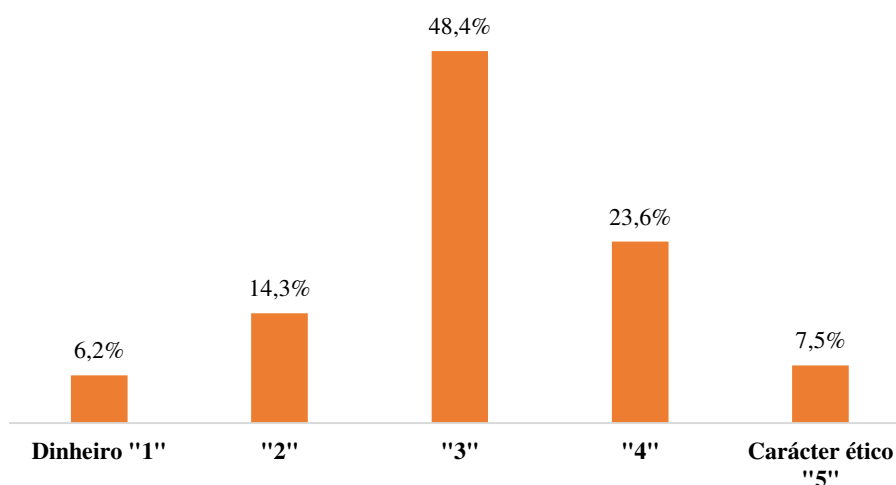


Gráfico 10. Peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador

Concluiu-se, contudo, que o valor monetário do salário e o carácter ético do empregador são praticamente aspetos com igual importância para os *stakeholders* (Gráfico 10). Isto porque 48,4% indica o nível número 3, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “dinheiro” e 5 a “carácter ético do empregador/empresa”. Na opinião dos inquiridos ambas as variáveis devem

ser então consideradas, havendo inclusive uma pequena tendência para avaliarem como mais importante o carácter ético da empresa. Assim, deduzimos que a RSE pode, de facto, ser uma mais-valia na atração de talentos para a empresa.

Outro aspeto interessante observado foi a tendência de valorizar mais o carácter ético do empregador/da empresa nos inquiridos com maior idade. Associadas as variáveis “idade” e “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador”, encontrou-se uma associação positiva, de intensidade fraca, de 0,19, para um nível de significância de 1%. Estes dados podem indicar-nos que à medida que as pessoas vão adquirindo experiência no mercado de trabalho, e o vão conhecendo cada vez melhor, tendem a perceberem que é mais importante o carácter ético da empresa do que a remuneração obtida. Ao passo que os inquiridos mais jovens, com menos experiência, tendem a valorizar mais a componente salarial num emprego.

Por outro lado, a hipótese I desta investigação, lançada no subcapítulo 1.3 incentiva o estudo da relação entre as variáveis “importância atribuída à RSE” e “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador”. A hipótese mencionada supõe uma relação positiva entre a variável “importância atribuída à RSE” e o peso do carácter ético, em detrimento dos fatores monetários, na hora de escolher um empregador.

De modo a testar esta hipótese, procedeu-se ao teste de independência do Qui-quadrado (Tabela 9). Através deste teste foi possível averiguar que as variáveis “importância atribuída à RSE” e “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador” não são independentes, tendo a hipótese nula sido rejeitada. O *p value* do teste ($p = 0,000$) mostrou que as variáveis têm uma associação estatisticamente significativa para um qualquer nível de significância admitido.

	Valor	gl	Sig. (bilateral)
Qui-quadrado	87,190	16,000	0,000
Número de casos válidos	161	-	-

Tabela 9. Teste do Qui-Quadrado

Procedeu-se, ainda, à realização de outro teste não paramétrico - o coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que este é o mais indicado para averiguar associações entre variáveis ordinais (Martinez e Ferreira, 2007). Através deste teste foi possível confirmar o sentido

da relação que acima foi confirmada. A associação revelou-se moderada, de 0,34, estatisticamente significativa para um nível de significância de 1% e positiva, o que revela, tal como era esperado (Rupp et al.,2006), que quanto maior a importância atribuída à RSE, maior é o peso que o carácter ético das empresas tem na tomada de decisão por uma entidade empregadora.

Como seria previsto teoricamente (Leite e Rebelo, 2010; Miles e Munilla, 2004), existe preocupação por parte dos cidadãos para com a certificação de RSE. Aproximadamente 2/3 dos inquiridos afirma preocupar-se com a certificação na hora de adquirir produtos no seu dia-a-dia. Embora a Gfi Portugal não seja uma empresa que venda produtos físicos, esta variável surge no estudo de modo a que se entenda a atribuição de importância à certificação no dia-a-dia dos *stakeholders* da Gfi Portugal.

Além disto, esta variável tem, a par da variável “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador”, uma dimensão reativa¹⁵, o que implica uma ação por parte dos inquiridos. Apesar de na variável “peso do carácter ético e do salário na escolha de um empregador” o movimento dos inquiridos não ter sido assim tão forte no sentido do carácter ético, há, de facto, nesta questão, um grande número de inquiridos a ter a RSE em consideração na hora de agir (ou reagir).

Ainda de modo a avaliar o conhecimento dos *stakeholders*, os inquiridos foram chamados a escolher a melhor definição de RSE na sua opinião na questão 11¹⁶. As opções, retiradas da revisão de literatura desta investigação, estão associadas também à própria índole da RS da empresa.

¹⁵ Dimensões da RSE estudadas nesta investigação detalhadas no modelo de análise presente no subcapítulo 1.3.

¹⁶ Codificação da questão 11 no subcapítulo 4.1.1.

	Frequência	Porcentagem
Forma das empresas intervirem na sociedade, prestando apoio em áreas que lhes são próximas, uma vez que as empresas dependem da sociedade em que estão inseridas	91	56,5%
Forma das empresas contribuírem para o desenvolvimento e bem-estar social	49	30,4%
Estratégia de <i>marketing</i> da empresa	9	5,6%
Cumprimento das obrigações legais da empresa	7	4,3%
Forma das empresas pagarem menos impostos	5	3,1%

Tabela 10. Definições de RSE escolhidas pelos *stakeholders*, em resposta à questão 11, por ordem decrescente de frequências

Apesar de todas as opções de resposta se enquadrarem em teorias literárias (Tabela 10), excluindo a primeira opção, que é do ponto de vista académico incorreta, a hipótese mais completa e mais aceite pela comunidade científica é a 4: “Forma de as empresas intervirem na sociedade, prestando apoio em áreas que lhes são próximas, uma vez que as empresas dependem da sociedade em que estão inseridas”. Esta frase abarca nela ambas as teorias integrativas e éticas que Garriga e Melé (2004) sintetizaram e que muitos outros autores defenderam, sobretudo na sua dimensão integrativa, uma vez que esta liga aos conceitos de sustentabilidade ambiental, económica e social a interdependência existente entre as entidades da sociedade, como as empresas e os cidadãos, neste caso.

Assim, podem-se considerar os resultados obtidos satisfatórios. Mais de metade dos inquiridos, 56,5% respondeu do modo mais correto à questão, sendo que outra grande parte dos inquiridos, 30,4%, colocou a opção 3: “Forma de as empresas contribuírem para o desenvolvimento e bem-estar social”. Embora não haja nesta opção aquela dimensão de troca existente entre as empresas e a sociedade, que é uma dimensão tão focada no conceito de RSE, a opção continua a estar correta, mesmo que não seja tão completa como a 4, fazendo parte

das teorias éticas ou filantrópicas (Garriga e Melé, 2004; Carroll, 1991). Pode-se, por isso, deduzir que, de uma forma geral, os inquiridos entendem o conceito de RSE.

4.2.2 Eficácia

No que diz respeito à eficácia das iniciativas, 44,1% dos inquiridos avaliam-na como “mais ou menos eficaz”, e 42,9% avaliam-na como “eficaz”. Apenas 1,9% da amostra considera que as iniciativas têm eficácia nula e apenas 4,3% classifica as iniciativas como “totalmente eficaz”. Pode-se entender que, de um modo geral, as iniciativas têm um nível aceitável de satisfação pelos seus *stakeholders* no que diz respeito à eficácia das mesmas (Gráfico 11).

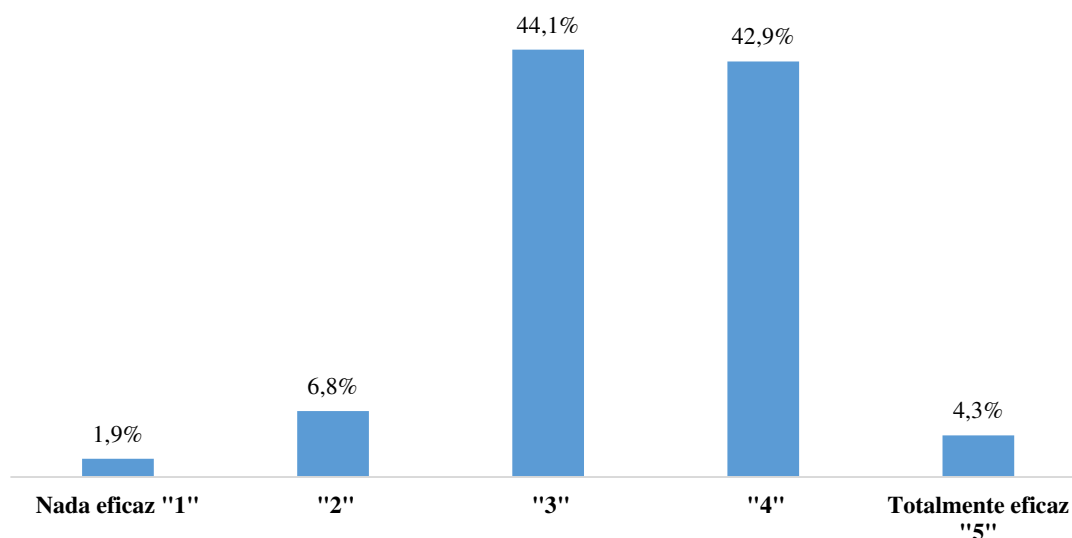


Gráfico 11. Avaliação da eficácia da RS da Gfi

Quando questionados sobre o impacto real das iniciativas, as respostas são idênticas à questão sobre a eficácia. No fundo, as questões são também semelhantes, porém, diferem ligeiramente no sentido em que as iniciativas podem ser eficazes, cumprindo com os objetivos propostos, e não ter um impacto real na comunidade. Ou seja, mesmo sendo cumpridos os objetivos das iniciativas, estas podem ser percecionadas pelos seus *stakeholders* como pouco impactantes na prática. Contudo, verificou-se a concordância entre ambas as variáveis, sendo que 50,3% das pessoas avalia o impacto real das iniciativas de RSE com o nível 3, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “indiferente” e 5 a “crucial”. Uma vez mais, o impacto da RS da Gfi Portugal na sociedade é percecionado como existente e, até, relevante, já que 36,6%, uma parte significativa da amostra, avalia este impacto com o nível 4 (Gráfico 12).

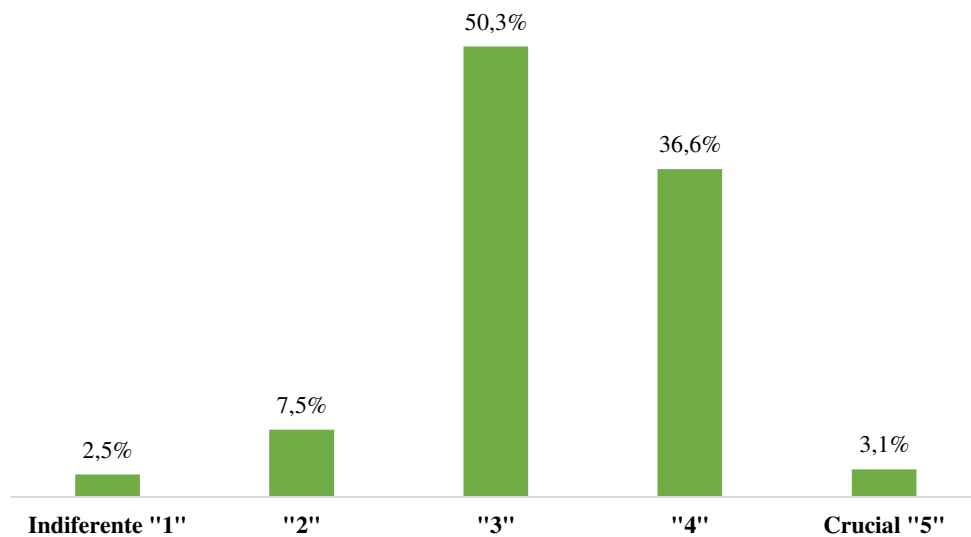


Gráfico 12. Impacto real das iniciativas de RS da Gfi

A hipótese II colocada no capítulo 1 é agora testada através do coeficiente de Spearman. De acordo com esta hipótese quanto maior for o conhecimento sobre o tema RSE, mais positiva é a avaliação da eficácia da RS da Gfi. Ou seja, esta hipótese pressupõe que existe uma correlação positiva entre as variáveis “conhecimento sobre RSE” e “avaliação da eficácia da RS da Gfi”. Através do coeficiente de Spearman, apurou-se que a relação se verifica, embora tenha uma intensidade fraca, de 0,24, a relação é estatisticamente significativa para um nível de significância de 1%. Ou seja, à medida que as pessoas sabem mais sobre o tema da RSE tendem a avaliar a RS da Gfi mais eficaz. Esta correlação é interessante, uma vez que à partida as opiniões consideradas mais credíveis ou de valor são as que melhor conhecem o tema, pelo que é um ponto positivo a favor da perceção da eficácia da RS da empresa.

4.2.3 Motivação

Através da literatura foi possível entender que pode existir uma panóplia de motivações¹⁷ para uma empresa se apresentar como socialmente responsável, umas mais nobres/sinceras do que outras. Posto isto, considerou-se interessante entender como é percecionada a motivação da Gfi Portugal pelos seus próprios *stakeholders*. De acordo com Isa Pedroso, Raquel Ribeiro e

¹⁷ Várias motivações das empresas para adquirirem práticas de RSE na página 30 do subcapítulo 2.1.

Isabel Ribeiro, as motivações da Gfi¹⁸ são sobretudo éticas e integrativas, sendo o aumento da visibilidade pública uma consequência positiva que dessas motivações primárias advém.

	Frequência	Percentagem
Altruísmo/Bem-estar social	40	24,8
Retribuição da empresa à sociedade (promoção da empregabilidade, do empreendedorismo e de know-how)	34	21,1
Estratégia de <i>marketing</i> (ganhar visibilidade)	25	15,5
Outras	17	10,6
Bem-estar dos colaboradores (aumentar engagement/espírito de grupo e motivação dos mesmos)	16	9,9
Não sei	15	9,3
Não responde	8	5
Satisfação dos clientes	3	1,9
Atração de talentos	2	1,2
Cumprimento das obrigações legais	1	0,6
Total	161	100

Tabela 11. Principal motivação para a Gfi adotar práticas de RS, de acordo com os inquiridos. Dados apresentados de modo decrescente de frequências

A variável “principal motivação da Gfi para investir os seus recursos em RS” foi construída a partir de uma pergunta aberta, a questão 14 no inquérito. Como tal, procedeu-se à recodificação das respostas, agrupando-as em categorias mais genéricas. Como é possível observar (Tabela 11), há 5 categorias mais mencionadas. Por ordem decrescente de nomeações, e fazendo referência às 5 mais mencionadas, observa-se o “altruísmo/bem-estar social”, representando 24,8% das respostas, a “retribuição da empresa à sociedade (promoção da empregabilidade, do empreendedorismo e da difusão de know-how)”, com 21,1% das respostas, a “estratégia de marketing (ganhar visibilidade)”, com 15,5%, e, por último, 14,3%,

¹⁸ Descrição da motivação da Gfi para ser socialmente responsável pelas especialistas em Recursos Humanos Isabel Ribeiro, Isa Pedroso e Raquel Ribeiro.

uma percentagem bastante significativa optou por não responder ou afirma que não sabe qual o motivo.

Algumas motivações apresentadas são expostas com uma conotação negativa, principalmente a 3.^a motivação mais referida: “estratégia de marketing (ganhar visibilidade)”. A maior parte dos inquiridos refere esta motivação como a criação de uma falsa visibilidade, sendo o único objetivo o proveito da imagem de marca. Um dos inquiridos, um funcionário da empresa, chega mesmo a afirmar que a motivação principal é “ficar bem na fotografia”. Outra motivação apontada com um carácter mais negativo é a “satisfação dos clientes”, que também apregoa que a motivação principal é o benefício da imagem da marca Gfi Portugal perante o seu mercado.

A verdade é que a maior parte dos inquiridos atribui motivações positivas, sendo as mais nomeadas as motivações “altruísmo/bem-estar social”, correspondente às teorias éticas, e a “retribuição da empresa à sociedade (promoção da empregabilidade, do empreendedorismo e da difusão de know-how)”, correspondendo às teorias integrativas, perfazendo 45,9% da opinião dos inquiridos.

Um dado ainda a considerar é o número elevado de pessoas que não responde ou que diz não saber a resposta à questão, uma vez que ambas podem, no fundo, ter o mesmo significado. Nesta situação situam-se 23 inquiridos. Um dos principais componentes para o sucesso da RS de uma empresa é a comunicação (Du et al., 2010). Existindo um número tão elevado de pessoas sem entender qual a motivação da prática da RS na empresa, pode-se depreender que a comunicação desta dimensão da empresa não foi completamente eficaz.

A variável “nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para a RS” aparece como um complemento à variável anterior. Na variável anterior já se entendeu que uma grande parte dos inquiridos associa motivações positivas e orientadas para fatores de altruísmo elevado. Esta variável surge como uma confirmação destes mesmos valores.

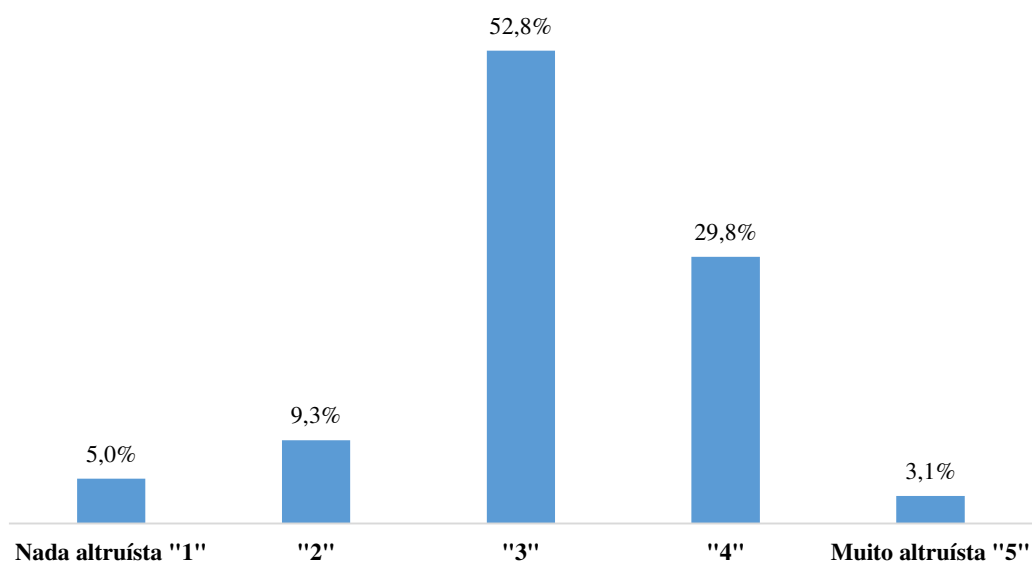


Gráfico 13. Nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para a RS

Numa escala de 1 a 5, sendo 1 “nada altruísta” e 5 “muito altruísta”, a maior parte dos *stakeholders* da Gfi presentes nesta amostra, 52,8%, atribuem o nível 3 ao altruísmo presente na motivação da Gfi em ser socialmente responsável. Estes resultados coincidem com as respostas da variável anterior, uma vez que também 45,9% dos inquiridos escolheu motivações éticas e integrativas, fortemente ligadas ao altruísmo, como a principal motivação (gráfico 13). Outra parte significativa da amostra, 29,8%, escolheu o nível 4 de altruísmo. Ao todo, 82,6% da amostra escolhe os níveis 3 e 4 de altruísmo, o que revela que para os inquiridos a responsabilidade social apresentada pela Gfi Portugal está ligada a fatores de altruísmo. Apenas 8 pessoas referem que não existe nenhum altruísmo presente na RS da empresa, e este é um valor muito baixo face à amostra total de 161 pessoas.

Algo curioso detetado foi a relação entre as variáveis “habilitações literárias” e “nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para a RS”. Através do coeficiente de correlação de Spearman, observou-se que as variáveis têm uma relação negativa, com uma intensidade fraca, de 0,16, estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%. Estes dados significam que à medida que os inquiridos apresentam uma formação académica maior tendem a considerar que existe um menor grau de altruísmo presente na motivação da Gfi em ser socialmente responsável. Ou seja, existe um maior ceticismo por parte das pessoas com uma maior formação relativamente às intenções éticas e filantrópicas da RS da Gfi. Como foi notado

no subcapítulo 4.2.1, os inquiridos com uma maior formação são também aqueles que melhor avaliam o seu conhecimento sobre RSE, por isso é natural e até expectável que estes se apresentem como mais céticos e mais exigentes.

A hipótese III deste estudo supõe-se, ainda, que quanto maior o conhecimento dos *stakeholders* sobre a Gfi, maior o nível de altruísmo percecionado pelos mesmos na motivação da empresa. Isto é, espera-se que sejam os inquiridos que melhor conhecem a empresa a atribuir-lhe a motivação mais correta ou mais próxima à realidade. Como a criação das hipóteses parte do pressuposto que as motivações da Gfi Portugal em adotar práticas de RS são éticas e integrativas, pressupostos referidos pelas entrevistadas neste estudo (Isabel Ribeiro, Isa Pedroso e Raquel Ribeiro), é de esperar que a relação entre estas variáveis seja positiva. Contudo, através da análise do coeficiente de Spearman para a associação entre as variáveis “nível de conhecimento sobre a Gfi” e “nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para a RS”, verificou-se que não existe relação entre as variáveis para qualquer nível de significância admitido (1%, 5% ou 10%), sendo, assim, a hipótese III refutada.

Por último, é possível concluir que a motivação da empresa em adotar práticas de responsabilidade social é, de um modo geral, percecionada como bem-intencionada e ligada a valores sociais justos, como o altruísmo. Contudo, é preciso salientar que apenas 3,1% das pessoas escolheram o nível máximo de altruísmo – nível 5 para descrever a RS da Gfi Portugal e que as pessoas com mais habilitações literárias percecionam o nível de altruísmo presente na motivação da empresa como menor. De considerar ainda a grande quantidade de pessoas que referem princípios instrumentais, como o marketing, para a principal motivação e os inquiridos que não respondem ou referem não saber qual a principal motivação. Pode-se, por fim, considerar que apesar da boa perceção demonstrada, existe espaço de manobra para a empresa melhorar a comunicação das suas práticas de RS.

4.2.4 Abrangência

Relativamente à abrangência da RS da Gfi Portugal, entende-se que a perceção dos *stakeholders* inquiridos é que a mesma se encontra num nível intermédio (nível 3). A escala construída é, uma vez mais, uma escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 “nada abrangentes”, com a descrição de “iniciativas disponíveis para um número muito reduzido de participantes”, e 5 “muito abrangentes”, com a descrição de “iniciativas disponíveis para grande parte da comunidade local envolvente”.

Uma vez mais, a par do que acontece na avaliação dos *stakeholders* sobre a eficácia e a motivação, os inquiridos situam a RS da Gfi no nível intermédio, existindo apenas 3 pessoas a escolher o nível 5 de motivação: “iniciativas disponíveis para grande parte da comunidade local envolvente”, e 5 pessoas a escolher o nível 1: “iniciativas disponíveis para um número muito reduzido de participantes”. É de salientar, porém, que os alunos da iniciativa da Junior Achievement tendem a caracterizar as iniciativas de RS da Gfi como mais abrangentes do que os trabalhadores da empresa (Gráfico 14). Esta tendência faz sentido, uma vez que os alunos foram abrangidos por pelo menos uma iniciativa, pelo que, da sua experiência pessoal, a RS da Gfi foi abrangente o suficiente para chegar a eles.

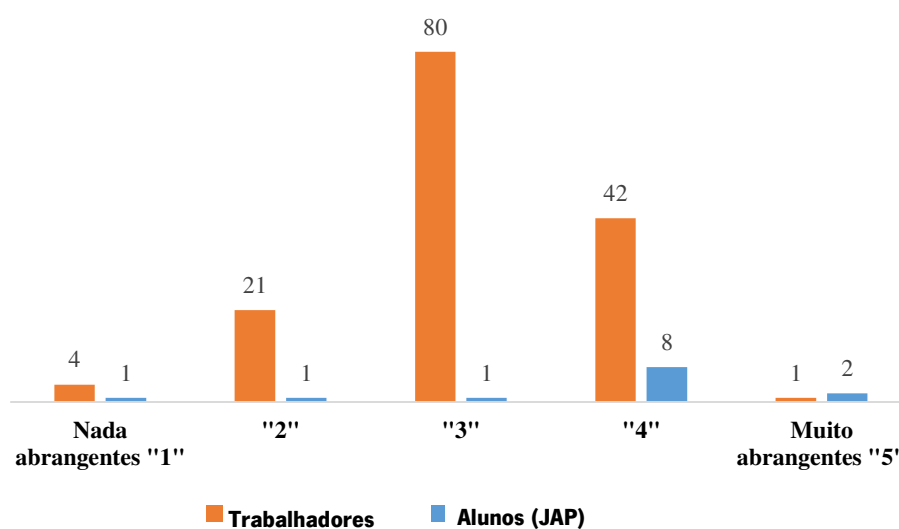


Gráfico 14. Avaliação da abrangência das iniciativas de RS da Gfi por parte dos funcionários e dos alunos da iniciativa da JA

A par disto, observa-se também que quanto menor o nível de formação mais positivamente é avaliada a abrangência das iniciativas, uma vez que existe uma correlação negativa entre as variáveis “habilitações literárias” e “avaliação da abrangência das iniciativas de RS da Gfi”, com uma intensidade fraca, de 0,19, estatisticamente significativa para um nível de significância de 1%. Estes dados já eram expectáveis, uma vez que, como foi expressado anteriormente, são os alunos da iniciativa Junior Achievement que melhor avaliam a abrangência e, corroborando os dados do subcapítulo 4.2.3, os inquiridos com uma maior formação académica tendem a ser mais céticos e mais exigentes perante a temática.

A hipótese IV deste estudo supôs ainda que quanto maior for a frequência da participação dos funcionários, mais positiva é a sua avaliação da abrangência da RS da Gfi, isto porque se os

funcionários participam nas atividades é porque as conhecem e porque têm contacto com a sua abrangência real. Os que mais participam, por outro lado, são também as vozes mais credíveis, pelo seu conhecimento empírico, para o entendimento da perceção real da abrangência por parte dos *stakeholders*.

Associadas as variáveis “frequência de participação” e “avaliação da abrangência da RS da Gfi”, concluiu-se que a relação entre ambas é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%, embora a intensidade da relação seja fraca, de apenas 0,17. A hipótese IV foi, assim, comprovada, uma vez que a relação é positiva. Isto é, à medida que os inquiridos participam mais nas atividades tendem a avaliar as atividades de RS da Gfi como mais abrangentes. O fraco nível de intensidade da relação é compreensível, uma vez que a taxa de participação dos inquiridos nas iniciativas é muito baixa (como foi explorado no subcapítulo 4.2.1, pelo que se entende que os resultados não sejam muito fortes).

Depreende-se, por último, que, de um modo geral, os inquiridos consideram a RS da Gfi suficiente nos três níveis avaliados: eficácia, motivação e abrangência. Fica, porém, a ideia de que os *stakeholders* acreditam que a RS da empresa não é indiferente para a sociedade, contudo não tem também um impacto considerado ótimo ou bom. De destacar ainda o facto de pessoas com uma formação académica mais elevada avaliarem mais negativamente a RS da Gfi ao nível da abrangência e da motivação (atribuindo um nível de altruísmo menor).

4.2.5 Avaliação geral

De modo a realizar uma conclusão geral da perceção que os stakeholders têm sobre a RS da Gfi Portugal foram elaboradas as variáveis “avaliação geral da RS da Gfi” e “o que falta na RS da Gfi”. A primeira variável foi criada com base nas escolhas dos inquiridos relativamente ao nível de responsabilidade social existente na empresa. Para esta questão, as opções de resposta disponibilizadas para os inquiridos foram as seguintes: “inexistente”, “superficial”, “moderada”, “comprometida” e “forte”. Esta escala foi inspirada, respetivamente, na seguinte escala da auditora EcoVadis¹⁹: “nenhuma”, “parcial”, “confirmada”, “avançada” e “excecional”. Isabel Ribeiro, gestora dos RH da Gfi Portugal, classificou a RS da Gfi Portugal como “confirmada” nesta escala, esclarecendo que ainda “existe um caminho muito longo até ao nível avançado ou excecional”. Na opinião de Isa Pedroso e Raquel Ribeiro, membros do Departamento de RH da empresa, a RS da Gfi encontra-se algures entre a categoria “confirmada” e a “avançada”.

¹⁹ Níveis de responsabilidade social atribuídos pela EcoVadis descritos no subcapítulo 3.3.1.1 e no anexo 3.

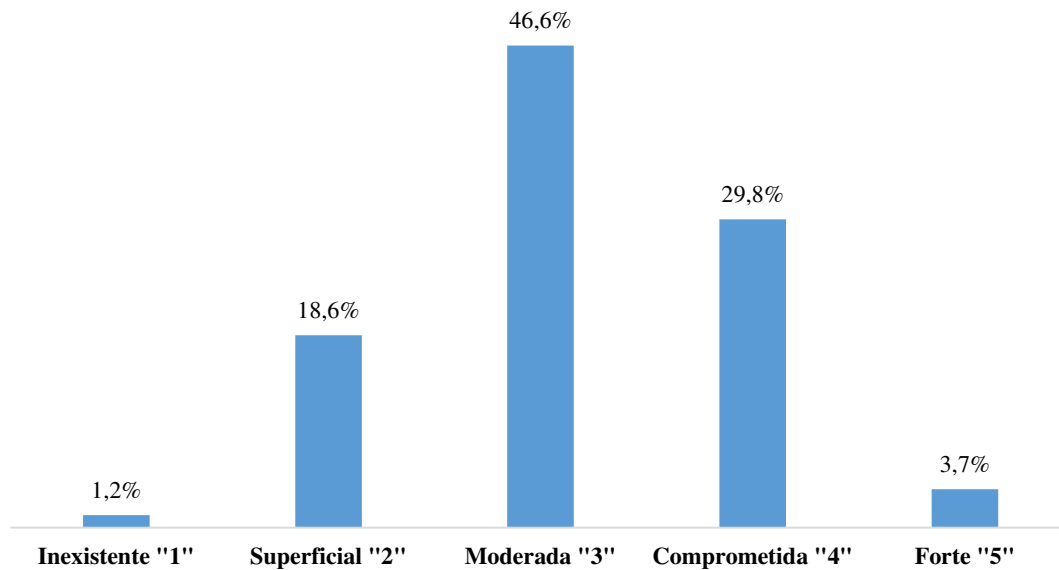


Gráfico 15. Avaliação geral da RS da Gfi

Através da análise da variável “avaliação geral da RS da Gfi” (gráfico 15), entende-se que a opinião dos restantes *stakeholders* da empresa coincide com a das entrevistadas do Departamento de RH da Gfi Portugal. A grande maioria dos inquiridos, 76,4%, situa a sua opinião entre “moderada” e “avançada”. Existe, porém, uma parte significativa da amostra, 18,6%, quase 1/5 da amostra, que considera a RS da empresa “superficial”, ou “parcial”, segundo a escala da EcoVadis.

A variável “o que falta na RS da Gfi” surge, neste contexto, para esclarecer a opinião dos *stakeholders* relativamente à qualidade da RS da empresa. Assim, para reunir as respostas a esta variável foi criada uma questão aberta, de modo a que os inquiridos tivessem a oportunidade de dar a sua opinião real, sem serem forçados a escolher uma das opções previamente estabelecidas pela autora desta investigação. Desta forma, as respostas foram recolhidas, sendo posteriormente analisadas e agrupadas em 12 categorias distintas (Tabela 12).

	Frequência	Porcentagem
Maior incentivo à participação dos trabalhadores (dimensão mais interna: cultura organizacional, aumento do engagement)	28	17,4%
Não responde	28	17,4%
Não sabe	24	14,9%
Maior abrangência das atividades	17	10,6%
Nada	17	10,6%
Tocar outras áreas de intervenção social	15	9,3%
Publicidade/maior visibilidade externa	8	5,0%
Outros aspetos	8	5,0%
Plano estruturado e integrado (direcionado para a área de expertise da empresa - tecnologia)	5	3,1%
Tempo e disponibilidade dos trabalhadores	5	3,1%
Maior investimento	4	2,5%
Obrigatoriedade das ações para os funcionários	2	1,2%
Total	161	100%

Tabela 12. O que falta nas políticas de RS da Gfi de acordo com os seus stakeholders, por ordem decrescente de frequências

A partir da análise das respostas na Tabela 12, concluiu-se que as categorias mais mencionadas são a: “não responde” e a “maior incentivo à participação dos colaboradores”, representando cada uma a resposta de 17,4% dos inquiridos. Assim, é possível deduzir que um grande número de pessoas preferiu abster-se de dar uma opinião relativamente a esta questão. A juntar a esta categoria existe ainda a “não sabe”, que foi a segunda categoria com mais nomeações, reunindo 14,9% dos inquiridos. A terceira categoria com mais nomeações, com 10,6% das respostas, refere que não falta “nada” à RS da Gfi. No fundo, estas três categorias acabam por ter um efeito similar na análise dos dados na medida em que não acrescentam nenhum aspeto novo que deveria ser inserido ou reforçado na RS da Gfi.

É possível observar o valor destas três categorias juntas - 42,9% da amostra - e retirar duas conclusões distintas. Por um lado, pode-se pensar que grande parte dos *stakeholders* da Gfi consideram que a RS da empresa já é forte o suficiente e não é necessário acrescentar ou fortalecer nada. Por outro lado, a explicação para este valor elevado pode dever-se ao facto de os *stakeholders* não terem mesmo ideia do que se poderia fazer mais ao nível da RS ou não terem interesse em dar sugestões para o desenvolvimento da mesma. Porém, como se concluiu na última variável, de um modo geral, os *stakeholders* da Gfi atribuíram apenas o nível intermédio (“moderada”) à Gfi no que diz respeito ao seu nível de comprometimento para com a RS. Ou seja, de acordo com os inquiridos, há espaço para melhorar (da categoria “moderada” até à “forte”), pelo que a segunda opção é a mais provável.

A par disto, nota-se que um grande número de pessoas aponta falhas na dimensão interna da RS da Gfi Portugal. Na categoria “maior incentivo à participação dos trabalhadores”, os inquiridos afirmam que os trabalhadores não estão envolvidos o suficiente nas iniciativas e que o que falta é mesmo uma maior intrusão do tema na cultura organizacional da empresa. Muitos chegam a referir que a RS da empresa deveria começar com os seus compromissos para com a empresa, insurgindo-se estas declarações, muitas vezes, como críticas à própria RS da empresa. Como exemplos de vozes mais críticas existem as seguintes respostas: “deveria começar na cultura interna, e não apenas mostrar para fora” e “em vez de se virar para o exterior pode começar pelos seus próprios recursos e tentar saber se alguém dentro da empresa está em dificuldades”.

Daqui entende-se que, de facto, muitos trabalhadores acreditam que a RS da empresa se deveria voltar mais para a sua dimensão interna. Por outro lado, muitas pessoas referiram a distância existente entre a empresa e os funcionários que se encontram em regime de *outsourcing*. Ainda inseridos na categoria “maior incentivo à participação dos trabalhadores”, muitos inquiridos defendem uma maior integração de todos os trabalhadores nas iniciativas, incluindo todos aqueles que não trabalham na sede da Gfi, como os trabalhadores em regime de *outsourcing*, os que se encontram nos escritórios do Porto ou em Aveiro. Na opinião de alguns inquiridos seria interessante realizar ações de “team building” a um nível mais interno que permitisse uma aproximação dos trabalhadores que se encontram fisicamente longe. De recordar que Isabel Ribeiro, gestora de RH da Gfi Portugal já havia referido esta situação de afastamento dos trabalhadores em situação de *outsourcing* como um aspeto identificado na

avaliação de riscos psicossociais da empresa²⁰ e como um aspeto que já está a ser estudado de modo a ser melhorado.

Em seguida, com o mesmo número de respostas do que a categoria “nada” existe a categoria “maior abrangência das atividades”. Apesar de se ter obtido no subcapítulo 4.2.4 resultados satisfatórios, com a maior parte dos *stakeholders* a afirmar que a abrangência das iniciativas seria suficiente, a verdade é que muitos apontam a abrangência como uma das falhas da RS da Gfi. Um grande número de pessoas refere que as iniciativas se concentram em exclusivo na zona urbana da grande Lisboa e que deveriam ser alastradas a outras zonas do país.

Por outro lado, muitas pessoas, 9,3%, revelam que gostariam de ver a RS da empresa orientada para outras áreas de intervenção social, na categoria “tocar outras áreas de intervenção social”. Entre as causas mencionadas, é possível encontrar a causa ambiental, animal, o cuidado infantil, a formação escolar, o desemprego jovem e a ajuda com bens alimentares ou hospitalares. Esta categoria é, como seria de esperar, muito diversificada, uma vez que cada pessoa atribui uma importância distinta às várias áreas de intervenção social.

Contudo, algumas pessoas, 5 no total, refutam esta última categoria afirmando que a RS da Gfi se deveria focar numa única temática e não tocar todas as áreas sociais. Para estes 5% da nossa amostra, seria importante proceder à criação de um “plano estruturado e integrado (direcionado para a área de expertise da empresa - tecnologia) ”. Estas respostas vão de encontro à opinião de Haley (1996) e de Du et al. (2010), que defendem que a comunicação de RS mais eficaz é aquela que se relaciona com o negócio da empresa e que se foca numa só causa. Uma das ideias defendidas foi a luta contra a infoexclusão, por exemplo.

Houve ainda um número maior de pessoas, 8, que defendeu que o que falta à RS é ser mais publicitada e divulgada pelos meios de marketing da empresa. 5 inquiridos referiram que o que falta é tempo e disponibilidade por parte dos trabalhadores. Um número muito reduzido de inquiridos, 4, respondeu ainda que falta um maior investimento na RS e 2 pessoas acreditam que as ações de solidariedade social deveriam ser obrigatórias para os trabalhadores da empresa, podendo a sua falta de comparência resultar em penalizações na sua avaliação de desempenho. Estas últimas duas opiniões vão ao desencontro do próprio conceito de RSE que exige que a mesma seja voluntária, tanto por parte das empresas como dos seus trabalhadores (Comissão Europeia, 2001; Leite e Rebelo, 2010).

²⁰ Subcapítulo 3.3.3

De um modo global, é possível concluir que os *stakeholders* da Gfi consideram a sua RS satisfatória, mas com várias arestas que ainda podem ser polidas e melhoradas. Parece passível de conclusão também o facto de ser necessário reforçar a comunicação destas práticas, tanto ao nível interno como externo, mas principalmente a nível interno. Como foi observado no subcapítulo 4.2.1 e no subcapítulo 3.3.6, a taxa de participação dos funcionários nas iniciativas é muito fraco, pelo que uma comunicação mais interativa do tema e com uma forte orientação para o aumento do *engagement* dos trabalhadores com a empresa e com a RS é crucial.

Capítulo 5. Conclusão

5.1 Conclusões gerais

A crescente exigência de um mercado cada vez mais responsável, humano e social é um sinal claro de que os princípios fundamentais da Economia Social são basilares para a existência de uma economia sustentável, harmoniosa e com menos percalços. Nas duas últimas décadas, esta exigência, consolidada fortemente pela pluralização e globalização dos *media*, pela interatividade que a *web 2.0* veio permitir e pela democratização dos regimes políticos, levou a que, um pouco por todo o mundo, as empresas se rendessem ao conceito de RSE.

Vários autores e instituições têm-se debruçado sobre o conceito, tendo sido apresentadas na literatura várias definições e teorias ao longo dos anos. Contudo, não existe uma definição única e formal para o mesmo. Existem, porém, características da RSE que são estruturais para a grande maioria dos pensadores da temática e que merecem ser mencionadas. Pode-se, assim, afirmar que uma empresa é socialmente responsável quando, cumulativamente, toma ações que visam o enquadramento da *triple bottom line* (prosperidade económica, a qualidade ambiental, a justiça social) no seu modelo de gestão, realiza as iniciativas de modo voluntário (e não por imposição legal), orienta o seu negócio no sentido do desenvolvimento sustentável da sociedade e assume as responsabilidades pelo seu impacto.

Existem várias motivações que levam as empresas a assumir este comportamento responsável. No passado, a grande maioria das empresas que se revelava socialmente responsável de um modo mais expressivo foram as empresas expostas a algum tipo de escândalo ou problema. Atualmente, as empresas já entendem a crescente exigência e urgência da prática da RSE a um nível global, por parte de todo o tipo de *stakeholders*, sejam eles consumidores ou acionistas.

Apesar de esta exigência começar a ser universalmente difundida e aceite, muitas práticas de RS são criticadas pelo público em geral devido à existência de uma suposta “falsa” motivação. Parte da sociedade é ainda bastante cética perante este conceito, acreditando que as empresas apenas tomam estas medidas como uma mera estratégia de marketing superficial, sem um comprometimento ou investimento real para com as causas que proclamam defender. Por isto, entende-se que empresas que direcionam os seus esforços para uma única causa relacionada com a sua área de atuação de negócio tenham, por norma, uma audiência mais recetiva às iniciativas e mais valorizadora das mesmas. As pessoas conseguem entender a “empatia” ou o “altruísmo” que a empresa concede por aquela causa específica e, desta forma, avaliam como mais autêntica a motivação da empresa ou como mais meritória do seu próprio esforço ou da sua simples apreciação.

Os instrumentos mais influentes e reconhecidos que as empresas têm ao seu dispor para garantirem e mostrarem a sua RS a nível internacional são a certificação SA 8000 e a subscrição ao Pacto Mundial das Nações Unidas. Empresas líderes no que toca à RSE asseguram, por norma, a implementação e a renovação das certificações. Estas apresentam, contudo, diferentes níveis de aceitação pública, sendo as certificações atribuídas por ONG, como é o caso das duas principais referidas, as que têm um impacto mais positivo. Contudo, é consensual, ainda, que de nada servirão as certificações se não existir um compromisso sincero para com os seus princípios ou uma atuação exemplar para com as suas regras.

No futuro, crê-se, na literatura, que um dos critérios não económicos com maior influência nas decisões da cadeia de fornecimento será a certificação de práticas socialmente responsáveis, pelo que as empresas que ainda não abraçaram estas práticas e ainda não se regem por estes princípios estão neste momento atrasadas perante um desenvolvimento inexorável em curso que, provavelmente, não esperará por elas. Caso se mantenha esta tendência de valorização da RSE, haverá potencialmente um espaço maior para o crescimento das instituições que têm estes princípios incorporados nos seus modelos de negócio há mais tempo, como é o caso das entidades da economia social.

Ao nível da realidade empresarial portuguesa, esta crescente atribuição de importância à RSE é também notória. Contudo, analisa-se que as empresas portuguesas ainda se encontram num período de adaptação e de observação. A RS vai sendo adotada e integrada gradualmente nos modelos de negócio, mas não ainda não é firmemente assumida e comunicada, sendo percecionada uma falta de medição dos impactos das empresas no contexto social. Talvez fosse

interessante este aspeto ser integrado na legislação portuguesa, como já o é noutros países europeus, de modo a que todas as empresas portuguesas se deparassem com ele e fossem consciencializadas para a sua importância. Ao nível das mentalidades, pode-se considerar que os portugueses se preocupam cada vez mais com a RSE e que têm esse fator em consideração enquanto clientes.

Nos processos de RSE, concluiu-se que os *stakeholders* são peças-chave. Clientes, acionistas, empregados, fornecedores, comunidade envolvente, governo e concorrentes, todos têm a sua particular importância e é em prol de todos que a RS da empresa deve ser calculada. No fundo, a RSE deve ser um encontro pleno entre os interesses de todos estes *stakeholders*, mediante a expectativa de conquistar uma sustentabilidade social e económica. De modo a que a RSE ganhe uma dimensão cada vez mais integrativa, é necessário que as empresas se deparem com esta ideia de “interdependência” que existe entre o espaço económico e o espaço social e descubram qual o passo a dar de seguida.

Relativamente ao objeto de estudo, a Gfi Portugal, verificou-se o exercício da RS de um modo satisfatório, não particularmente entusiasta ou vibrante, mas com bases sólidas para crescer e para disseminar a prática no seu mercado - as Tecnologias de Informação. Ao nível da certificação, a Gfi Portugal apenas está abrangida pela avaliação da auditora privada EcoVadis, que faz uma avaliação ao nível do grupo Gfi e não em particular à empresa portuguesa, pelo que se considera uma certificação pobre. Por outro lado, analisadas as práticas da empresa à luz da norma SA 8000 e do Pacto Mundial das Nações Unidas não se observa nenhum incumprimento ou incompatibilidade. Ou seja, a empresa conseguiria, à partida, adquirir ambas as certificações sem dificuldades que se prendessem à alteração ou cessação de práticas existentes.

A empresa apresenta uma dimensão interna de RSE forte, orientada para um balanço saudável entre a vida pessoal e a vida profissional. Entre as práticas laborais da empresa, é possível destacar-se a mobilidade geográfica permitida, a aposta na formação, a remuneração em conformidade com o custo de vida e a iniciativa “Geração Crescer” como práticas de RS com impacto positivo. Por outro lado, a Gfi Portugal apresenta-se como membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, promovendo, através desta associação sem fins lucrativos, a sensibilização do meio empresarial para temas como o desenvolvimento sustentável, a inovação, a utilização racional dos recursos naturais e a responsabilidade social.

Outro aspeto positivo e relevante na dimensão interna da RS da Gfi Portugal é a realização da avaliação dos riscos psicossociais. Esta avaliação permitiu à empresa identificar

alguns fatores de melhoria. Um dos maiores fatores de risco detetados foi o afastamento dos funcionários que estão a trabalhar fora da empresa em regime de *outsourcing*. Estes trabalhadores tendem a revelar um nível de *engagement* menor, acabando, muitas vezes, por não interiorizar a cultura organizacional da Gfi, mas sim do cliente no qual estão a trabalhar por intermédio da Gfi. Este aspeto enfraquece o espírito de equipa do todo, que é a empresa, e cria lacunas afetivas que devem ser colmatadas, em prol do benefício da empresa.

É ainda de realçar o facto de grande parte dos funcionários não ter uma situação laboral estável, uma vez que 45% dos contratos efetuados são a termo. Isto significa que a Gfi Portugal é a filial do grupo com uma taxa de rotatividade mais elevada, o que, por norma, é um indicador de uma motivação mais baixa por parte dos funcionários, o que, por si só, pode trazer desempenhos menos satisfatórios.

De facto, a RSE deve começar de dentro para fora, ou seja, a um nível interno. De um modo geral, a Gfi Portugal cumpre com esse pressuposto, apesar de ter algumas arestas a limar. Na componente externa, a Gfi Portugal tem parcerias com a Junior Achievement Portugal e com o BEC, através das quais os seus funcionários são voluntários e pessoas carenciadas e crianças em idade escolar são beneficiadas. Porém, a taxa de participação é francamente baixa, o que denota a falta de *engagement* dos funcionários para com a RS da empresa ou a falta de uma comunicação eficaz da mesma.

Ainda na vertente externa de RSE, a Gfi Portugal enverga uma filosofia *paperless* que foi assimilada com facilidade pelos trabalhadores. Além disto, a empresa doa material eletrónico obsoleto para a IPSS Entrajuda, de modo a que este seja reutilizado ou revertido em receita para a associação através da sua reciclagem. Contudo, a empresa não faz a medição das suas emissões poluentes ou qualquer outro registo de impacto ambiental relacionado com a pegada ambiental da empresa, ao passo que na França e na Espanha isto é feito.

Posto isto, entende-se que a RS da Gfi Portugal existe, está num nível “confirmado”, é robusta a um nível interno e é existente mas ainda pouco expressiva a um nível externo. Contudo carece de certificação, de uma atenção redobrada perante trabalhadores em regime de *outsourcing*, de uma monitorização ambiental mais avançada e, talvez, de uma RSE mais estruturada, planeada e integrada no modelo de gestão da empresa.

5.2 Perceção dos *stakeholders*

A pergunta de partida da presente investigação “de que modo é percecionada a responsabilidade social da Gfi Portugal pelos seus *stakeholders*?” foi respondida através da análise de um inquérito feito aos trabalhadores da Gfi Portugal e a alguns dos beneficiários das iniciativas da empresa em parceria com a Junior Achievement Portugal. Assim, observou-se que, de um modo geral, os *stakeholders* têm uma perceção positiva sobre a RS da Gfi Portugal, fazendo uma avaliação que se posiciona algures entre o médio e o bom.

Os inquiridos demonstraram conhecer o tema e a grande maioria considera o mesmo importante. 2/3 dos *stakeholders* afirmou ser uma preocupação, nas suas compras diárias, a busca pela certificação de RSE. Na hora de escolher um empregador, os *stakeholders* da Gfi consideram também a RS um fator importante, com importância equivalente à remuneração. Por outro lado, foi possível detetar que à medida que aumenta a idade aumenta também a importância atribuída ao carácter ético da empresa empregadora, o que pode revelar que à medida que as pessoas conhecem cada vez melhor o mundo empresarial vão-se dando conta da influência que o carácter ético da empresa tem no funcionamento do trabalho.

Os inquiridos percecionam a RS da Gfi Portugal como suficientemente eficaz e abrangente, e acreditam que a mesma tem uma motivação altruísta e integrativa. Contudo, fica clara a ideia de que, de acordo com os critérios dos *stakeholders*, ainda pode ser feito mais por parte da Gfi Portugal, na área da RSE, nestas três dimensões. É particularmente interessante analisar a elevada proporção de inquiridos que se absteve de responder às questões abertas, relativas à motivação principal da empresa em adquirir comportamentos socialmente responsáveis e relativas àquilo que falta nas medidas de RS na empresa. Esta abstinência revela, a par da fraca taxa de participação dos trabalhadores nas atividades de RS, um fraco *engagement* para com a dimensão da RS e uma comunicação pouco eficaz deste que é um dos valores da Gfi Portugal e que, por ser parte integrante da cultura organizacional da empresa deveria estar entrosada no seio da sua força laboral.

De facto, a participação dos trabalhadores da empresa nas ações de responsabilidade da mesma é muito insignificante dado o universo total de 600 indivíduos. 73% dos funcionários responde que nunca participa ou que participa raramente. De facto, nas iniciativas de RS realizadas ao longo do ano de 2016 (o “Lado B – The Other Side” e a parceria com a Junior Achievement Portugal), apenas 29 pessoas participaram.

Por último, os *stakeholders* afirmam que o aspeto mais urgente para a Gfi Portugal atingir uma RS mais forte é haver um maior incentivo à participação dos trabalhadores, adotando um foco mais interno de modo a que a cultura organizacional, o espírito de equipa e o *engagement* sejam fortalecidos. A par disto, é ainda indicada, por parte dos *stakeholders*, a necessidade da empresa comunicar e publicitar mais estas atividades, tanto a um nível interno como externo. Conclui-se, por fim, que apesar dos *stakeholders* da empresa reconhecerem a importância do conceito e fazerem uma avaliação positiva da motivação da empresa, assim como da abrangência e da eficácia das iniciativas de RS, há espaço para melhorias ao nível da comunicação das práticas aos trabalhadores de modo a haver um maior comprometimento entre estes e a RS da Gfi Portugal, e, conseqüentemente, com a própria Gfi Portugal.

5.3 Sugestões de impulso da RS na Gfi Portugal

Alguns obstáculos na concretização de uma RSE plena foram apontadas pelas responsáveis por esta dimensão nas filiais de França, Espanha e Portugal, entre eles é possível destacar as dificuldades de libertação de ativos financeiros para o investimento nestas práticas, dado o contexto atual transversal ao grupo de contenção de custos, a suposta ignorância que ainda existe, mesmo no mundo empresarial, sobre o conceito e a sua implementação e a internalização da prática no seio da força de trabalho. No caso da Gfi Portugal, esta última dificuldade parece ser a mais desafiante. A par disto, a Gfi Portugal precisa, ainda, de vencer o obstáculo que partilha com grande parte das empresas portuguesas, a falta de tangibilidade e medição das práticas desenvolvidas, assim como de um relatório do seu impacto na sociedade, tanto ao nível ambiental, como económico e social.

Ao nível interno, a Gfi Portugal necessita de trabalhar o *engagement* dos seus funcionários com a RS, tentando aproximar, através de uma comunicação atrativa, empolgante e interativa, os interesses e as convicções pessoais dos trabalhadores às práticas de RS da empresa. A empresa demonstra já uma RS interna robusta, quando analisada à luz dos parâmetros internacionais, contudo muitas ações não são rotuladas ou identificadas como RSE pelas suas embaixadoras. Seria relevante para a empresa fazer essa comunicação mais forte a um nível interno, valorizando mais as práticas já existentes e difundindo de um modo mais assertivo a cultura organizacional idealizada.

Aponta-se, contudo, como um grande fator de risco para a concretização do exposto o afastamento dos trabalhadores em regime de *outsourcing*, que, muitas vezes, se “desligam” dos

valores da empresa e desenvolvem relações emocionais mais fortes com os clientes nos quais passam a trabalhar e nos quais passam os seus dias de trabalho. Seria bastante pertinente o desenvolvimento de um plano de ação que tivesse como objetivo a aproximação destes trabalhadores à empresa e à sua RS. De modo a criar este incentivo, o plano deveria adotar um regime de hierarquização e de agrupação, ou seja, o incentivo deveria surgir dos chefes das equipas e deveria ter como objetivo a participação coletiva e não individual. Além de fortalecer o espírito de equipa, a participação nas iniciativas iria incutir nos funcionários um dos valores pertencente à cultura organizacional da empresa - a responsabilidade social.

A um nível externo, a Gfi Portugal deveria realizar um relatório sobre o seu impacto na sociedade, tal como é feito pelas filiais francesa e espanhola do grupo Gfi, uma vez que a nível económico tem um impacto relevante na empregabilidade jovem e a nível social na formação de competências chave ao setor das TI. Além disto, a nível ambiental a empresa realiza também esforços no sentido de ser menos poluente e cada vez mais sustentável, pelo que rastrear estas práticas traria um importante valor acrescentado para a empresa. Caso a empresa optasse pela realização deste relatório, estaria na posse de todas as condições para adquirir o estatuto de subscriitora do Pacto Mundial das Nações Unidas, uma vez que este nem implica qualquer custo financeiro associado e, tal como foi verificado nesta dissertação, a Gfi está em total convergência com os princípios preconizados pelo mesmo, pelo que não teria de se submeter a mudanças adicionais. Como foi analisado, a certificação é algo valorizado pelos *stakeholders*, assim como pelo mercado em geral, pelos clientes e pelos meios de comunicação, pelo que a sua obtenção por parte da Gfi Portugal seria um aspeto benéfico.

De modo a que tudo o que foi concluído nesta dissertação tenha alguma reflexão no seio da empresa, seria importante a “entrega da pasta” da RSE a um elemento específico na empresa. Atualmente, o departamento de RH da empresa vai tratando da questão, agrupando-a às suas outras funções, não existe na empresa uma pessoa ou um departamento exclusivamente direcionado para a responsabilidade social como os que encontramos na França e na Espanha. Sendo esta “pasta” ou esta função atribuída a uma pessoa ou a um grupo de pessoas específicas, a RS da empresa seria elevada e gozaria de uma maior atenção, que deveria permitir um investimento mais alargado na comunicação das práticas e uma maior eficácia da mesma.

Por fim, o plano de ação mencionado deveria ser claramente estruturado, integrado no modelo de gestão da empresa e concentrado numa só causa, relacionada de algum modo com

as tecnologias de informação. Assim, é sugerido o apoio da causa da sustentabilidade ambiental através do desenvolvimento tecnológico. O apoio desta causa pode ser estratégico a vários níveis, uma vez que a empresa tem alguns produtos que são considerados tecnologias limpas, nomeadamente no que diz respeito à virtualização da informação, constituindo um contributo importante na poupança de papel. Este plano, mais focado e orientado, não implicaria a cessação das outras iniciativas já existentes, significaria apenas uma reorientação diferente, mais assertiva e mais confiante da comunicação da RS da empresa no mercado.

5.4 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Uma das limitações do estudo é o facto da amostra de *stakeholders* da Gfi Portugal ser pouco representativa, já que exclui outro tipo de *stakeholders* como clientes, concorrentes do setor das tecnologias, parceiros, acionistas e beneficiários de outras iniciativas de RS da empresa que não os beneficiados pelas iniciativas da Junior Achievement. Esta limitação prendeu-se pelo fator do tempo, aliado às questões burocráticas da obtenção de autorizações e à dificuldade de delimitação formal do universo de todos os *stakeholders* da empresa.

Não se pode deixar de mencionar o facto de $\frac{3}{4}$ dos funcionários da empresa não terem respondido ao questionário, ficando, portanto, a faltar a perceção de uma parte significativa dos *stakeholders* em estudo. Outra limitação encontrada foi a falta de conhecimento sobre as normas e certificações europeias e internacionais sobre RSE revelado por parte das especialistas da Gfi Portugal, que não permitiu a evolução das entrevistas no sentido esperado. Ao nível do grupo Gfi, uma das limitações existentes foi a falta de informação encontrada sobre as presenças mais recentes do grupo, consolidadas no final de 2016, na Inglaterra, em Angola, na Roménia, nos EUA, na Colômbia, no México e no Brasil.

Em investigações futuras, seria interessante aprofundar-se a relação entre a diversidade ou a intensidade da RS de uma determinada empresa e a duração média dos contratos efetuados. Como foi possível observar, na Gfi grande parte dos contratos são contratos de curta duração, o que constitui uma desvantagem do ponto de vista organizacional, uma vez que os trabalhadores não se sentem tão seguros e, por vezes, esta realidade pode constituir um fator de *stress*. Este fator não foi muito focado nesta dissertação, uma vez que a mesma se apresentou como um estudo transversal. Por outro lado, seria também de valor um estudo orientado para a análise das sinergias existentes entre empresas e economia social em matéria de RSE, de modo

a que se concluísse sobre a importância e a influência desta vertente do 1.º setor sobre a economia social.

Por último, fica a sugestão de se estudar a percepção de *stakeholders* diferentes aos estudados nesta tese, de modo a ser perceptível quais os interesses de cada parte interessada nesta matéria, bem como a sua visão geral sobre o tema. Nesta investigação os *stakeholders* mais abordados foram os funcionários da Gfi, localizando-se, por isso, o estudo numa dimensão mais interna da RSE. Seria também interessante a realização de um estudo mais externo, observando as percepções de, por exemplo, acionistas e clientes de uma determinada empresa.

Referências

Abcbourse.com (2016). *Gfi Informatique : chiffres clés de la société*. [online] Available at: <http://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=GFIp> [Accessed 9 Dec. 2016].

Almeida, L. (2012). *Responsabilidade Social das Empresas – O exemplo EDP*. Tese de mestrado em Direito e Gestão. Faculdade de direito/Faculdade de ciências económicas empresariais da Universidade Católica Portuguesa.

Amaro, A., Póvoa, A., e Macedo, L. (2005). *A arte de fazer questionários*. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, p.1-10.

ANREEE (2016). *ANREEE - Qual o valor?* [online] Anreee.pt. Available at: <https://www.anreee.pt/pt/pagina/22/qual-o-valor/> [Accessed 14 Dec. 2016].

ATP (2011). *Manual de Responsabilidade Social*. [online] Pamésa, p.3-34. Available at: http://www.pofc.qren.pt/resourcesuser/2011_documentos/servicos_as_pme/manuais/20110715_manualatp_responsabilidadesocial.pdf [Accessed 12 Oct. 2016].

Barrett, R. (2011). *Como construir uma organização gerida por valores - Uma abordagem prática e sistémica para a transformação cultural sustentável*. 1st ed. Porto: Editora Bio Rumo.

BFM BUSINESS (2016). *Congé maladie: les salariés français absents 16,6 jours en moyenne*. [online] Available at: <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/conge-maladie-les-salaries-francais-absents-166-jours-en-moyenne-1033968.html> [Accessed 29 Nov. 2016].

Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Gonçalves, H., Guimarães da Costa, N., Pina, M. e Rego, A. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. 1.ª edição. Lisboa: Teoria e Prática, p.131.

Campenhoudt, L. e Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5.ª edição. Lisboa: Gradiva, p.5- 276.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct*. In *Business and Society*, 38(3), p.268-295.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), p. 39-48.

Carroll, A. B. e Schwartz, M.S. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), p.503-550.

Cedillo Torres, C., Garcia-French, M., Hordijk, R., Nguyen, K. e Olup, L. (2012). *Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy?* Utrecht L.Rev, 8(3), p.51.

Chaudhri, V., e Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the internet: A case study of the top 100 information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2), p.232-247.

Comissão Europeia (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas: Comissão Europeia, p.7.

Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. [online] Brussels, p.3-15. Available at: <http://A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility> [Accessed 8 Oct. 2016].

Corrêa, S. (1997). *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional*. Tese de mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.

Costa, M. (2005). Fazer o Bem Compensa? Uma Reflexão sobre a Responsabilidade Social Empresarial, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, p.75.

Crowther, D. e Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Bookboon, p.86-88.

Cruz, O. e Heredia, J. (2015). *Desarrollo regional, responsabilidad social y sustentabilidad. Estudios de sustentabilidad urbana y rural. Corporate social responsibility and negative social impact sectors*. 1st ed. Málaga, España: Editorial SAISC, Servicios Académicos Internacionales, p.50-83.

Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. e Rego, A. (2006) Manual de comportamento organizacional e gestão (5ª edição, revista e actualizada). Lisboa: RH Editora.

Daft, R. L. (1999). *Administração*. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC Editora S/A.

Dandelion, P. (2007). *An introduction to Quakerism*. 1st ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Dawkins, J., e Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2), p.185-193.

Dias, J. M. M. (1986). *Responsabilidade social: A Empresa Hoje*. Rio de Janeiro: LTC, p.139.

Douglas, A., Doris, J., e Johnson, B. (2004). Corporate social reporting in Irish financial institutions. *TQM Magazine*, 16, p.387-395.

Du, S., Bhattacharya, C. B., e Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), p.8-19.

Duarte, G. D. (1985). *Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?* Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Económicas/ UFMG.

EcoVadis Help Center (2017). *3.1.6 How are the EcoVadis medals (CSR recognition levels) assigned?* [online] Available at: <https://support.ecovadis.com/hc/en-us/articles/210460227-6-11-How-are-the-EcoVadis-medals-CSR-recognition-levels-assigned-> [Accessed 8 Feb. 2017].

Efronconsulting.com (2016). *EFRON CONSULTING / RSC*. [online] Available at: <http://www.efronconsulting.com/nosotros/responsabilidad-social/> [Accessed 12 Dec. 2016].

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Evan, W. e Freeman, R. (1993) *A Stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. 1st ed. New Jersey: Prentice-Hall, p.75-84.

Fernandes, J. (2012). *A Responsabilidade Social das Empresas – Uma alavanca para a sustentabilidade? Um estudo de caso: O Grupo Nestlé e as plantações de cacau na Costa do Marfim*. Tese de mestrado em História, Relações Internacionais e Cooperação. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

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

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine, Sept. 13.

Fundinguniverse (2016). *History of GFI Informatique SA – FundingUniverse*. [online] Available at: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/gfi-informatique-sa-history/> [Accessed 9 Oct. 2016].

Garriga, E., e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.

Gfi España (2016). *Quiénes somos - Gfi España*. [online] Available at: <http://www.gfi.es/quienes-somos/> [Accessed 11 Dec. 2016].

Gfi Informática (2012). *Informe de Progreso Pacto Mundial 2011*. [online] Available at: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/15260/original/informe_GFI_Inform_tica_SA_1_.pdf?1336388294 [Accessed 11 Dec. 2016].

Gfi Informática (2016). *Informe de Progreso Pacto Mundial 2015*. [online] Available at: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/269201/original/informe_GFI_Inform%C3%A1tica_SA_2015.pdf?1458063380 [Accessed 9 Dec. 2016].

Gfi Informatique (2013). *RSE 2012 - Responsabilité Sociétale d'entreprise*. Paris-La Défense.

Gfi Informatique (2014). *RSE 2013 - Responsabilité Sociétale d'entreprise*. Paris-La Défense.

Gfi Informatique (2015). *RSE 2014 - Responsabilité Sociétale d'entreprise*. [online] Paris-La Défense. Available at: www.gfi.world/download/108/GFI2014_RSE.PDF [Accessed 26 Nov. 2016].

Gfi Informatique (2016). *RSE 2015 - Responsabilité Sociétale d'entreprise*. Communication on progress 2015. [online] Paris-La Défense. Available at: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/302731/original/Gfi_Informatique_-_Communication_sur_le_Progr%C3%A8s_2015.pdf?1469091584 [Accessed 26 Nov. 2016].

Gfi Portugal e JAP (2016). *Relatório Anual*. Ano Letivo 2015/2016. Junior Achievement.

Gfi.pt (2016). *Sobre a Gfi / Gfi Portugal*. [online] Available at: <http://gfi.pt/sobre-a-gfi> [Accessed 9 Oct. 2016].

Gilbert, Dirk Ulrich e Rasche, Andreas (2010). Discourse Ethics and Social Accountability - The Ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), p. 187-216, 2007. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1652151>

Graafland, J. J. e Ven Van, B. (2006). *Strategic and moral motivation for corporate social responsibility*. Tilburg University, Netherlands, p.1-14.

Guedes, R. (2000). *Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização*. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo: PUC/SP, p.170.

Hahn, R. (2012). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), p. 442-455. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2094226>

Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source: consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of advertising*, 25, p.19-36.

ISO (2016). *ISO 14000 - Environmental management - ISO*. [online] Available at: <http://www.iso.org/iso/iso14000> [Accessed 11 Dec. 2016].

ISO (2017). *ISO 26000 - Social Responsibility - ISO*. [online] Available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> [Accessed 28 Jan. 2017].

ISOTOP (2016). *ISOTOP Consulttoria*. [online] Available at: <http://www.isotop.com.br/geral.asp?acao=faq&codigo=119> [Accessed 13 Dec. 2016].

Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the social performance of business*. Washington, D.C: United States Government Printing Office.

Malheiros, J. (2016). A EDP, o MAAT e a irresponsabilidade social. *Público*. [online] Available at: <https://www.publico.pt/2016/10/19/economia/noticia/a-edp-o-maat-e-a-irresponsabilidade-social-1747863> [Accessed 11 Feb. 2017].

Martinez, L., e Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar Editora.

Junior Achievement Portugal (2016). *Educação*. [online] Available at: <http://www.japortugal.org/educacao.html> [Accessed 15 Dec. 2016].

Kotler, P. e Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley.

Leite, C., & Rebelo, T. (2010). Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal. In *Proceedings of the Eighth National Symposium on Research in Psychology*.

LesEchos.fr (2016). *Sanction de 400.000 euros pour le PDG de GFI Informatique*. [online] Available at: http://www.lesechos.fr/14/05/2007/LesEchos/19917-192-ECH_sanction-de-400-000-euros-pour-le-pdg-de-gfi-informatique.htm [Accessed 6 Dec. 2016].

Leipziger, Deborah (2001). *SA8000: The Definitive Guide to the New Social Standard*. Financial Times Prentice-Hall, Londres.

Leite, C., e Rebelo, T. (2010). Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal. In *Proceedings of the Eighth National Symposium on Research in Psychology*.

Lourenço, A. G., e Schröder, D. D. S. (2003). *Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas*. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, 2, p.77-119.

Manasakis, C., Mitrokostas, E., e Petrakis, E. (2013). Certification of corporate social responsibility activities in oligopolistic markets. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 46(1), p.282-309.

Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. *Revista Percurso*, p.149-171.

Mari Ripa, D. (2016). *Influence of the Corporate Social Responsibility initiatives on the psychosocial well-being of workers*. Tese de doutoramento em Psicologia. Universidade de Oviedo, Asturias.

Menon, S. e Kahn, B.E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13, p.316–327.

Miles, M. P., e Munilla, L. S. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note. *Journal of Business Ethics*, 50(1), p.1-11.

Montgomery, D. e Ramus, C. (2003). *Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice*. Stanford GSB Working Paper No. 1805. [online] Stanford. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=412124 [Accessed 11 Oct. 2016].

Morais, A. M., e Neves, I. P. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, p.75-104.

Moura, R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional*, MundiServiços, Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, p. 58.

Muirhead, S.A., Bennett, C.J., Berenbeim, R.E., Kao, A. and Vidal, D.J. (2002). *Corporate Citizenship in the New Century: Accountability, Transparency, and Global Stakeholder Engagement*. New York: The Conference Board.

Multisector (2017). *A dimensão da empresa e o PT2020 - Multisector - Innovation Consulting*. [online] Available at: <http://multisector.pt/2016/02/04/dimensao-empresa/> [Accessed 11 Feb. 2017].

Nicolau, I., e Simaens, A. (2008). O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*, 7(1), 68-76.

Norman, W., e MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(02), p.243-262.

Numbeo (2017). *Cost of Living Index by Country 2015*. [online] Numbeo.com. Available at: https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp?title=2015 [Accessed 18 Feb. 2017].

Orlitzky, M. and Benjamin, J.D. (2001). *Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review*. *Business and Society*. 40(4), 369-396.

O’riordan, L., e Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), p.745-758.

Perera, O. (2008) *How Material is ISO 26000 Social Responsibility to Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)?* [online] IISD - International Institute for Sustainable Development. Available at: https://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Accessed 28 Jan. 2017].

PWC (2012). *Responsabilidade social corporativa em Portugal*. [online] Lisboa, p.1-44. Available at: https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf [Accessed 5 Oct. 2016].

Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishing.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., e Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), p.537-543.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. e Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, p.158–166.

Sgs.pt (2017). *Certificação SA 8000 - Responsabilidade social*. [online] Available at: <http://www.sgs.pt/pt-PT/Finance/Audit-Certification-and-Verification/Social/SA-8000-Certification-Social-Accountability.aspx> [Accessed 28 Jan. 2017].

Silva, E. L. e Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC: Florianópolis, 4.ª edição, p.123.

Willett, T. (2017). *Analyzing Likert Scale Data: The Rule of N=30 / SIM-one*. [online] Available at: <http://www.sim-one.ca/community/tip/analyzing-likert-scale-data-rule-n30> [Accessed 7 Mar. 2017].

Smart City Paris (2016). *Smart City Paris / 26, 27 et 28 Novembre 2015*. [online] Available at: <http://smartcityparis2015.latribune.fr/conferences/> [Accessed 6 Dec. 2016].

Social Accountability Accreditation Services (2017). *SA8000 Certified Organisations*. [online] Available at: <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist> [Accessed 28 Jan. 2017].

The United Nations Global Compact (2016). *GUIDE TO CORPORATE SUSTAINABILITY. SHAPING A SUSTAINABLE FUTURE*. [online] Available at: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Nachhaltigkeits-CSR-Management/un_global_compact_guide_to_corporate_sustainability.pdf [Accessed 13 Dec. 2016].

Van Tulder, R., e Van Der Zwart, A. (2005). *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*. London: Routledge.

Wood, D. (1991) *Corporate Social Performance Revisited*, The Academy of Management Review, 16(4), p.691– 717.

Unglobalcompact.org (2016). *Our Participants / UN Global Compact*. [online] Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> [Accessed 27 Nov. 2016].

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington: Brookings Institutional Press, p.242.

Yin, R. (2002) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2.^a edição. Porto Alegre: Bookman.

Zone Bourse (2016). *GFI Informatique : Actionnaires, dirigeants et description métier / GFI / Zone bourse*. [online] Available at: <http://www.zonebourse.com/GFI-INFORMATIQUE-4654/societe/> [Accessed 3 Dec. 2016].

Apêndice

Apêndice 1. Inquérito “A percepção da responsabilidade social da empresa Gfi”, realizado entre novembro de 2016 e março de 2017 aos funcionários e aos beneficiários das iniciativas da JA em parceria com a Gfi. Inquérito disponível *online* em: <https://goo.gl/forms/p48lrRzZKYdnxmHY2>

A percepção da responsabilidade social da empresa Gfi

O presente inquérito pretende estudar a percepção de alguns stakeholders da Gfi (colaboradores e beneficiários diretos de iniciativas) sobre a responsabilidade social da empresa. Objetiva-se concluir sobre a percepção existente relativamente à abrangência, à eficácia e à motivação das iniciativas de responsabilidade social da Gfi. Posto isto, não existem respostas mais corretas do que outras, desde que sinceras, todas são válidas.

*Obrigatório

1. Idade: *

2. Género: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

3. Habilitações literárias: *

Marcar apenas uma oval.

- Freqüento o 9º ano
 Freqüento o Ensino Secundário
 12º ano concluído
 Licenciatura concluída
 Mestrado concluído
 Doutoramento concluído

4. Relação com a Gfi: *

Marcar apenas uma oval.

- Colaborador *Ir para a pergunta 5.*
 Aluno (Participante na iniciativa da Junior Achievement) *Ir para a pergunta 6.*

5. Com que freqüência participa nas atividades de responsabilidade social do grupo Gfi? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
 Frequentemente
 Às vezes
 Raramente
 Nunca

6. **Nível de conhecimento sobre a empresa Gfi ***

Marcar apenas uma oval.

- Não conheço a empresa
- Apenas conheço de ouvir falar
- Conheço a empresa
- Conheço bem a empresa
- Conheço muito bem a empresa

7. **Como classificaria o seu conhecimento sobre o tema: "Responsabilidade Social das Empresas"?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhum conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grande conhecimento

8. **Que importância atribui à responsabilidade social das empresas?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

9. **Na procura de um emprego, o que pesaria mais na sua decisão na hora de escolher o empregador?** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Carácter ético do empregador/empresa

10. **No seu dia-a-dia, enquanto cliente, é uma preocupação para si adquirir produtos de empresas certificadas como "socialmente responsáveis"?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

11. **Existem várias definições de responsabilidade social das empresas. Na prática, em que se traduz a responsabilidade social das empresas para si? (escolha a opção que se aproxima mais da sua opinião)** *

Marcar apenas uma oval.

- Cumprimento das obrigações legais da empresa
- Forma das empresas pagarem menos impostos
- Forma das empresas contribuírem para o desenvolvimento e bem-estar social
- Forma das empresas intervirem na sociedade, prestando apoio em áreas que lhes são próximas, uma vez que as empresas dependem da sociedade em que estão inseridas
- Forma das empresas estabelecerem contactos e adquirirem maior poder político no espaço público
- Estratégia de marketing da empresa

Como são percecionadas as iniciativas de responsabilidade social da Gfi?

Pode utilizar a iniciativa da Junior Achievement em parceria com a Gfi como referência para responder às questões caso não esteja a par de outras iniciativas realizadas.

12. Como avalia a eficácia das iniciativas de responsabilidade social da Gfi (ao nível dos resultados obtidos)? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente eficaz (todos os objetivos foram cumpridos, expectativas de retorno para os beneficiários das ações superadas)
- Eficaz (objetivos foram cumpridos, obtido o retorno esperado para os beneficiários das ações)
- Mais ou menos eficaz (alguns objetivos foram cumpridos, algum retorno para os beneficiários das ações)
- Pouco eficaz (resultados ficaram aquém do esperado, retorno para os beneficiários insuficientes)
- Nada eficaz (objetivos não foram cumpridos, nenhum retorno para os beneficiários das ações)

13. Na sua opinião, qual é o impacto real das iniciativas de responsabilidade social da Gfi? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Indiferente (benefício social é nulo para as comunidades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Crucial (benefício social é essencial para as comunidades)

14. Qual é, na sua opinião, a principal motivação da Gfi para investir os seus recursos em iniciativas de responsabilidade social? *

Indique apenas uma principal motivação.

15. Avalie numa escala de 1 a 5 o nível de altruísmo presente na motivação da Gfi para desenvolver atividades de responsabilidade social. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada altruísta (outros interesses estão na base da motivação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito altruísta (único interesse da motivação é o altruísmo)

16. **Avalie a abrangência das iniciativas de responsabilidade social da Gfi. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada abrangentes (iniciativas disponíveis para um número muito reduzido de participantes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito abrangentes (iniciativas disponíveis para grande parte da comunidade local envolvente)

17. **De um modo geral, através do conhecimento que dispõe sobre a Gfi, como avalia a responsabilidade social da empresa? ***

Marcar apenas uma oval.

- Inexistente
- Superficial
- Moderada
- Comprometida
- Forte

18. **Na sua opinião, o que falta/tem faltado nas políticas de responsabilidade social da Gfi para esta ser uma empresa mais ativa na sociedade: mais socialmente responsável, mais interventiva e mais presente na resolução dos problemas da sociedade? ***

Sugestão: Pode nomear alguns problemas ou algumas oportunidades sociais que ainda não foram explorados pelo meio empresarial e que pense fazerem sentido no âmbito da responsabilidade social das empresas, em particular no âmbito das políticas de responsabilidade social da Gfi.

Apêndice 2. A responsabilidade social da Gfi Informatique (França)

A Gfi Informatique – casa-mãe do grupo Gfi – tem a sua sede em Saint-Ouen, na região de Île-de-France, na França, e conta atualmente com mais de 40 sucursais espalhadas pelo território francês. A multinacional francesa reúne, apenas na França, mais de 9 mil funcionários. De acordo com a empresa, estes são “a grande riqueza do grupo” (Gfi informatique, 2016:13). Talvez por isso as práticas de responsabilidade social da empresa sejam, na sua maioria direcionadas para os trabalhadores, estando esta compreendida numa dimensão mais interna.

a) Certificações

A Gfi Informatique, também designada por Gfi França, não se limita a incluir a responsabilidade social como um dos valores da marca. A empresa tem ao longo dos anos procurado a certificação e monitorização desta prática por auditores externos e independentes. Além disto, a empresa, como já foi referido, é uma das 9 mil empresas assinantes do Pacto Mundial das Nações Unidas – uma iniciativa proposta pela ONU para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade (Unglobalcompact.org, 2016) (Anexo 1). A empresa francesa subscreveu este pacto apenas em 2015, contudo desde 2012 que a Gfi Informatique publica um relatório anual sobre a Responsabilidade Social da empresa, que é atestado pelas auditoras independentes Ernst & Young et Associés, concorrente direta da Gfi Informatique na área de consultoria, e Grant Thornton.

A primeira empresa do grupo a ser subscritora do Pacto Mundial foi a Gfi Marrocos, no dia 27 de abril de 2009. Contudo, a empresa não submeteu, em 2014, a comunicação de progresso, tendo sido eliminada do Pacto. Além disto, a empresa recebeu pela primeira vez o título de “Empresa socialmente responsável” pela Confederação Geral dos Negócios de Marrocos em 2008, tendo esta condecoração, com a duração de 3 anos, sido renovada em 2012. Em 2012, este rótulo foi atribuído a 54 empresas marroquinas. A Gfi Espanha foi a segunda empresa do grupo a subscrever o Pacto Mundial, em 2010, e mantém-se atualmente, a par da França, como subscritora até, pelo menos, 2017.

A decisão da Gfi França em realizar os relatórios de responsabilidade social despoletou-se com a implementação de uma legislação na França que tornou obrigatório para as grandes

empresas²¹ a apresentação de uma comunicação sobre as consequências sociais e ambientais das suas atividades. Esta lei surgiu no dia 12 de julho de 2010 e teve o seu decreto de aplicação lançado no dia 26 de abril de 2012. Assim, em 2012, a empresa cumpriu a sua obrigação legal de anunciar publicamente os seus impactos na sociedade e no ambiente, ao mesmo tempo que passou a comunicar a sua atuação socialmente responsável face a diversos aspetos organizacionais, através do seu relatório anual de RS.

Foi, porém, ainda em 2010 que a empresa começou a ser avaliada pela auditora independente EcoVadis (Anexo 3). A EcoVadis utiliza uma metodologia de avaliação baseada em padrões internacionais de desenvolvimento sustentável, como o Pacto Mundial das Nações Unidas e a ISO 26000. A auditora é supervisionada por um comité científico de especialistas em RSE e em cadeiras de fornecimento, de modo a garantir uma avaliação confiável (Gfi Informatique, 2014:3). A empresa francesa de auditoria, também ela subscritora do Pacto Mundial das Nações Unidas, avalia grandes empresas como a Coca-Cola, a Michelin, a Bayer, a Renault, a Johnson & Johnson, entre outras grandes empresas internacionais. Relativamente à norma SA 8000, Sakina Sedjari, responsável pelo Departamento de qualidade e Responsabilidade Social empresarial da Gfi, revela não ter conhecimento sobre a mesma e afirma que está “satisfeita com o nível de certificação atingido pela empresa”.

Em 2013, a Gfi conquistou o título de prata²² na avaliação da EcoVadis, tendo conseguido mantê-lo até hoje. Em 2015, o grupo obteve uma pontuação de 60/100 pontos, subindo 10 pontos face ao ano transato. Entre os aspetos avaliados – ambiente, justiça nas práticas de negócio, procura da sustentabilidade e práticas laborais, a Gfi obtém a sua qualificação mais elevada no parâmetro das práticas laborais (70 pontos), seguido pelo ambiente (60 pontos), ficando-se as outras pelos 50 pontos, sendo aqui afirmada a dimensão sobretudo interna da responsabilidade social da empresa. A escala de avaliação da EcoVadis apresenta 5 níveis, apresentados de seguida de forma descendente relativamente ao grau de comprometimento com a RSE: excecional; avançada; confirmada; parcial; nenhuma. Nesta escala, o grupo Gfi ficou situado a meio da tabela, no nível “confirmado”.

²¹ Uma empresa é classificada como “grande” quando apresenta um número de trabalhadores superior a 250 e, cumulativamente, um volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros ou um balanço total anual superior a 43 milhões de euros (Multisector, 2017). Esta classificação confirma-se para o grupo Gfi como um todo e para a Gfi Informatique, atuante na França, em particular. A Gfi Portugal não atinge, ainda, este estatuto, dado que o seu volume de negócios não chega aos 50 milhões.

²² Existem três níveis de reconhecimento atribuídos pela EcoVadis: bronze (pontuação entre 37 e 45), prata (entre 46 e 61 pontos) e ouro (entre 62 e 100 pontos). Às classificações que ficam abaixo de 37 não é atribuída nenhuma medalha pela auditora (EcoVadis Help Center, 2017).

b) Práticas laborais

Sobre as questões laborais, a Gfi Informatique apregoa que o interesse da empresa é estabelecer uma relação contratual duradoura e de confiança com os seus funcionários. De facto, a empresa-mãe, em França, trabalha com 98% dos seus funcionários com contrato permanente (Gfi Informatique, 2016:3). A média do grupo não é, porém, tão elevada (94%). Portugal e Espanha são os países que destoam um pouco neste parâmetro, apresentando percentagens de contratos a termo bem mais elevadas do que as restantes filiais do grupo.

Por outro lado, o grupo apresenta-se como “intergeracional”, sendo este um pilar da sua política social (Gfi Informatique, 2013:3). Em 2013, após negociações com os sindicatos, a empresa implementou, na França, um Plano de Ação intergeracional com uma duração de 3 anos. O Plano de Ação tem trazido várias iniciativas abrangendo empregados jovens e seniores. No primeiro ano do Plano de Ação, a empresa tinha idealizado uma meta de 15% no aumento dos contratos permanentes com jovens, atualmente a Gfi já alcançou um aumento de 38%. Por outro lado, o plano objetivava um crescimento nas contratações de funcionários seniores de 2,3% e foi exatamente esse o alcance real atingido.

A Gfi hospedou 210 jovens em contratos de aprendizagem e profissionalização em 2015, para os quais foram atribuídos funcionários seniores como coordenadores de estágio. Além disto, o Plano de Ação trouxe vantagens especiais para os trabalhadores seniores, como a possibilidade de estes terem uma segunda entrevista de carreira para todos aqueles com mais de 45 anos de idade ou mais de 3 anos de antiguidade na empresa, o que promove a mobilidade profissional no grupo.

Os trabalhadores seniores conquistaram, ainda, prioridade no acesso ao teletrabalho (trabalho remoto), à formação da Universidade interna da Gfi Informatique e à avaliação de competências (para aqueles com 40 ou mais anos de idade ou após 20 anos de ocupação). Em 2015, a partir de uma colaboração com o CNAV (um site francês de ofertas de emprego), a Gfi realizou reuniões com os funcionários nas quais se discutiu o direito à informação, os registos de carreira no CNAV, o cálculo das pensões de reforma, ou o trabalho contínuo, entre outros tópicos.

De acordo com a comunicação de progresso de 2015 do grupo Gfi Informatique, a par da Gfi França, também outras subsidiárias do Grupo são particularmente sensíveis e ativas relativamente a estas questões intergeracionais. Por exemplo, a filial da Bélgica e do Luxemburgo contratou, em 2015, vários jovens licenciados após estágios fornecidos

internamente, sendo que estes foram acompanhados por vários consultores mais experientes. Além disto, na Bélgica foi introduzido um plano de incentivo à contratação de seniores com mais de 45 anos. Da mesma forma, em colaboração com a ANAPEC (Agência Nacional para a Promoção do Emprego e Competências) e a EFE, a Gfi Marrocos acolheu vários jovens graduados e desempregados, oferecendo-lhes formação específica e integrando-os no mercado de trabalho (Gfi Informatique, 2016:4).

A Gfi integra ainda uma política de mobilidade geográfica, permitindo aos seus trabalhadores uma grande mobilidade entre as 16 filiais do grupo, sendo esta prática tanto do interesse dos trabalhadores que ambicionam uma carreira internacional como dos clientes e das necessidades de cada sucursal. Em 2015, mais de uma centena de trabalhadores do grupo usufruíram desta política (Gfi Informatique, 2016). Além disto, a força de trabalho da Gfi é constituída por diversas nacionalidades, o que, de acordo com a Gfi Informatique (2016), traz uma enorme vantagem competitiva. Na Gfi, mais de 600 funcionários provêm de mais de 50 nacionalidades diferentes, com culturas e idiomas diferentes.

No que concerne ao respeito pelos princípios inscritos na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), a Gfi dispõe de uma carta ética, redigida em 2014, na qual 3 princípios básicos são abrangidos: responsabilidade, integridade e respeito pelos outros (Gfi Informatique, 2015:11). Nesta carta é, também, afirmado o respeito pela informação confidencial e pela proteção dos dados privados, através do cumprimento da política de sistema de gestão da Segurança da Informação da norma ISO 27001. No passado a empresa foi multada por um incumprimento ligado a esta temática, como revelado anteriormente, e, talvez essa situação de conflito tenha levado a empresa a declarar o seu respeito pela norma, de acordo com a teoria dos autores Van Tulder e Van Der Zwart (2005). Por outro lado, esta preocupação é generalizada às restantes empresas do setor, que cada vez mais veem a informação como algo mais sensível.

Com o intuito de conseguir um balanço entre a vida pessoal e a vida profissional dos seus funcionários, a Gfi Informatique (2016) afirma ter criado uma creche integrada no edifício de Saint-Ouen, na sede da empresa. Existe ainda, de acordo com o relatório anual de responsabilidade social de 2015 (Gfi Informatique, 2016), a possibilidade de os trabalhadores apoiarem os seus filhos em situação de doença durante 20 dias, sem prejuízo de qualquer perda na sua remuneração.

Ainda a fim de harmonizar a esfera privada com a esfera profissional, um acordo de teletrabalho foi assinado no final de 2011 na Gfi Informatique, na França. Os funcionários podem optar por esta modalidade de trabalho apenas por iniciativa própria, e o médico do trabalho pode ser necessário para defender a sua pertinência. O acordo indica que dois dias de trabalho por semana podem ser cumpridos na casa do funcionário. Em particular, mulheres grávidas têm prioridade na seleção desta modalidade de trabalho. Esta possibilidade de trabalho acaba por ter um duplo impacto positivo, uma vez que é oferecida uma maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional do funcionário, mas também se reduzem o volume de viagens destes mesmos funcionários, que conseguem poupar dinheiro e reduzem as emissões de gases poluentes para a atmosfera.

Por outro lado, o grupo promove o espírito de grupo e estilos de vida saudáveis incentivando a prática de desporto. Assim, a Gfi França participa em várias competições e, em outubro, mais de 100 empregados participam, por norma, anualmente na corrida de 20 km em Paris. O grupo de *running* da empresa é um dos grupos mais ativos na França e, de acordo com o relatório de responsabilidade social de 2015 (Gfi Informatique, 2016:9), “reflete o espírito desportivo que prevalece entre os funcionários”.

Prova do bem-estar atingido junto dos trabalhadores é a taxa de absentismo que se tem mantido baixa, na Gfi França e também, de um modo geral, no grupo, rondando os 2,6%, sendo que a média das empresas francesas foi de 4,6% em 2014 (BFM BUSINESS, 2016). De acordo com Cunha et al. (2006), trabalhadores com uma maior motivação no trabalho experienciam níveis de absentismo mais baixos, o que pode indicar que os funcionários da Gfi estão motivados.

Sakina Sedjari revela ainda que foi implementada na intranet da Gfi Informatique um espaço dedicado à informação sobre deficiência a partir de dezembro de 2012. Esta implementação lançou uma operação de comunicação da empresa para a sensibilização deste tema entre os trabalhadores. Sakina Sedjari conta que, para aumentar a sensibilização dos funcionários e obter um melhor nível de informação, foram disponibilizados, em junho de 2013, brochuras e um vídeo em 3 secções dos principais estabelecimentos de França sobre deficiência. Esta consciência dos funcionários também se desenvolveu com a publicação de um livro de banda desenhada sobre o assunto.

A responsável pelo Departamento de qualidade e Responsabilidade Social empresarial da Gfi Informatique afirma que a empresa faz parte do coletivo “Handicap et Numérique”

(“dificuldades e o digital”, em português), composto por 12 empresas do setor de TI. O objetivo deste coletivo é criar uma sinergia neste sector de atividade e uma reflexão sobre a deficiência, através do intercâmbio de boas práticas e da implementação de ações em matéria de deficiência. Sakina diz que tal se faz através do *website* deste grupo, de fóruns, da sensibilização dos funcionários e através do próprio emprego de pessoas com estas dificuldades.

A Gfi Informatique (2016) afirma que aposta no desenvolvimento do seu capital humano. Em média, os trabalhadores da empresa na França têm 30h de formação anualmente. A nível do grupo, nos 9 países em que se encontrava presente aquando da realização do relatório, 32% dos funcionários receberam formação em 2015 (Gfi Informatique, 2016:10). Na França e em Portugal, a maior parte da formação está ligada à componente técnica (65%), seguida pela formação linguística (18%) e, finalmente, pela formação na gestão de negócios (17%). Na Espanha, por sua vez, a maioria dos cursos é direcionado para línguas (57% da formação). Na Bélgica e no Luxemburgo, mais de três quartos da formação é feita no âmbito da formação técnica (desenvolvimento de *software*, sistemas de gestão, objetos de negócio), seguida por cursos de desenvolvimento pessoal (20%). Quanto a Marrocos, a maior parte da formação refere-se à formação técnica (70% do total), especialmente relacionada com o *software* de gestão SAGE.

Com uma remuneração anual fixa teórica de cerca de 43408 euros brutos em 2015, o salário médio da Gfi Informatique na França é quase 2,5 vezes maior do que o salário mínimo francês (Gfi Informatique, 2016). O aumento de 2,1% registado entre 2014 e 2015 é explicado pelos aumentos individuais concedidos a funcionários com um nível de compensação mais alto.

Relativamente à remuneração média do grupo Gfi, foi possível confirmar, através do cruzamento de dados, que existe uma correlação forte entre a remuneração de cada filial (em estudo estiveram as filiais de França, Espanha, Portugal, Bélgica, Luxemburgo, Suíça e Marrocos) e o custo de vida de cada país, o que indica a conformidade esperada e a prática de remuneração responsável que o grupo segue. Dado que ambas as variáveis estudadas não seguem uma distribuição normal (confirmado pelo teste de normalidade de Shapiro Wilk na Tabela 13), a correlação foi analisada com o teste não paramétrico de Spearman que veio confirmar uma relação positiva forte ($\approx 0,9$) entre as variáveis, com um erro abaixo do ponto crítico ($< 0,05$). Ou seja, pode concluir-se que tal como esperado, e como seria justo socialmente, quando maior o custo de vida do país, maior é a remuneração fixa anual que a Gfi oferece aos seus funcionários.

	Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.
Custo de vida	0,964	6	0,852
Remuneração anual média do grupo	0,815	6	0,079

Tabela 13. Teste à normalidade das variáveis custo de vida e remuneração anual média do grupo Gfi

Os aumentos salariais são decididos pela comissão salarial que avalia quatro vezes por ano os pedidos apresentados pelos gestores, duas vezes em março e uma vez em junho e outra em setembro. Durante as 3 campanhas de aumento realizadas em 2015, quase 40% dos trabalhadores beneficiaram de um aumento individual de cerca de 4%, em média (Gfi Informatique, 2016:4). Esta comissão tem também, segundo a empresa, o objetivo de reduzir possíveis diferenças salariais entre homens e mulheres e garantir a conformidade com os princípios da igualdade de tratamento. Cada ano, os gestores são sensibilizados sobre o assunto, em especial sobre o fato de propor salários iniciais iguais para funcionários com qualificações, competências e experiência idênticas.

A política de remuneração da Gfi Informatique baseia-se na remuneração pelo desempenho. Assim, para atrair um maior desempenho por parte dos funcionários do Grupo, o Conselho de Administração decidiu, em 2011, atribuir ações gratuitas aos trabalhadores do Grupo para estimular a obtenção de resultados da empresa. Desta forma, 15 ações foram distribuídas em 2015 para 5941 empregados (Gfi Informatique, 2016:5). O plano de atribuição de liquidação prevê que todas as ações oriundas desta política terão como destino o fundo mútuo de investimento na empresa. Desta forma, este fundo pode ser visto como uma possibilidade de poupança coletiva que é oferecida aos funcionários pela empresa e que faz aumentar a motivação dos mesmos para obter melhores resultados.

Nas outras filiais do grupo, o processo de aumentos salariais funciona também de acordo com o desempenho. Em Marrocos, sob o ano de 2015, quase 45% dos funcionários receberam um aumento individual. Na Bélgica e no Luxemburgo, o salário de todos os funcionários belgas foi aumentado em cerca de 0,03% em janeiro de 2015, depois aumentou coletivamente 1,02% em janeiro de 2014 e 2,35% em janeiro de 2013. No Luxemburgo, não

houve aumento coletivo em 2015 ou 2014, na sequência de um aumento geral de 2,5% que houve em outubro de 2013. Estes aumentos coletivos estão em conformidade com o índice de saúde, o que corresponde, de facto, à indexação de salários com base nos preços dos bens e de consumo.

c) Avaliação dos riscos psicossociais dentro da empresa

A Gfi França tem feito uma avaliação dos riscos psicossociais, um dos indicadores de RSE, a que os seus funcionários estão sujeitos por forma a garantir a sua saúde e segurança no trabalho. Esta avaliação tem ficado a cargo da PSYA, gabinete francês especializado na prevenção e na gestão de riscos psicossociais, que tem atribuído uma avaliação positiva à Gfi. Numa escala de 1 a 4, sendo 1 menor risco e 4 maior risco, a Gfi obtém uma pontuação de 1,85, encontrando-se abaixo da média de 1,91 do total de empresas francesas submetidas a esta avaliação (Gfi Informatique, 2015:11).

Os fatores de risco identificados, partilhados, segundo Sakina Sedjari, pela maioria das empresas do setor de TI, são: o ambiente no trabalho; a carga de trabalho; o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; o uso excessivo de papel; a participação na mudança; a relação com os colegas. Sakina Sedjari, responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social empresarial da Gfi Informatique, garantiu que em 2014 todos os chefes de Recursos Humanos receberam formação específica para lidarem com estes riscos, sendo sensibilizados para a regulação do *stress* e para a gestão dos outros fatores de risco.

Compreendendo os fatores de risco listados no código de trabalho, a Gfi França afirma preocupar-se com o trabalho noturno e com o trabalho em equipas alternadas sucessivamente. Para reduzir os riscos associados a este tipo de trabalho, a administração propôs, além da recompensa financeira, um aumento no tempo de descanso compensatório. Assim, a administração decidiu que os trabalhadores devem distribuir o seu descanso compensatório de modo regular no ciclo de trabalho, respeitando a seguinte cadeia: manhã/tarde/noite, não podendo acontecer uma concatenação de um turno da noite com um turno da manhã. Foi também desaconselhada a atividade laboral entre as 23h e as 6h (Gfi Informatique, 2014:8).

d) Justiça nas práticas de negócio

A RS da Gfi Informatique tem, como anteriormente referido, uma dimensão mais interna, o que significa que não só tem uma grande preocupação para com os seus funcionários, mas

também com os seus colaboradores indiretos – como os seus fornecedores e empresas subcontratadas. Por isto, a Gfi assegura-se de que apenas trabalha com indivíduos e com instituições que respeitem os princípios associados à RSE. Desta forma, a Gfi França criou uma “Carta de Compra Sustentável” (Anexo 2), na qual estão inscritas as normas do Pacto Mundial e da ISO 26000:2010.

A Carta, que vem combater o risco de corrupção (um dos princípios do Pacto Mundial), define os comportamentos a adotar em matéria de recrutamento, relações profissionais, meio ambiente, interesse dos clientes, concorrência e tributação. A par desta carta, é também enviado aos fornecedores e empresas subcontratadas um questionário designado por “Questionário de compra sustentável” (Anexo 4) que tem como objetivo confirmar as boas práticas dos fornecedores da empresa. A carta e o questionário devem ser preenchidos, datados, assinados e publicados numa plataforma a ser designada pela Gfi Informatique. Qualquer incumprimento dos termos da Carta por parte da empresa contratada pela Gfi pode levar à rescisão do contrato, caso após ser emitido um aviso pela Gfi a empresa não corrija a sua ação num prazo razoável, sem isto implicar quaisquer prejuízos ou danos para o grupo Gfi (Gfi Informatique, 2014).

De modo a cumprir outros aspetos do Pacto Mundial das Nações Unidas, na comunicação do progresso de 2015 a Gfi Informatique garante que “o grupo contribui significativamente para o aumento do emprego” (Gfi Informatique, 2016:2). De 2014 para 2015 o grupo, no seu todo, aumentou a sua força de trabalho em 8,5%, isto sem contar com a integração de centenas de formandos que são hospedados no grupo todos os anos. Neste contexto, diferentes ações são conduzidas pelo grupo em França, como, por exemplo, incluir jovens em situações críticas ou à procura do seu primeiro emprego.

Diversas parcerias foram realizadas ao longo dos anos de modo a integrar e formar jovens na França. Uma parceria com o Liceu Jean Rostand em Roubaix culminou com a integração de 14 jovens, alguns deles sem orientação profissional e outros em situação de abandono escolar, em cursos técnicos ligados a sistemas digitais. A Gfi França comprometeu-se ainda com a associação La Grande Famille a transmitir *know-how* e experiência a jovens estudantes do IUT (Instituto Universitário de Tecnologia) de Seine Saint-Denis, a fim de impulsionarem o sucesso da educação destes jovens, facilitando, assim, a sua entrada no mercado de trabalho.

A Gfi Informatique procura, ainda, de acordo com Sedjari trabalhar com empresas que integram funcionários com deficiências, isto com “empresas que fornecem material de escritório

e fazem a instalação de desfibriladores nos diferentes estabelecimentos do Grupo”, por exemplo. Sakina Sedjari revela que foram desenvolvidas também parcerias com as empresas ELISE, de reciclagem de papel, e a COPIVER, uma empresa de impressão, também elas integradoras de pessoas com deficiências. Por último, a Gfi tem também uma parceria com a associação TREMPIN, com o objetivo de conectar alunos (do ensino médio ao mestrado) em situação de deficiência com a Gfi Informatique. Segundo a responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social empresarial, “a troca de experiências com estas empresas, mais orientadas para a esfera social, permitiu à Gfi Informatique evoluir nas suas boas práticas”.

e) Igualdade de género

A luta pela igualdade no emprego é defendida pela gestão da Gfi, tendo sido investidos no total 750 mil euros entre 2013 e 2015, ao nível do grupo, para absorver um pouco das diferenças salariais existentes (Gfi Informatique, 2016), sendo que, de acordo com a empresa, atualmente não existem diferenças salariais relativas ao género. Funcionários com menos de 3 anos de casa, cerca de 441, foram beneficiados com estas medidas ao longo dos anos. Além disto, de acordo com a Gfi Informatique (2016), a empresa oferece uma garantia de evolução salarial no retorno da licença de maternidade ou adoção mais favorável do que a garantia legal. Para além do subsídio mínimo atribuído pela Segurança Social, a Gfi França paga uma compensação adicional como parte da licença de paternidade, o que pode levar os funcionários com um mínimo de 2 anos de casa a conseguirem manter 100% da sua remuneração. Sakina Sedjari, responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social empresarial da Gfi, afirma que também na “Carta de compra sustentável” o princípio da igualdade é vincado e partilhado por ambas as partes, “incluindo a inclusão social de pessoas desfavorecidas no acordo”.

Seguindo a tendência de outras empresas de Tecnologias de Informação, também na Gfi a percentagem de funcionárias mulheres é ainda muito reduzida. Entre os 12.000 trabalhadores da Gfi, quase 24% são mulheres, sendo este o valor correspondente à média de mulheres que trabalham no setor em França (Gfi Informatique, 2015:4). Pela primeira vez, no dia 17 de abril de 2015, a Gfi Informatique participou no Fórum “Jovens mulheres e o digital” na França. No mesmo ano, a empresa foi, ainda, patrocinadora de ouro de uma conferência organizada por um membro da direção do grupo designada por: “Reshape your Briefs”. Esta última conferência contou com a participação da atual Secretária de Estado do Digital e da Inovação francesa,

Axelle Lemaire, e vários parceiros tecnológicos da empresa. O objetivo de ambos os eventos foi promover o envolvimento das mulheres no mundo digital, sensibilizando empregadores, assim como desenvolvendo o espírito empreendedor no público feminino (no total, 1483 mulheres inscreveram-se no Fórum “Jovens mulheres e o digital”).

f) Voluntariado

Os valores da empresa são inculcados nos trabalhadores da Gfi Informatique de diversas formas. Sakina Sedjari, responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social empresarial da Gfi, explica que todos os funcionários têm formações organizadas pela mesma de modo a serem “educados” segundo as regras do grupo, nomeadamente a seguirem o código de ética, formalizado em 2014 e apresentado aos parceiros sociais no início de 2015, e a carta de compra sustentável referida anteriormente.

Sendo a responsabilidade social um dos valores do grupo, a participação dos seus funcionários em ações de solidariedade é também incentivada pela Gfi Informatique. “Doe sangue, doe o seu dom” é uma iniciativa promovida pela empresa em conjunto com o instituto francês do sangue, a EFS – Etablissement français du sang, na qual é oferecido o transporte aos trabalhadores que se disponibilizem para doar sangue. Esta operação foi criada em 2011 e tem como principal objetivo estimular o voluntariado e o espírito de equipa (Gfi Informatique, 2013).

Dado o esforço dos trabalhadores ao longo dos anos e da crescente adesão, a empresa recebeu o prémio “Empresa parceira de sangue” pela EFS a 19 de novembro de 2014 (Gfi Informatique, 2016). Em 2015, a empresa assinou, ainda, um acordo de patrocínio com a Cruz Vermelha, no qual se incluía o apoio da empresa em ações de ajuda humanitária, assistência social e saúde. Na Bélgica e no Luxemburgo, doações foram feitas para a associação “SOS Villages d’enfant”, com o objetivo de permitir que jovens sem recursos financeiros sejam capazes de prosseguir ou retomar os seus estudos numa escola técnica de tecnologia em Ruanda.

g) Impacto ecológico

Apesar dos seus relatórios de responsabilidade social afirmarem que a atividade da empresa não apresenta nenhum risco direto de gerar um acidente ecológico, em 2006, o grupo tomou medidas de sensibilização dos seus trabalhadores para as questões ambientais e, em específico, para os impactos ambientais da atividade da empresa. Pela natureza dos serviços de

TI, não há uma grande libertação de resíduos poluentes para o ar, para a água ou para o solo. Da mesma forma, o grupo assegura não gerar ruído ou odores.

Em 2011, na sede em Saint-Ouen, iniciou-se uma coleta de papel no escritório, que, em 2012, se estendeu para todos os locais da empresa na região de Île-de-France. Em 2015, 12,1 toneladas de papel foram recolhidas contra cerca de 8,7 toneladas em 2014 (Gfi Informatique, 2016:18). De acordo com a empresa, através destas medidas de redução e de reciclagem do papel, salvaram-se, em 2015, 206 árvores (Gráfico 16), 363.450 litros de água (Gráfico 17), preservaram-se 48.460 kWh (Gráfico 18) e evitou-se a emissão de 6,7 toneladas de CO₂ (Gráfico 19) (Gfi Informatique, 2016:18). Desde 2012 que as consequências ambientais destas políticas de desmaterialização têm vindo a ser cada vez mais positivas (Gráficos 16, 17, 18, 19) e, por isso, na França, esta recolha foi estendida para Lille, Lyon, Nantes e Toulouse.

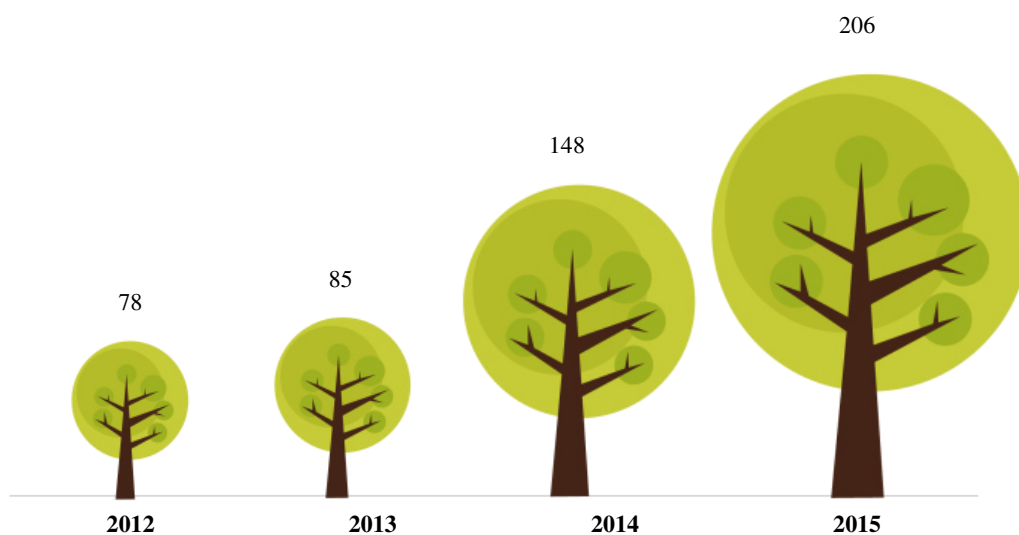


Gráfico 16. Número de árvores poupadas na filial de Paris na sequência das políticas *paperless*

Fonte: Gfi Informatique (2013, 2014, 2015, 2016)

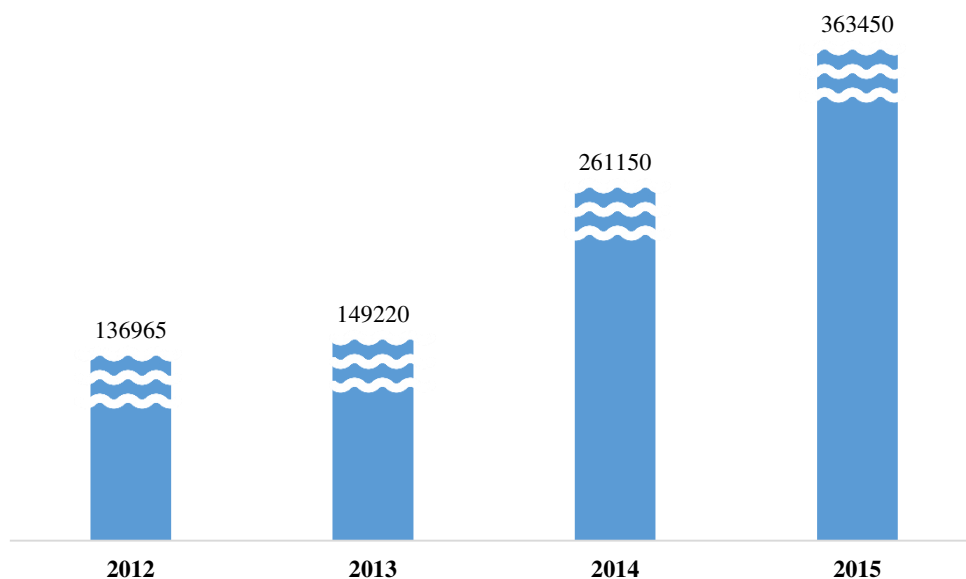


Gráfico 17. Litros de água economizados na filial de Paris por consequência das políticas *paperless*

Fonte: Gfi Informatique (2013, 2014, 2015, 2016)

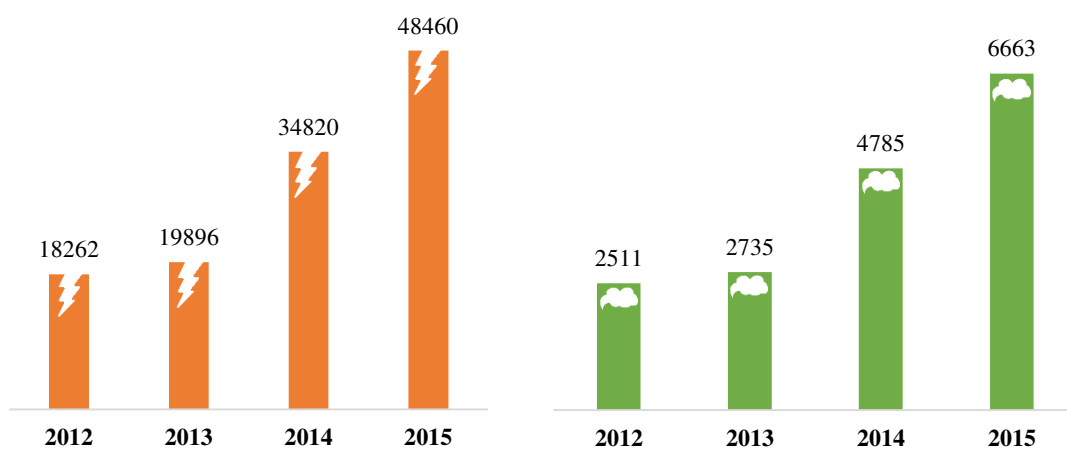


Gráfico 18. Energia (kWh) economizada na filial de Paris como consequência das políticas *paperless*

Fonte: Gfi Informatique (2013, 2014, 2015, 2016)

Gráfico 19. Kg de CO₂ evitados na filial de Paris na sequência das políticas *paperless*

Fonte: Gfi Informatique (2013, 2014, 2015, 2016)

Campanhas de sensibilização para a redução do uso do papel têm sido conduzidas também na Bélgica, no Luxemburgo, em Marrocos, em Portugal e na Espanha (Gfi Informatique, 2016:18). “Desencorajar as impressões, favorecer o modo de impressão duplo, sempre que possível, e incentivar o uso de papel reciclado” é o método utilizado pelo grupo francês para

gastar menos papel (Gfi Informatique, 2016:18). Além disto, e como parte da responsabilidade social do grupo, o Departamento de Informática da Gfi na França tem implementado desde abril de 2014 uma política de remuneração desmaterializada, recorrendo ao pagamento do subsídio de alimentação dos funcionários através do cartão Ticket Restaurante e à entrega opcional dos recibos de vencimento, sendo assim capaz de desmaterializar estes processos.

Segundo a Gfi Informatique (2016), tem havido também a preocupação da mesma em sensibilizar as suas equipas para a redução da emissão dos gases com efeito de estufa. Neste sentido, desde 2008 que a pegada de carbono²³ das instalações da empresa na França é analisada por uma empresa especializada. Esta medição abrange os dados relativos às viagens dos trabalhadores e ao consumo de energia nos edifícios. Em 2008, este estudo mostrou que as viagens de negócios e as viagens até ao trabalho constituíam a maior fatia das emissões, com 7.500 toneladas de CO₂ libertado para a atmosfera.

Assim, a Gfi afirma ter instituído uma abordagem sistemática para minimizar os deslocamentos, inclusive por meio de videoconferências ou por meio do teletrabalho. Além disto, desde janeiro de 2015, foi instituída a “Car Policy Imposant”, que pode ser traduzida por política de carro imponente, que basicamente limita as emissões de CO₂ dos automóveis para um valor máximo de 140g de CO₂ por Km (Gfi Informatique, 2016:19). Na região de Paris, em Saint-Ouen, o grupo criou dois terminais de carregamento de carros elétricos, seguido pelo fornecimento de um programa de partilha de carro elétrico ou híbrido denominado de “Share a car” nesse mesmo local. De acordo com a Gfi (2016), os carros elétricos foram adotados sobretudo nas viagens no centro de Paris (distâncias curtas), sendo os carros híbridos preferidos para as viagens para as províncias (distâncias longas).

Deste modo, a Gfi reduz o consumo de combustíveis fósseis, gerando uma menor quantidade de gases com efeito de estufa. Ainda de acordo com a empresa (2014), a proliferação de agências regionais na França, como de subsidiárias internacionais, além dos aspetos sociais já mencionados, ajuda a uma melhor gestão dos recursos, a uma maior proximidade com o cliente e a uma redução muito significativa da emissão de gases resultantes do facto das viagens a serem efetuadas serem mais curtas. Na Bélgica existe também uma política específica para as emissões permitidas pelos carros utilizados, sendo o nível máximo

²³ Todos os dias, através de atividades e rotinas banais, produzimos dióxido de carbono que é libertado para a atmosfera – esta é considerada a nossa pegada de carbono individual. Também as empresas, no seu todo, vão criando esta pegada. Estes gases de efeito de estufa contribuem para o aquecimento global, que tem efeitos prejudiciais sobre o meio ambiente, a vida humana e animal. Por isto, e sendo a proteção ambiental um dos maiores focos da RSE, é considerado fundamental, pela sociedade atual, que haja uma tentativa por parte das empresas em reduzirem a sua pegada de carbono.

permitido de 149g de CO₂ por Km. Em Marrocos, a utilização de transportes públicos pelos funcionários foi incentivada através da criação de carreiras entre as estações terminais de autocarro e as subsidiárias locais da empresa.

De acordo com a Gfi Informatique (2013:10), os edifícios da empresa na França são certificados como construções HQE – construções de alta qualidade ambiental. Assim, todos os gestores dos estabelecimentos são incitados a tomar todas as medidas possíveis para reduzir o consumo de energia com a introdução de planos de supressão e de controlo de temperaturas locais. Este tipo de edifícios faz, ainda, uma reutilização parcial da água da chuva, o que permite uma poupança significativa no consumo de água (Gfi Informatique, 2013).

No que diz respeito a equipamentos eletrónicos obsoletos, a Gfi adotou medidas de recuperação e de reciclagem dos mesmos. Cerca de 4,1 toneladas de equipamentos foram coletadas na França em 2015 (Gfi Informatique, 2016:18). A Gfi presente em Nantes é, inclusive, membro da comissão de resíduos de uma associação que agrupa todos os negócios da cidade e que trabalha com várias instituições, para trazer soluções de reprocessamento por tipo de resíduo. Em Marrocos, a empresa criou uma parceria com associações de cariz social em 2015 para a recolha de material informático para ser reciclado, tendo sido recolhidos 250 kg de aparelhos informáticos e 500 kg de lixo eletrónico. Ainda no que diz respeito à reciclagem no grupo, de acordo com os relatórios de responsabilidade social, tanto a filial de França como a de Espanha têm como prestadores de serviços de reciclagem (papel, metal, vidro e lixo orgânico) empresas que trabalham com um grande número de funcionários com deficiência.

Um dos princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas é precisamente o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente. Neste âmbito, e pelo facto de se tratar de uma empresa atuante no setor das tecnologias de informação, a Gfi foi em novembro de 2015 parceira do “Fórum Smart City du grand Paris”, um evento de 3 dias que reúne importantes *stakeholders* da cidade e que permitiu à Gfi apresentar o seu desenvolvimento no domínio das cidades inteligentes com uma solução de otimização para o transporte público, para o consumo de água e para a distribuição da energia (Smart City Paris, 2016).

Em específico, a Gfi desenvolveu três tecnologias que se enquadram neste requisito do Pacto Mundial: o Public CRM – solução de CRM (Customer Relationship Management) para entidades públicas, o City Hub – plataforma móvel capaz de concentrar todos os serviços públicos e a vida cívica de uma cidade, e o ConnectiCité – Plataforma SaaS que atende às necessidades de atendimento eletrónico dos cidadãos e dos seus representantes eleitos.

h) Motivação

Sakina Sedjari, responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social empresarial da Gfi, aponta como principal motivação para a empresa adotar práticas de responsabilidade social: “a confiança dos clientes”. De acordo com a especialista, “cada vez mais as empresas que contratam os serviços da Gfi Informatique estão a pedir, tal como a Gfi, o preenchimento por parte da empresa de questionários sobre as condutas de RSE”, o que mostra que o tema é uma preocupação generalizada no mercado em que a Gfi se move. Existem, porém, obstáculos, de acordo com Sedjari, que se prendem sobretudo “à ignorância que ainda existe, mesmo no mundo empresarial, sobre o tema”.

Apêndice 3. A responsabilidade social da Gfi Espanha

Em 1998, ano em que passa a estar cotada pela bolsa de valores de Paris, a Gfi Informatique entra no mercado espanhol, e surge a Gfi Informática, nome legal, ou, como comumente é referida, a Gfi Espanha. A empresa espanhola tem dez escritórios espalhados pelo país e emprega mais de 1.750 profissionais (Gfi España, 2016). Como analisado no capítulo anterior, a Espanha é, entre os países onde estão sediadas filiais da Gfi Informatique, o país com um maior número de empresas subscritoras do Pacto Mundial das Nações Unidas. Também a Gfi Espanha é subscritora do Pacto desde o dia 24 de março de 2010 (Anexo 5).

a) Certificações

Ao nível da certificação, além de ser subscritora do Pacto Mundial, a Gfi Espanha está certificada pela ISO 9001 (Anexo 6), norma que assegura a gestão da qualidade, e ao nível do grupo encontra-se sob a certificação realizada pela EcoVadis (ISO 26000), certificações partilhadas pela filial portuguesa do grupo. Quando questionada sobre o interesse da empresa em adquirir a certificação SA 8000, Susana González García de Consuerga, responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social da Gfi Espanha, diz que não está nos planos da empresa, visto já terem a certificação ISO 26000, uma norma também orientada para a RSE com reconhecimento internacional.

A Gfi Espanha é ainda certificada com a ISO 14001 (Anexo 7), norma reguladora dos sistemas de gestão do meio ambiente, diferindo, neste aspeto, das outras filiais do grupo, aspeto que traz uma valorização adicional à apreciação sobre a RSE pela EcoVadis (Anexo 3). Esta última norma decreta requisitos como a exploração racional dos recursos (por exemplo, o consumo de papel), a utilização de tecnologias de produção limpas e um compromisso com o meio ambiente, incluindo o respeito para com os ecossistemas e o meio natural (ISO, 2016).

b) Práticas laborais

Na opinião de García de Consuerga, o grande objetivo da responsabilidade social da empresa é “reforçar a importância que as pessoas têm no seio da organização, no desempenho do seu trabalho, no meio ambiente e na luta contra a corrupção”. Assim, García de Consuerga defende que a dimensão da RS da empresa é sobretudo interna, orientada para os trabalhadores. Neste sentido, foi criado um código de ética e conduta, no qual todos os

trabalhadores são sensibilizados para a temática da responsabilidade social e para o cumprimento dos valores inscritos no cerne do grupo, e o “Plano de igualdade”, no qual a empresa transmite quais os comportamentos a adotar de modo a que qualquer tipo de ação discriminatória dentro da empresa ou fora dela seja eliminada. Quanto à remuneração dos funcionários, a sua média era, em 2015, 3,2 vezes superior ao salário mínimo da Espanha (756,7€) no mesmo ano.

De modo a criar canais de comunicação para o seguimento das práticas definidas, a empresa refere, na comunicação de progresso enviada à Organização das Nações Unidas, que foram criadas caixas de sugestões, nas quais os funcionários podem deixar as suas críticas e sugestões de melhoria, reuniões de acompanhamento a cada área de negócio com cada cliente, avaliações aos responsáveis por parte dos supervisores, para identificar áreas de melhoria, e avaliações internas de riscos psicossociais (Gfi Informática, 2016).

c) Avaliação dos riscos psicossociais dentro da empresa

Para a avaliação dos riscos psicossociais, iniciada em 2014, a Gfi Espanha criou um sistema de gestão próprio, que se encontra em conformidade com o OSHAS 18001 – série de normas britânicas, desenvolvidas pelo BSI Group, para a formação de um sistema de gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais. Segundo García de Consuerga, nesta avaliação foram contemplados parâmetros como o respeito pelas pessoas (princípios universais dos direitos humanos e princípios básicos de saúde e segurança, com atenção a grupos vulneráveis), a segurança e a saúde laboral (medidas de proteção individual e coletiva, de prevenção de acidentes de trabalho e de doenças que advêm da profissão), a vigilância da saúde pessoal, havendo confidencialidade total nos resultados, e, por último, a formação (para as tarefas a desempenhar, para a segurança no trabalho e para o plano de carreira).

Como resultado destas iniciativas foi disponibilizada no portal dos empregados a informação sobre os sistemas de qualidade e do meio ambiente e o manual de boas práticas. Iniciou-se o programa de retribuição flexível, em que cada empregado pode decidir qual a parte do seu salário que quer receber em dinheiro e qual a parte que quer receber em produtos/serviços (são disto exemplos o seguro médico e os *tickets* para refeições). A partir do *feedback* dos funcionários, desenharam-se planos de formação com o objetivo de adequar formação às necessidades de cada pessoa na organização, com particular ênfase na formação da língua inglesa, de carácter voluntário para todos os trabalhadores da empresa.

Como resultado da medição dos riscos psicossociais, surgiu “El poder del lenguaje”, “o poder da linguagem”, em português, um código de conduta complementar ao já existente, que, de acordo com Susana García de Consuerga, não advém de nenhum conflito ou problema desta espécie, “pretende apenas ser preventivo”. A especialista descreve o ambiente na empresa como sendo “de muito respeito, tanto da direção para os trabalhadores como vice-versa”, acreditando que “os funcionários estão bastante consciencializados” e que “os Recursos Humanos estão a fazer um bom trabalho” nesta sensibilização.

Surgiu, ainda assim, a iniciativa mensal “Desayunos com la Dirección”, que traduzindo à letra significa “Café da manhã com a direção”. Esta é uma iniciativa de comunicação interna que pretende divulgar objetivos da empresa através de reuniões entre funcionários e equipas de gestão. Este canal de comunicação permite, segundo García de Consuerga, reforçar os laços da direção com os outros funcionários e, assim, melhorar o ambiente de trabalho e o espírito de equipa.

d) Justiça nas práticas de negócio

De acordo com a comunicação de progresso da empresa em 2015, 70% das empresas subcontratadas pela Gfi Espanha são portadoras de certificações relacionadas com as normas ISO 9001 e ISO 14001. Além disto, existe, também, a par da casa-mãe, a Gfi Informatique, uma carta de compra responsável que é apresentada às empresas com as quais a Gfi negocia de modo a garantir o cumprimento por parte de todas elas dos dez princípios do Pacto Mundial das Nações Unidas.

Relativamente aos contratos efetuados, a Gfi Espanha apresenta uma desvantagem ao nível do grupo, pois, como visto anteriormente, a par de Portugal, tem um número de contratos a termo mais elevado do que a média do grupo (14% contra cerca de 6% na média do grupo, fortemente inflacionada por Espanha e Portugal), o que é justificado pela Gfi Informática (2016) como fruto da contratação de muitos jovens sem experiência em 2015. Por outro lado, houve um ligeiro declínio na remuneração média na Espanha e em Marrocos, respetivamente de 0,24% e de 0,10% em comparação ao ano transato, que também foi justificada pela mesma razão. Apesar do clima económico nacional incerto que se vive na Espanha atualmente, a Gfi Informática (2016) afirma que, no ano fiscal de 2015, 1,3% da sua folha de pagamentos foi concedida para aumentos salariais individuais.

De acordo com a comunicação de progresso da Gfi Espanha (2016), a empresa responde em conformidade com a legislação vigente em matéria de eleições sindicais e reúne-se com os mesmos com frequência, atendendo aos pedidos de informação solicitados pelos representantes dos trabalhadores. Susana García de Consuerga considera também que, embora seja imposto às empresas a oferta de seguros de saúde, o seguro de saúde proposto pela Gfi Espanha aos trabalhadores “fica mais barato do que o da maior parte das empresas”, considerando que “há benefícios fiscais para os funcionários [da Gfi Espanha] ”.

e) Igualdade de género

A igualdade nos direitos na empresa, tal como inscrito no Pacto Mundial, “é cumprida a 100%”, de acordo com Susana García de Consuerga. “Espanha é um país onde ainda existe uma grande diferença salarial entre homens e mulheres, mas na Gfi temos igualdade total”, refere, incluindo a dimensão salarial.

Pelo facto da questão da discriminação de género nem se colocar na empresa, de acordo com a responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social da Gfi Espanha, não são realizadas ações de sensibilização ou consciencialização desta ordem. Ainda segundo Susana García de Consuerga, embora a área das tecnologias de informação seja tradicionalmente uma área dos homens, há cada vez mais mulheres a ganharem o gosto pelo setor e a integrarem as equipas da Gfi Espanha.

f) Voluntariado

Num plano mais externo da RSE, Susana García de Consuerga conta que a empresa organizou, em 2014, um desfile com cães e gatos abandonados na rua, promovendo assim a sua adoção e evitando os seus abates no canil. A responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social da Gfi Espanha conta também que, no sentido de promover o bem-estar social, foram realizados *workshops* de informática, em 2013, com pessoas idosas, contando com o apoio de vários funcionários da área. O objetivo da iniciativa foi aproximar esta faixa etária às novas tecnologias, incentivando a sua aproximação às pessoas que rodeiam a sua vida, “como filhos e netos que estão longe, por exemplo”, e a ocupação dos seus tempos livres. Neste sentido, a medida constitui-se, também, como uma ação de combate à solidão e à exclusão social desta faixa etária.

Em novembro de 2016, a Gfi adquiriu a Efron, uma empresa espanhola com uma forte presença internacional que tinha já uma parceria com a FEDER – Federação Espanhola de Enfermidades raras, na qual vários funcionários eram voluntários. O acordo assinado pela Efron, que é agora estendido à Gfi Espanha, inclui doações anuais e a realização conjunta de trilhos solidários com o objetivo de difundir o trabalho social que a FEDER desenvolve. Os respetivos proveitos destas ações de solidariedade, levadas a cabo pelos funcionários voluntários, revertem, na sua totalidade, para a FEDER (Efronconsulting.com, 2016). Susana García de Consuerga conta que a FEDER é composta por mais de 200 associações que “funcionam integralmente para famílias com doenças raras por meio de projetos e serviços que vêm melhorar a sua qualidade de vida a curto, médio e longo prazo”.

g) Impacto ecológico

Outra iniciativa adotada pela empresa foi a elaboração de um plano de gestão de resíduos, que inclui a recolha de papel e de equipamentos de informática e telemóveis por uma empresa especializada que posteriormente, de acordo com Susana García de Consuerga, faz a entrega destes produtos a escolas e associações. Ao todo, em 2015, foram recolhidos e reaproveitados 320 kg de aparelhos eletrónicos e de computadores da sede em Madrid e 100 kg de Bilbao (Gfi Informática, 2016). Foram, ainda, efetuadas doações de equipamentos obsoletos aos funcionários da empresa, incluindo 200 computadores obsoletos da equipa de Madrid.

Como parte da certificação ISO 14001, em 2015, a empresa fez a recolha de 1,75 toneladas de papel e de 420 kg de lixo eletrónico. Segundo a especialista de responsabilidade social da empresa, tem sido feita uma grande sensibilização ao nível ambiental para os funcionários diminuírem o consumo de papel e de energia. Contudo, no balanço de carbono anual realizado na sede, em Madrid, onde foi medido o consumo geral de energia, os resultados são mais elevados em 2015 do que nos anos transatos. As emissões de CO₂ passaram de 42,7 toneladas, em 2014, para 75 toneladas, em 2015. Os níveis de Dióxido de Enxofre (SO₂) aumentaram mais do dobro, de 65 kg em 2014 para 172 kg em 2015.

Estes aumentos são justificados pela empresa com o aumento de pessoal contratado, que, de facto, aconteceu em 2015, e com um crescimento significativo das vendas em Espanha (Gfi Informática, 2016). O consumo total de eletricidade foi de 754.388 kWh nas empresas espanholas do grupo em 2015, um aumento de cerca de 18% relativamente a 2014, no entanto cerca de metade do edifício de Madrid foi recentemente equipado com um sistema de

iluminação LED, pelo que se esperam reduções futuras no consumo (Gfi Informatique, 2016). Uma política de virtualização de servidores foi também implementada na Espanha, de modo a limitar o consumo do centro de processamento de dados (Gfi Informatique, 2016).

Quanto às emissões poluentes pelas viagens de casa até ao trabalho, a Gfi Espanha não efetua qualquer cálculo, ao contrário da Gfi França. Susana García de Consuerga conta, relativamente a este aspeto, que “os carros híbridos ou elétricos são ainda muito dispendiosos e que ainda não têm muitos adeptos no país”. Contudo, no futuro pondera a promoção de campanhas de incentivo para o uso destes veículos e para a redução das emissões através da partilha dos automóveis.

h) Motivação

As motivações da empresa para seguir estas práticas de responsabilidade social prendem-se, segundo Susana García de Consuerga, por questões éticas e integrativas, “uma vez que os trabalhadores estão no centro das práticas de RS e dada a crescente consciencialização do país e das empresas espanholas, em geral, para o tema”. A responsável pela responsabilidade social da empresa revela que na Espanha os consumidores, em geral, têm cada vez mais a preocupação de procurar produtos certificados por normas de responsabilidade social, como, por exemplo, o selo de “Comércio Justo”. Posto isto, a Gfi Espanha tem, também, como grande motivação o acompanhamento das tendências do mercado espanhol.

“A responsabilidade social converteu-se em *marketing* na Espanha”, revela a especialista. Deste modo, García de Consuerga acredita que o aspeto da responsabilidade social aumenta a confiança dos seus clientes e não só, também aumenta a confiança da população, “no sentido em que há uma melhoria da sua qualidade de vida”. Contudo, segundo a especialista, isto é mais urgente “principalmente noutros setores, porque as tecnologias não são suscetíveis a alguns riscos como o uso de trabalho infantil ou a existência de condições de trabalho precárias”.

Para a empresa, na voz de García de Consuerga, “a RSE entende-se como um modelo integrado de gestão empresarial, orientado para a excelência a longo prazo, que persegue a formalização de uma opinião positiva do cliente sobre a organização e que atua em benefício de grupos de interesse distintos”. Assim, “a mesma não consiste em realizar atividades filantrópicas com a colaboração de ONG, tem, antes, uma componente multidimensional e integra quatro grandes âmbitos em termos de responsabilidade: capital humano, relações laborais,

anticorrupção e meio ambiente”, refere. Contudo, a empresa admite nas comunicações de progresso de 2011 a 2015 que relativamente ao princípio 10 do Pacto Mundial, que diz respeito ao combate à corrupção, não dispõe de quaisquer mecanismos para gerir as incidências nesta matéria (Gfi Informática, 2012).

Como principais obstáculos para a empresa obter uma RSE plena, Susana García de Consuerga refere os custos envolvidos, uma vez que o apoio à inovação com impacto social requer investimento. Por outro lado, refere a integração social como um desafio nesta área, dado que não está legislada nenhuma obrigatoriedade para as empresas incluírem pessoas com deficiência nem existe nenhuma bolsa por parte do Estado, o que na opinião de García de Consuerga poderia ser um bom incentivo.

Por fim, Susana García de Consuerga acredita que um grande obstáculo na concretização de práticas mais impactantes de RSE é “a má utilização que as empresas fazem da mesma”. Isto porque, segundo a especialista, o objetivo final da RSE é não só alcançar um grande número de ações positivas, mas sim “gerar conexões emocionais com as nossas partes interessadas”. “Em algumas organizações, a RSE é usada pela organização apenas com a intenção de se publicitar, sem consistência alguma por trás disso, o que é um grande obstáculo para gerar as tais conexões emocionais”.

Num futuro próximo, Susana González García de Consuerga admite que a Gfi Espanha não irá investir financeiramente em práticas de RSE, uma vez que a “empresa está num momento de cortes económicos e, por isso, deve controlar todos os custos adicionais”. García de Consuerga acrescenta que “ética e RSE não se devem confundir com apoio económico”, dado que as boas práticas podem ser, muitas vezes, conduzidas sem custos monetários associados. No entanto, ressalva, “existem várias opções de patrocínio, com o objetivo de disseminar a cultura da RS e da sustentabilidade, assim como diferentes meios de comunicação para tal se fazer, o que pode ajudar a criar um maior impacto com as ações sociais produzidas”.

Apesar da contenção de custos a que a empresa está obrigada, Susana García de Consuerga explica que o momento atual é também um momento de grande expansão da empresa, pelo que “é conveniente estabelecer objetivos a curto prazo”. Neste sentido, a responsável pelo Departamento de qualidade e responsabilidade social da empresa conta que, pessoalmente, no futuro gostava de “ajudar outras associações de cariz social, de promover um maior envolvimento dos trabalhadores nestas iniciativas e de, por exemplo, ajudar crianças com síndrome de down”. A especialista conclui, por fim, que a empresa “continuará com o

compromisso adquirido em matéria de qualidade, de meio ambiente e laboral, e em linha com o compromisso de responsabilidade social do grupo”.

Anexos

Anexo 1. Certificação da subscrição da Gfi Informatique ao Pacto Global das Nações Unidas



Paris, 9th July 2015

H.E. Ban Ki-moon
Secretary-General
United Nations
New York, NY 10017
USA

Dear Mr. Secretary-General,

I am pleased to confirm that the **Gfi Informatique Group** supports the ten principles of the Global Compact on human rights, labour, environment and anti-corruption.

With this communication, we express our intent to implement those principles. We are committed to making the Global Compact and its principles part of the strategy, culture and day-to-day operations of our company, and to engaging in collaborative projects which advance the broader development goals of the United Nations, particularly the Millennium Development Goals. **Gfi Informatique Group** will make a clear statement of this commitment to our stakeholders and the general public.

We recognize that a key requirement for participation in the Global Compact is the annual submission of a Communication on Progress (COP) that describes our company's efforts to implement the ten principles. We support public accountability and transparency, and therefore commit to report on progress within one year of joining the Global Compact, and annually thereafter according to the Global Compact COP policy. This includes:

- A statement signed by the chief executive expressing continued support for the Global Compact and renewing our ongoing commitment to the initiative and its principles. This is separate from our initial letter of commitment to join the Global Compact.
- A description of practical actions (i.e., disclosure of any relevant policies, procedures, activities) that the company has taken (or plans to undertake) to implement the Global Compact principles in each of the four issue areas (human rights, labour, environment, anti-corruption).
- A measurement of outcomes (i.e., the degree to which targets/performance indicators were met, or other qualitative or quantitative measurements of results).

Sincerely yours,

Vincent ROUATX
CEO

Gfi Informatique
La Porte du Parc - 145 bd Victor Hugo - 93400 Saint-Ouen
Tél. +33 (0)1 44 04 50 00 - Fax. +33 (0)1 44 04 59 00

SAS au capital de 1 598 709 euros
433 940 574 RCS Bobigny
Code NAF 6202A

www.gfi.fr

Anexo 2. “Carta de compra sustentável” apresentada às empresas subcontratadas pela Gfi Informatique

PRINCIPLES

Environment

Gfi Informatique Group suppliers must implement the appropriate measures concerning the respect of the environment, which means:

- Comply to the applying environmental regulations ,
- Limit their impact on the environment, especially by reducing their energy and natural resources consumption in addition to their waste production,
- Reduce the amount of travel, and commit to a carbon emission reduction policy,
- Control the emissions and disturbances of any sort,
- Prevent and limit environmental risk of their activities and products (hazardous substances), which includes health / environmental risks,
- Ensure the awareness and proper training of their employees to the action undertaken regarding the environment.

Corporate governance

Gfi Informatique Group suppliers endeavor to operate in the respect of the principle of a sound corporate governance, to optimize their capacities of risk assessment and internal control, to communicate clear and reliable information concerning their financial status, their strategic orientations and management policy.

Prevention of corruption

Gfi Informatique Group suppliers mustn't, directly or indirectly, offer, promise, grant, or request bribes, illegal payments or other undue advantages to obtain or retain business or another undue advantage.

Gfi Informatique Group promises to respect the principles of supplier's equal treatment, transparency and independence toward them.

APPLICATION OF THE CHARTER

3. APPLICATION OF THE CHARTER

Contract Value

The Charter and the associated questionnaire are an integral part of the contract documents binding Gfi Informatique Group and each of its suppliers.

Field of application

The Charter is applicable to Gfi Informatique Group suppliers who must make effective toward their own suppliers.

Supplier's engagement

Gfi Informatique Group suppliers must comply with national, European and international rules relating to ethical norms and responsible behavior, including but not restricted to rules related to human rights, protection of the environment, human health, sustainable development and corruption, referred to in the Charter.

Supplier's assessment

Gfi Informatique purchasing department supervises and takes part in the supplier's global assessment for the referencing, but also concerning the selection for public tenders.

Gfi Informatique Group reserves the right to ensure the respect of the enounced principles by the Charter by its suppliers.

In the case these principles aren't reached, Gfi Informatique Group and its suppliers, in some cases and for a common commitment toward a progress, can cooperate, to reach criteria fixed by the Charter through appropriate accompanying measures.

Non-compliance of the Charter

Any non-compliance with the terms of the Charter from a supplier of Gfi Informatique Group may be penalized and bring about a termination of the subscribed contract, after formal notice remained unsuccessful within a reasonable delay, and without prejudice to any damages and interests that may be due to Gfi Informatique Group. .

Equally, any abstention of a supplier to implement the previously enounced accompanying measures may be qualified of non-compliance to the Charter. The supplier is fully responsible of all the consequences related to non-compliance to the provisions of the Charter by its suppliers. Consequently, he may take in charge all the compensation fees toward the Gfi Informatique Group penalizing the non-compliance to these provisions.

INTRODUCTION

SUSTAINABLE PURCHASING CHARTER SIGNATURE

4. SUSTAINABLE PURCHASING CHARTER SIGNATURE

I, undersigned (Name and Surname):

.....

Person acting as (function within the organization):

.....

Representing the company (corporate name):

.....

Registration number of the company:

.....

Located (Legal address of the company):

.....

City:

Postal code:

Country:

I confirm that I have taken note of the contractual agreement « Sustainable Purchases Charter Gfi Informatique Group » applicable to the Gfi Informatique Group suppliers and commit to respect all of its provisions in full.

Date

Signature

Company stamp

PRINCIPLES

2. PRINCIPLES

Anexo 3. Certificação de Responsabilidade Social das Empresas atribuída à Gfi Informatique pela EcoVadis



2016 CSR Rating: SILVER

Sustainability Profile of : **GFI INFORMATIQUE SA (GROUP)**
France

60 / 100

February 2016

GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) CSR engagement is: **Confirmed**

Outstanding
Advanced
Confirmed
Partial
None

Certifications & Endorsements

- At least one site is ISO 14001 certified
- Global Compact Signatory

CSR performance overview

Score distribution

All

Score	Percentage
20	4%
30	27%
40	30%
50	26%
60	11%
70	2%

Average: 41.8 GFI INFORMATIQUE SA (GR... : 60

GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) compared to all suppliers assessed by EcoVadis. The graph shows the distribution of the overall score of suppliers in %, at the time this document was created.

Theme scores

Theme	Score	Weight
Environment	60	2
Labor Practices	70	4
Fair Business Practices	50	2
Sustainable Procurement	50	2

GFI INFORMATIQUE SA (GROUP)'s overall score can be broken down to 4 scores reflecting the company's performance on 4 CSR themes. The overall Score is the weighted average of the themes scores.

Benchmarking

Industry sector: Computer programming, consultancy and related activities

Environment: 60, Labor Practices: 70, Fair Business Practices: 50, Sustainable Procurement: 50, ALL: 60

ALL

Environment

Labor Practices

Fair Business Practices

Sustainable Procurement

— GFI INFORMATIQUE SA (GR)

— Average

This is the position of GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) compared to the average of all companies assessed by EcoVadis in the same industry .

BENCHMARK

ENV LAB FBP SUP ALL

The grey bars represent the range of ratings attributed to companies operating within the same industry as GFI INFORMATIQUE SA (GROUP).
NOTE: The top and bottom 5% of performers are excluded to ensure statistical relevance.

Highlight

- Environment: GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) is in the **TOP 17 %** of suppliers assessed by EcoVadis in the category Computer programming, consultancy and related activities.
- Labor Practices: GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) is in the **TOP 4 %** of suppliers assessed by EcoVadis in the category Computer programming, consultancy and related activities.
- Suppliers: GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) is in the **TOP 27 %** of suppliers assessed by EcoVadis in the category Computer programming, consultancy and related activities.
- Overall: GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) is in the **TOP 14 %** of suppliers assessed by EcoVadis in the category Computer programming, consultancy and related activities.
- Overall: GFI INFORMATIQUE SA (GROUP) is in the **TOP 13 %** of suppliers assessed by EcoVadis in all categories.



What is EcoVadis?

EcoVadis provides the leading solution for monitoring Sustainability in global Supply Chains. Using innovative technology and CSR expertise, EcoVadis aims at helping buyers and suppliers adopting more sustainable practices.

Our mission:

To produce reliable assessment on companies' CSR performance, providing them with comprehensive feedback, benchmark and tools allowing them to embark upon a journey of continuous improvement.

Our expertise:

- CSR (Corporate Social Responsibility): our team of international Sustainable Development experts analyze and cross-check suppliers' data (supporting documents, information watch, etc.) in order to create reliable ratings, taking into account each company's sector, size and geographical location.

- Innovative technology: EcoVadis offers access to web-based solutions, where buyers and suppliers can access the EcoVadis Scorecard and share information. EcoVadis provides highly secured online solutions, ensuring the safety of our users' data.

Our methodology:

The EcoVadis methodology is based on international Sustainable Development standards (Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, ISO 26000), and supervised by a scientific committee of CSR and Supply Chain experts, to ensure reliable third-party CSR assessment.

Our users:

- Thousands of suppliers are using the EcoVadis platform every month to reply to CSR assessment requests from customers, set and maintain corrective action plan or centralize CSR related documents. EcoVadis gathers around 24.000 subscribers, based in 95 different countries and 145 different industry sectors.

- Around 100 multinational companies use EcoVadis to monitor the CSR performance of their suppliers, including:



Contact
contact@ecovadis.com
www.ecovadis.com



Anexo 4. “Questionário de compra sustentável” obrigatoriamente assinado pelas empresas com as quais a Gfi negocia

SUPPLIER'S PROFILE

SUPPLIER'S NAME :

REGISTRATION NUMBER OF THE COMPANY :

NAME OF SIGNATORY :

FUNCTION OF SIGNATORY :

QUESTIONNAIRE

Answer to all the following questions and give some precisions in the "Comments" field if necessary.

ANSWERS

HUMAN RIGHTS		
1	Do you ensure to your employees healthy and safe working conditions, especially, to prevent any risk or accident that may harm them?	
2	Do you acknowledge the right of freedom of union, association for workers and free speech?	
LABOR STANDARDS		
3	Do you forbid the use of child labor in accordance with the currently applicable national standards and the principles flowing from the international conventions ? <i>If no, justify</i>	
4	Do you forbid the use of forced labor in accordance with the currently applicable national standards and the principles flowing from the international conventions ? <i>If no, justify</i>	
5	Are you in favour of the right's development concerning collective bargaining and social dialogue? <i>If yes give an example</i>	
6	Do you seek to ensure equal treatment to all employees, especially in terms of pay, employment, professional training, promotions and working conditions, without taking account of their ethnicity, culture, sex, age, union membership, political and religious views of individuals?	
7	Do you have an internal file describing precisely and thoroughly the disciplinary practices applicable to the employees ? (ex.: rules of procedure...)?	
8	Do you guarantee to your employees a minimum wage accordingly to the currently applicable standards?	
ENVIRONMENT		
9	Are you engaged in an environmental approach aiming to limit the impact of your activities on the health and environment ? (use of natural resources, air emissions and water discharges, waste disposal...)? <i>If yes give an example</i>	
10	Did you identify the environmental risks, including those related to health / environment, your activities, products or services, and instaurate/set up the appropriate measures?	
11	Do you organize awareness campaigns / employees training regarding the risks and initiated actions in the environmental domain?	
12	Do you inform your clients of the environmental risks related to your products and/or services?	
CORPORATE GOVERNANCE		
13	Did you implement procedures regarding risk and internal control?	
14	Do you inform regularly the economic actors of the company's financial situation?	
TRADE ETHICS		
15	Did you implement internal procedures in terms of fair trade (corruption, money laundering, counterfeit, etc.) ?	
EXPORTS CONTROL		
16	Did you implement internal procedures in terms of exports control?	

Date

Signature

Anexo 5. Certificação da subscrição da Gfi Espanha ao Pacto Global das Nações Unidas



16th March 2010

H.E. Ban Ki-moon
Secretary-General
United Nations
New York, NY 10017
USA

Dear Mr. Secretary-General,

I am pleased to confirm that **G.C. GFI INFORMÁTICA, S.A** supports the ten principles of the Global Compact with respect to human rights, labour, environment and anti-corruption. With this communication, we express our intent to advance those principles within our sphere of influence. We are committed to making the Global Compact and its principles part of the strategy, culture and day-to-day operations of our company, and to engaging in collaborative projects which advance the broader development goals of the United Nations, particularly the Millennium Development Goals. **G.C. GFI INFORMÁTICA, S.A** will make a clear statement of this commitment to our stakeholders and the general public.

We recognize that a key requirement for participation in the Global Compact is the annual submission of a Communication on Progress (COP) that describes our company's efforts to implement the ten principles. We support public accountability and transparency, and therefore commit to report on progress within *one year* of joining the Global Compact, and *annually* thereafter according to the Global Compact COP policy.

Sincerely yours,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'CM' followed by a stylized flourish.

Name Mr. **Carlos M^o Muñoz Pérez**
CEO . **G.C. GFI INFORMÁTICA, S.A**

Anexo 6. Certificação de sistema de gestão de qualidade (cumprimento da norma ISO 9001) atribuída à Gfi Espanha

Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad



ER-1316/2001

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización

GRUPO CORPORATIVO GFI INFORMÁTICA, S.A.

dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma ISO 9001:2008

para las actividades: Proyectos y servicios en las áreas de consultoría, diseño, desarrollo, integración, implantación, formación, mantenimiento, soporte técnico y externalización relativo a sistemas de información y middleware.

que se realizan en: PQ NORTE CENTRO EMPRESARIAL - CL SERRANO GALVACHE, 56 7º P EDF ENCINA. 28033 - MADRID
CENTRO EMPRESARIAL PARQUE NORTE CL SERRANO GALVACHE, 56 (EDIFICIO OLMO). 28033 - MADRID

Fecha de primera emisión: 2001-09-05
Fecha de última emisión: 2015-11-04
Fecha de expiración: 2018-09-14

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Avelino BRITO MARQUINA
Director General de AENOR

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Génova, 6. 28004 Madrid. España
Tel. 902 102 201 - www.aenor.es



bsi.



Certificado de Registro

SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - ISO 14001:2004

Este documento certifica que:

GRUPO CORPORATIVO GFI
INFORMÁTICA
C/ Serrano Galvache, 56
Edificio Encina - Planta 7
28033 Madrid
España

Dispone del certificado N°:

EMS 570067

y mantiene operativo un Sistema de Gestión Medioambiental que cumple los requisitos de ISO 14001:2004 para las actividades indicadas en el siguiente alcance:

Proyectos y servicios en las áreas de consultoría, diseño, desarrollo, integración, implantación, formación, mantenimiento, soporte técnico y externalización relativo a sistemas de información y middleware.

Por y en nombre de BSI:

Gary Fenton, Director de Aseguramiento Global

Fecha de certificación inicial: 03/05/2011

Fecha de última emisión: 21/02/2014

Fecha de caducidad: 03/05/2017



Página: 1 de 1

...making excellence a habit.™

Este certificado fue emitido electrónicamente, es propiedad de BSI y está sujeto a las condiciones contractuales.

Un certificado electrónico puede ser autenticado [en la web de BSI](#).

Las copias impresas pueden ser validadas en www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Busqueda-directorio-de-certificados-clientes/Directorio-de-certificados-y-clientes/o teléfono +34 914008620.

Información y Contacto: BSI Kitemark Court, Davy Avenue, Knowhill, Milton Keynes MK5 8PP, Tel +44 845 080 9000.

BSI Garantía Reino Unido Limited, registradas en Inglaterra bajo el número 7805321 en 389 Chiswick High Road, London W4 4AL, Reino Unido.
Miembro de BSI Group.