

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: gestão, liderança e inovação 3

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.</p> <p>Formato: PDF  Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  Modo de acesso: World Wide Web  Inclui bibliografia  ISBN 978-65-258-0746-1  DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611</a></p> <p>1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.






Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.

Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.


Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!



<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS	
Josimari de Brito Morigi	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111</a>	
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>10</b>
COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO	
Priscilla Lopes Bertolino	
André Mateus Bertolino	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112</a>	
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>27</b>
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO	
Sarah Isabel Resende Silveira	
Vanessa Magalhães Santos	
Adriano Camarano Corrêa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113</a>	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>64</b>
CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL DE AD GAME	
Francisco Henrique dos Santos Silva	
Átila de Freitas	
Samara Mirian Nobre de Castro	
Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas	
Marcos Wender Santiago Marinho	
Ana Beatriz Bernardes Oliveira	
Sildácio Lima da Costa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114</a>	
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>70</b>
MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA	
Alisson Santos Gonçalves	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115</a>	
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>91</b>
CONSULTORIA E ACESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG	
Paulo Giovanni Giarola	
Leonardo Luiz Santos Rodrigues	

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

**CAPÍTULO 7 ..... 109**

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

**CAPÍTULO 8 ..... 119**

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>


**CAPÍTULO 9 ..... 129**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

**CAPÍTULO 10..... 149**


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

**CAPÍTULO 11 ..... 164**

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja




Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>

<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>177</b>
IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ	
Gerardo Hugo Flores Mestas	
Ronald Raul Arce Coaquira	
Alexander Huayta Vilca	
Eliana Lisbeth Arce Coaquira	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112">https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112</a>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>192</b>
INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO	
Maritzelena Zamora García	
Kathy Laura Vargas Matamoros	
Crisanto Tenopala Hernández	
José Luis Moreno Rivera	
Antonio Solís Lima	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113">https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113</a>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>201</b>
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS	
Víctor Manuel Piedra Mayorga	
Rafael Granillo Macias	
Miguel Angel Vázquez Alamilla	
Raúl Rodríguez Moreno	
Miriam Leilani Piedra Guzmán	
Maria Eugenia Alcantara Hernández	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114">https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>218</b>
STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO	
José de Jesús Reyes Sánchez	
Juan Antonio González Sáenz	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115">https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>227</b>
REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?	
Susana Carreira Rodrigues	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116">https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>242</b>
O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS	


**EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL**

Ângelo Martins


Pedro Matias

Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254****INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Larissa Vale Diniz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265****PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS**

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

# PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Rui Silva**

CETRAD Research Center, University of Trás-os-Montes and Alto Douro—UTAD  
Vila Real, Portugal

### **Galvão Meirinhos**

Department of Literacy, Arts and Communication, University of Trás-os-Montes and Alto Douro—UTAD  
Vila Real, Portugal

### **Amélia Carvalho**

CIICESI, ESTG, Porto Polytechnic  
Porto, Portugal

### **Ana Ferreira**

CIICESI, ESTG, Porto Polytechnic  
Porto, Portugal

**RESUMO:** As empresas representam um papel de extrema importância, para o sistema socioeconómico. No sentido, as empresas devem ter valores como o desenvolvimento sustentável, proteção do ambiente e harmonia com sociedade. Nos dias que correm, o comportamento das empresas está melhor, comparando com os anos anteriores. Estas, hoje, incorporam, nas suas estratégias, as preocupações ambientais, sociais e económicas que

estejam orientadas para a comunidade onde as empresas se encontram, de uma forma voluntária. Esta melhoria deve-se à Comissão das Comunidades Europeias, que desenvolve o conceito de Responsabilidade Social das Empresas. Este conceito, conforme Correia (2013), é um desafio que as empresas têm, independentemente a sua dimensão. O presente trabalho académico pretende investigar o conhecimento sobre o conceito de RSE e como a amostra usada para o estudo aplica as práticas de RSE, como estão presentes na estratégia empresarial e a praticam da RSE de forma voluntária. Para esta análise, recorreu-se a um inquérito, tendo este sido aplicado a clientes de uma empresa que presta serviços de contabilidade e administração.

**PALAVRAS – CHAVE:** Responsabilidade Social da Empresas, Práticas de RSE, Desenvolvimento sustentável, Estratégias de RSE, Aplicabilidade da RSE.

**ABSTRACT:** Companies play an extremely important role in the socioeconomic system. Due to this, companies must have standard values such as sustainable development, environment protection and society's harmony. Nowadays, companies' behaviour is better when we comparison

to previous years. This is because these companies today incorporate in their strategies voluntarily environmental, social and economic concerns that are geared to the community where businesses meet. This improvement is provided to the European Commission, which developed the concept of Corporate Social Responsibility. According to Correia (2013), this concept is a challenge that companies have, regardless of their size. This present academic work intends to investigate the knowledge about the CSR concept and how the sample used in the study applies CSR practices, how they are present in the business strategy and if they practice CSR in a voluntarily way. A survey was used for this analysis and was applied to customers of a company that provides accounting and administration services.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, CSR Practices, Sustainable Development, CSR Strategies, Applicability of CSR.

## 1 | RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

De acordo com Correia (2013), as empresas devem ter uma ação responsável e sustentável, pois têm um papel muito importante no ambiente em que se encontram. Uma organização pode cumprir a legislação e gerar lucros, enquanto a sua atividade económica é desenvolvida, porém pode não estar a cumprir certas obrigações éticas e normas sociais que não se encontram regulamentadas.

De modo a ter um conhecimento maior sobre RSE e entender melhor o tema, é necessário fazer uma breve abordagem histórica. Segundo Abreu (2004), nos anos 50 do século XX, após a Grande Depressão<sup>1</sup> e com a Guerra do Vietname<sup>2</sup>, a RSE teve uma grande abordagem por parte das empresas dos Estados Unidos da América.

O mesmo autor diz que entre 1970 e 1985 apareceram as primeiras lutas de igualdade de género e também as empresas adotam novos valores e atitudes. Neste período de tempo, na França, surgiu o Balanço Social<sup>3</sup>. Este era obrigatório para todas as empresas com mais de setecentos e cinquenta colaboradores.

Nos anos 80 e anos 90 do século XX, a noção de que a empresa e a sociedade são uma rede de interesse e devem estar unidas assenta definitivamente. A teoria dos *stakeholders*<sup>4</sup> aparece neste período de tempo, o conceito de desenvolvimento sustentável manifesta-se e tenciona juntar o desenvolvimento económico com a proteção do ambiente (Abreu, 2004).

Muitos termos são usados para definir RSE. Estes estão bem conectados e isto leva a que haja uma grande dificuldade para definir RSE. O conceito de RSE esteve em constante mudança desde 1950 até aos dias de hoje. Ele não é claro, nem objetivo, muda em função de termos económicos, políticos e socioculturais. (Bandeira, 2010)

---

1 A Grande Depressão foi uma grande crise económica, em 1929, nos Estados Unidos da América. Esta crise fez-se sentir por todo o mundo e terminou anos mais tarde com o New Deal.

2 A Guerra do Vietname foi um conflito motivado por questões ideológicas, entre 1959 e 1975, o exercito americano teve uma forte participação neste conflito.

3 O Balanço Social é um instrumento de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos.

4 Stakeholder é uma pessoa ou grupo que tem interesse nos resultados e processos de uma empresa, indústria ou negócio.

Segundo Bandeira (2010), consegue-se definir RSE como empresas que agregam preocupações sociais e ambientais nos seus procedimentos de uma forma voluntária. É um conceito que está associado à sustentabilidade das empresas.

Para World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a RSE é uma empresa “*contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida*” (Almeida, 2010:p23).

A RSE é definida pelo Livro Verde da Comissão Europeia como “*um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo*” (COM, 2001).

Há várias definições de RSE. Na tabela 1 podemos verificar diferentes definições de diferentes autores para este conceito.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
McGuide (1963)	A Responsabilidade Social não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também responsabilidades para com a sociedade.
Davis (1973)	A Responsabilidade Social é a reflexão e resposta da empresa a assuntos, para além dos requisitos económicos, técnicos e legais limitadas da empresa, para auferir benefícios sociais, em conjunto com os ganhos económicos que a empresa procura
Davis e Blomstrom (1975)	Pode-se definir Responsabilidade Social como a obrigação da gerência de agir de modo a proteger e melhorar tanto o bem-estar da sociedade.
Carroll (1979)	A RSE compreende as expectativas económicas, legais, éticas e discriminatórias que a sociedade tem das organizações em um determinante instante.
Vaaland e Heide (2005)	A RSE abarca a ética, a natureza e os direitos humanos e sociais.

Tabela 1 – Diferentes definições de RSE

Fonte: Adaptado de Swaen, 2002, p. 4-5 e Freeman e Hasnaoui, 2010, p. 423-424 cit. in Correia (2013)

## 1.1 Dimensão interna e externa de RSE

Em concordância com a Comissão Europeia (2001), a RSE tem duas grandes dimensões: interna e externa.

### 1.1.1 Dimensão interna

Segundo a COM (2001), a dimensão interna abrange quatro parâmetros: gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Quanto à gestão dos recursos humanos, o mesmo autor diz que ter e manter trabalhadores qualificados é uma das maiores dificuldades para uma empresa. De modo a

ultrapassar esta barreira, as empresas devem conquistar trabalhadores qualificados, para isso a empresa deve usar algumas medidas como a igualdade de género, aprendizagem contínua, conciliação entre a vida profissional e pessoal, participação de trabalhadores no processo de tomada de decisão, ações formativas, entre outras. Ainda, a COM (2001), refere que contratar pessoas mais velhas, mulheres, pessoas que estejam desempregadas há algum tempo, faz com que a taxa de desemprego reduza.

A saúde e segurança no trabalho é referido na COM (2001) como medidas legislativas e de aplicação que são aplicadas pela empresa. Todavia, nos dias que correm é difícil uma empresa ter controlo sobre as condições de saúde e segurança, pois estas dependem dos colaboradores da empresa.

O mesmo autor ainda refere que a adaptação à mudança é uma consequência das ações de reestruturação que as empresas da Europa estão a praticar. A título de exemplo, uma grave crise económica, política e social poderá atingir uma comunidade com o fecho de uma empresa/fábrica ou por haver uma diminuição de mão-de-obra. Para reestruturar uma empresa deve-se considerar e equilibrar todos os interesses de todas as pessoas envolvidas e que serão afetadas com as decisões, isto deve ser feito para que a reestruturação seja feita de forma responsável.

Na referência à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, a COM (2001) diz que esta tem como propósito a diminuição do impacto ambiental produzido pelos procedimentos industriais e distribuição de serviços e bens. Pode haver uma redução do impacto ambiental com a minimização de emissões poluentes, redução da exploração dos recursos ambientais, redução da produção de resíduos tóxicos, isto ainda trás vantagens para a empresa.

### *1.1.2 Dimensão externa*

A dimensão externa é constituída por quatro grupos assim como a dimensão interna. Os quatro grupos da dimensão externa são: comunidade local; parceiros comerciais, fornecedores e clientes; direitos humanos; preocupações ambientais globais (COM, 2001).

Conforme a COM (2001), é muito importante haver uma relação de proximidade entre a empresa e a comunidade local, pois as empresas colaboram com a comunidade local ao oferecer emprego, porém as empresas necessitam da comunidade local, pois estas devem ser estáveis para uma empresa crescer e se manter. Com isto, conclui-se que quanto mais próxima for a relação entre a empresa e a comunidade, maior será a produtividade e a competitividade.

Na referência aos direitos humanos, a COM (2001) diz que é um tema complicado, pois coloca questões políticas, jurídicas e morais. Há uma probabilidade de se confundirem as áreas da responsabilidade empresarial e do Estado. As empresas podem recorrer a códigos de conduta, devido à pressão feita por ONG, consumidores e comunidade. Os



códigos de conduta compreendem as condições de trabalho, direitos humanos e normas ambientais e ainda ajudam as empresas a melhorar a sua imagem.

Quanto aos parceiros comerciais e fornecedores, o mesmo documento refere que uma boa relação entre a empresa e os parceiros comerciais e fornecedores trás vantagens, visto que há a possibilidade das suas operações se tornarem menos complexas e terem menor custo.

Por fim, as preocupações ambientais globais são referidas na COM (2001) como uma consideração que as empresas devem ter, dado que existe uma ligação entre as atividade e a exploração de recursos e este é a causa de vários problemas ambientais. Logo, as empresas têm de adaptar a sua atividade económica de modo a torná-la mais sustentável.

## **2 I VANTAGENS DE ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE RSE**

Segundo COM (2001), a RSE traz bons resultados, grandes vantagens, lucros e crescimento da economia e da empresa.

Em concordância com Biorumo (2005), algumas vantagens de empregar a RSE nas estratégias empresariais são: prever futuros problemas e precaver certos riscos que possam surgir das atividades das empresas, redução de custos, redução do consumo de recursos naturais, estima a criatividade, diferenciação dos concorrentes, melhora a imagem da empresa e aumenta a reputação no mercado.

### **2.1 Motivações e obstáculos da RSE**

Em concordância com SMEs (2002), a RSE tem motivações e, também, obstáculos.

SMEs (2002) e Bandeira (2005) referem como principais motivações para a RSE, a satisfação dos trabalhadores, clientes/consumidores fieis, os princípios éticos e cívicos, a melhoria da relação com os parceiros de negócio assim como a relação com potenciais investidores, melhoria da performance económica e melhoria da imagem da empresa.

Como obstáculos, SMEs (2002), apresenta a falta de informação sobre a temática, a falta de ligação entre a atividade da empresa e a RSE, a falta de tempo, escassez de recursos financeiros e por último a falta de apoio público.

### **2.2 RSE em Portugal**

Conforme Pinto (2004), a RS surge em Portugal no século XV, com a criação da Casa da Misericórdia, associada à Igreja Católica. Posteriormente, entre 1926 e 1974, período correspondente ao Estado Novo, o modelo corporativo enriqueceu o domínio das principais empresas portuguesas por um restrito número de famílias. Este modelo teve como efeito o surgimento de iniciativas que estavam do lado dos funcionários, o que era socialmente avançado para o tempo.

O fenómeno das nacionalizações e a instalação de uma economia social manifestou-

se após a Revolução dos Cravos, quebrando o equilíbrio dinástico.

O mesmo autor refere que devido à pouca industrialização em Portugal, naquela altura os assuntos relacionados com problemas ambientais, em nenhum momento, foram discutidos de forma intensa. Comparando Portugal com os restantes países europeus, os níveis de poluição eram baixos. Porém com o decorrer dos anos, tornou-se necessário introduzir uma legislação ambiental, como a consequência das grandes mudanças e de indicadores como a construção selvagem, poluição da atmosfera e da água e destruição da floresta.

Este autor acrescenta ainda que em Portugal a RS tem sido realizada de uma forma informal pela maior parte das empresas, incluindo PME's.

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), a Associação Portuguesa para Responsabilidade Social Empresarial – RSE Portugal e o Concelho Empresarial para o desenvolvimento sustentável – BCSD Portugal, são exemplos de organizações/associações que promovem a RS e o desenvolvimento sustentável em Portugal (Correia, 2013). Na tabela 3 podemos verificar a finalidade de cada uma destas organizações.

<b>Organizações de Regulamentação e Apoio de SER</b>	
APEE	Tem como fim promover, nas empresas, a ética e a responsabilidade social, assim como estimular a implementação de modelos para aumentar a rentabilidade e competitividade através da sustentabilidade humana, ambiental e económica.
GRACE	Tem como principal objetivo incrementar a participação das empresas no contexto social em que se encontram.
RSE Portugal	Tem como fim promover a RSE através de apoio a programas e projetos em diversas áreas
BCDS Portugal	Tem como principal objetivo incentivar e apoiar as empresas no seu desenvolvimento sustentável e promover nas empresas inovação, responsabilidade social e ecoeficiência

Tabela 3- Organizações de Regulamentação e Apoio de RSE

Fonte: autoria própria

### **2.3 As NCRF relacionadas com a RSE**

Segundo Bandeira (2010), o SNC contém ferramentas relevantes para a divulgação da RSE, no relato financeiro.

Este autor refere que o modelo contabilístico é composto por três grupos, sendo eles, a Estrutura Conceptual (EC), Modelos das demonstrações financeiras (MDF) e código de conta (CC), Normas Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF).

As NCRF que estão diretamente relacionadas com a RSE são: NCRF 26 – Matérias ambientais e a NCRF 28 – Benefícios dos empregados. A tabela abaixo resume estas duas normas.

<b>NCRF 26 – Matérias ambientais</b>	
Objetivo	Estabelecer os critérios para o reconhecimento, mensuração e divulgação relativos aos dispêndios de carácter ambiental, aos passivos e riscos ambientais e aos ativos com eles relacionados resultantes de transações e acontecimentos que afetem, ou sejam suscetíveis de afetar, a posição financeira e os resultados da entidade relatada.
Âmbito	Deve ser aplicada às informações a prestar nas demonstrações financeiras e no relatório de gestão das entidades no que diz respeito a matérias ambientais, devendo os critérios de reconhecimento e mensuração ser aplicados de forma consistente a todas as entidades que sejam objeto de consolidação.
<b>NCRF 28 – Benefícios dos empregados</b>	
Objetivo	Determinar a contabilização e a divulgação dos benefícios dos empregados. Esta Norma requer que uma empresa reconheça: Um passivo quando um empregado tiver prestado serviços em troca de benefícios de empregados a serem pagos no futuro; Um gasto quando a entidade consumir o benefício económico - proveniente do serviço proporcionado por um empregado em troca dos benefícios do empregado
Âmbito	Deve ser aplicada por um empregador na contabilização dos benefícios do empregado.

Tabela 4 - NCRF relacionadas com a RSE

Fonte: Adaptado da CNC (2010)

## 2.4 Normas e certificações da RSE

Os consumidores valorizam muito as certificações de cada empresa. Estas tornam-se um fator muito importante na hora de escolher um produto, bem ou serviço (Baltazar, 2011).

Aqui serão referidas as normas SA 8000 – *Social Responsibility*, ISO 26000 – *Social Responsibility* e AA1000AS – *Assurance Standard*, pois estas estão relacionadas, diretamente, com a RSE.

Segundo a SAI (1997) e Lopes (2004), a norma SA8000 é a norma mais usada. Esta avalia o desempenho social em vários parâmetros que são relevantes em termos de RS. As disposições em matéria laboral, incluídas na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nas convenções da Organização Mundial do Trabalho (OMT), estão refletidas na SA8000.

A ISO 26000 auxilia as empresas a compreender o que é a RS, traduz princípios de modo a partilhar as melhores práticas de RS.

Conforme Correia (2013), a norma AA1000AS tem três princípios, sendo eles o da inclusão, capacidade de resposta e materialidade. Esta estabelece que as empresas tenham de estar diretamente ligadas as questões de RSE.

## 3 | METODOLOGIA

O método quantitativo é o ponto central do presente estudo, assim como referem Oliveira (1987) e Tuli (2011), este método é frequentemente usado nas pesquisas na área social e económica.

Segundo Oliveira (1987) e Yilmax (2013), a pesquisa abre horizontes que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento. Logo o primeiro passo a dar foi a realização de uma pesquisa sobre a temática, como já tinha sido referido no ponto 3.1. A recolha bibliográfica foi feita, sobretudo, através da internet e bibliotecas. Para esta pesquisa usou-se artigos científicos, teses, livros e websites.

Para realizar a recolha de dados decidiu-se recorrer a um inquérito por questionários. Conforme Campenhoudt & Quivy (1992), os inquéritos são adequados para investigações nas quais é necessário questionar diversas pessoas ou entidades. Estes permitem ainda quantificar diversos dados e ainda processos, e conseqüentemente múltiplas análises. Um inquérito tem a finalidade de obter informação que seja possível analisar e obter dados para comparação (Bell, 1997).

### 3.1 Recolha de dados

“A elaboração de um questionário deve revestir-se de certos cuidados, de modo que este traduza fielmente as opiniões das pessoas interrogadas” (Fernandes, 1995, p.172). Assim sendo, o inquérito usado é designado por “Inquérito sobre as práticas de Responsabilidade Social dos clientes da SEEC, Lda”, tendo sido adaptado de Santos et al. (2006). Este encontra-se no anexo 1.

A recolha de dados dos inquéritos foi feita através do suporte em papel e através do correio eletrónico. A primeira forma de recolha foi escolhida de modo a facilitar o preenchimento do mesmo, enquanto que a segunda forma foi selecionada devido a questões geográficas, pois a SEEC, Lda tem uma carteira de clientes distribuída pelo território nacional.

De forma a analisar as respostas do inquérito aplicado, usou-se o *software* Excel como ferramenta de tratamento estatístico de todos os dados obtidos.

A recolha de dados ocorreu entre o dia vinte e nove de março e o dia dezassete de junho de dois mil de dezanove, tendo sido distribuídos cinquenta inquéritos, porém obteve-se trinta e cinco respostas.

## 4 | RESULTADOS

Na secção anterior referiu-se que foram inquiridas trinta e cinco empresas clientes da SEEC, Lda, através de um inquérito por questionário

Será feita uma análise em termos dos mercados de atuação destas empresas, os tipos de certificações, as práticas desenvolvidas por estes, com quem cooperam, quais são

os maiores obstáculos para implementarem práticas de RSE, quais os principais objetivos, e entre outras temáticas relevantes.

#### 4.1 Mercado de atuação dos inquiridos

Perante os dados obtidos dos inquiridos em relação aos mercados de atuação é de notar que são diversas as empresas que têm vários mercados, sendo que na maioria as empresas inquiridas atuam no mercado local (23 empresas), na segunda posição encontra-se o mercado regional (15 empresas), seguido pelo mercado nacional (12 empresas), depois verifica-se que em quarto lugar está o mercado intracomunitário (4 empresas) e por último o mercado extracomunitário (1 empresa), como se pode verificar no Gráfico 1.

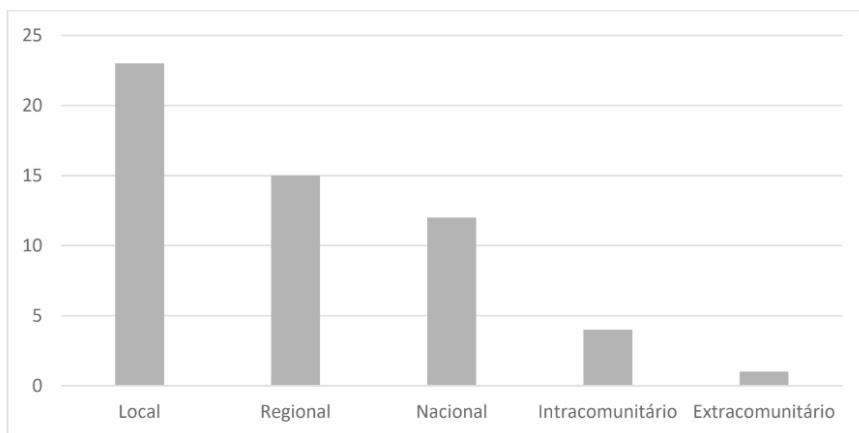


Gráfico 1 - Mercado de atuação

Fonte: Autoria própria

#### 4.2 Certificações dos clientes da SEEC, Lda inquiridos

No Gráfico 2 são analisadas se as empresas inquiridas que se encontram certificadas.

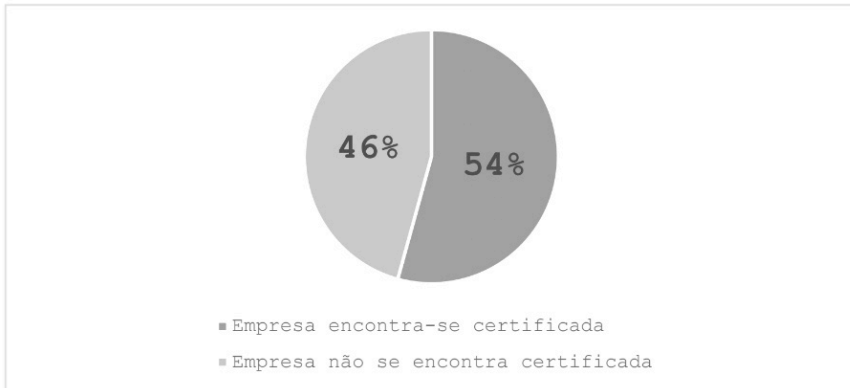


Gráfico 2 - Número de empresas certificadas

Fonte: Autoria própria

Relativamente ao número de empresas inquiridas que se encontram certificadas, verifica-se no gráfico 2 que 46% das empresas declaram que possuem algum tipo de certificação, enquanto 54% não se encontram certificadas.

Quanto ao tipo de certificação apenas se obteve resposta a dois tipos de certificação, HACPP e Certificação PME. A maioria das empresas responderam que o tipo de certificação que tinha é a Certificação PME (16 empresas).

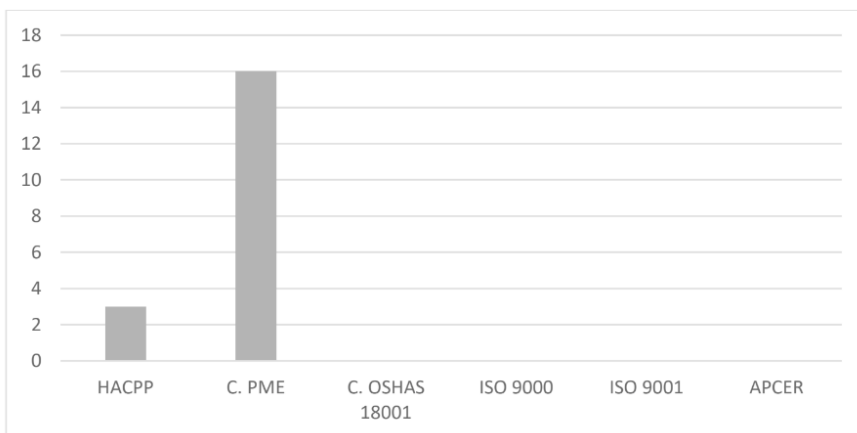


Gráfico 3 - Tipos de certificação

Fonte: autoria própria

### 4.3 Práticas e atividades de RSE desenvolvidas pelos inquiridos

O Gráfico 4 mostra as respostas dadas sobre as práticas desenvolvidas pelos

inquiridos. estas poderiam estar: extremamente refletidas na estratégia da empresa, regularmente refletidas na empresa e pontualmente refletidas na estratégia da empresa.

Deste modo, 52% empresas dizem ter as práticas de RSE regularmente refletidas na estratégia da empresa, enquanto que 24% das empresas têm as suas práticas pontualmente refletidas na estratégia, ainda 18% das empresas inquiridas referem ter as práticas de RSE extremamente refletidas na estratégia da sua empresa, por fim 6% das empresas inquiridas afirmam que as práticas de RSE não se encontra refletidas na estratégia da empresa.

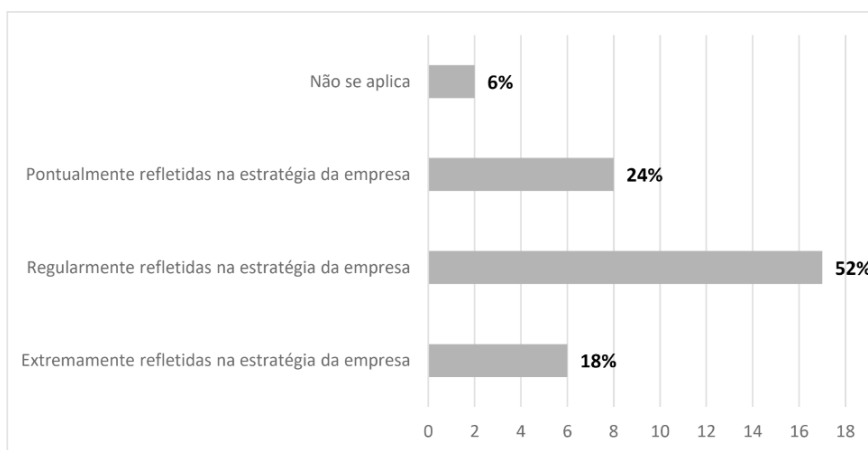


Gráfico 4 - Práticas de RSE/ estratégia da empresa

Fonte: Autoria própria

Quanto à caracterização das atividades de RSE que são praticadas pelos clientes inquiridos da SEEC, Lda, é feita diferenciação entre as atividades ocasionais das atividades regulares e a relação destas com a estratégia da empresa. No Gráfico 5 são caracterizadas as atividades de RSE.



Gráfico 5 - Caracterização das atividades de RSE

Fonte: Autoria própria

No Gráfico 5 é possível verificar que a 51% das empresas inquiridas têm atividades regulares e estão relacionadas com a estratégia da empresa, enquanto que 23% dos inquiridos dizem ter atividades ocasionais e estas relacionam-se com sua estratégia, ainda 11% dos clientes inquiridos dizem ter atividades regulares, mas estas não se relacionam com a estratégia da empresa, ainda 11% das empresas afirmam praticar atividades ocasionais, as quais não estão relacionadas com a sua estratégia.

#### 4.4 Principais objetivos das empresas inquiridas

Os objetivos são resultados que uma empresa pretende alcançar (Andion & Fava, 2002). Conforme Thompson Jr, Strickland II, & Gamble (2008). As empresas podem estabelecer dois tipos de objetivos: objetivos financeiros, estes são importantes para a sobrevivência da empresa, e objetivos estratégicos, estes devem permitir que uma empresa possa melhorar continuamente.

No inquérito pede-se que as empresas escolham os objetivos que sejam mais próximos das suas prioridades, dos quais poderiam optar por mais do que um objetivo.

Em concordância com o Gráfico 6, os quatro principais objetivos que as empresas julgam ser os mais próximos das suas prioridades são: obter bons recursos financeiros anualmente (22%), garantir a qualidade/segurança dos produtos e serviços prestados (21%), assegurar boas condições de trabalho (17%), cumprir com a legislação ambiental e social (15%).



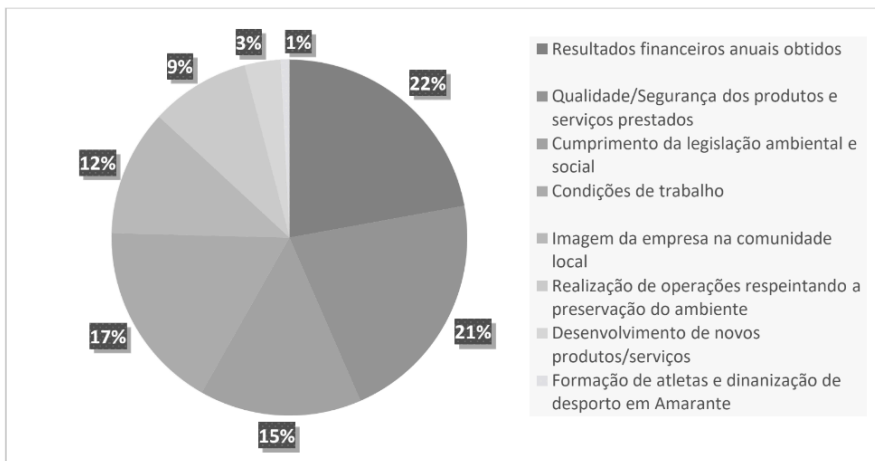


Gráfico 6 – Principais objetivos

Fonte: Autoria própria

## 4.5 Análise da dimensão económica

A dimensão económica, segundo Santos et al. (2006), diz respeito à atividade da empresa. A dimensão económica encontra-se fragmentada em três subdivisões: clientes, fornecedores e produtos/serviços.

### 4.5.1 Clientes

De acordo com Swift (2001), a relação entre as empresas e clientes é essencial para a sobrevivência da empresa.

Conforme Santos et al. (2006), a empresa compromete-se perante os clientes em satisfazê-los, fornecer produtos/serviços com qualidade e a segurança destes, transmitir informação, rotulagem e embalagem, preço igualitário, ética na publicidade e marketing, assistência pós-venda e direito do consumidor.

Segundo o Gráfico 7, 30% das empresas inquiridas referem que o ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes é um dos seus principais objetivos, 27% dos inquiridos dizem que um dos seus objetivos é a adaptação às necessidades futuras dos clientes, 15% dos clientes da SEEC, Lda que responderam ao inquérito afirmam que o processo de registo e tratamento de reclamações é um dos seus principais objetivos, enquanto que 14% referem a assistência pós-venda, e ainda 11% dizem que se encontram disponíveis para a execução de auditorias de qualidade e/ou de RS.

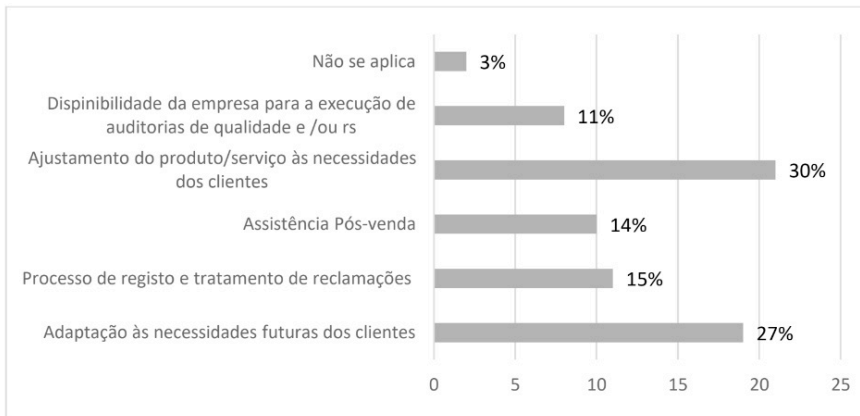


Gráfico 7 – Práticas das empresas na relação com os clientes

Fonte: Autoria própria

#### 4.5.2 Fornecedores

Em conformidade com Santos et al. (2006), os fornecedores são essenciais para a empresa. Deste modo, as empresas têm em consideração a formação dos fornecedores, as preocupações ambientais destes, assim como o cumprimento da legislação ambiental, as condições de trabalho, o respeito pelos Direitos Humanos e os prazos médios de pagamento.

No que diz respeito às práticas de RSE desenvolvidas pela empresa em relação aos fornecedores, é possível verificar, no Gráfico 8, que 36% das empresas inquiridas referem que o pagamento feito no prazo estabelecido é a principal prática de RSE, já 25% dos inquiridos dizem que durante a seleção de fornecedores têm em consideração a prevenção ambiental, enquanto que 17% declaram que têm em conta a formação dos fornecedores, todavia 13% dos inquiridos afirmam que durante a seleção de fornecedores valorizam os aspetos relacionados com os Direitos Humanos e por último 9% dos mesmo referem que esta questão não se aplica na sua atividade.

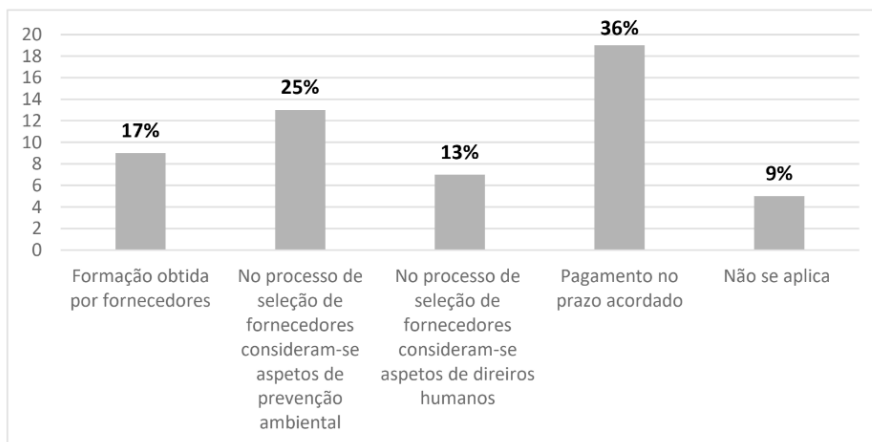


Gráfico 8 – Práticas de RSE em relação aos fornecedores

Fonte: Autoria própria

#### 4.5.3 Produtos/serviços

Quanto à relação das empresas inquiridas com os seus produtos/serviços a resposta com maior frequência é a “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (43%), a segunda resposta com maior frequência é a “informação sobre a sua utilização” (26%), a terceira a resposta foi “informações éticas, sociais e ecológicas” (19%), por último a resposta “não se aplica” (13%), como se pode observar no Gráfico 9.

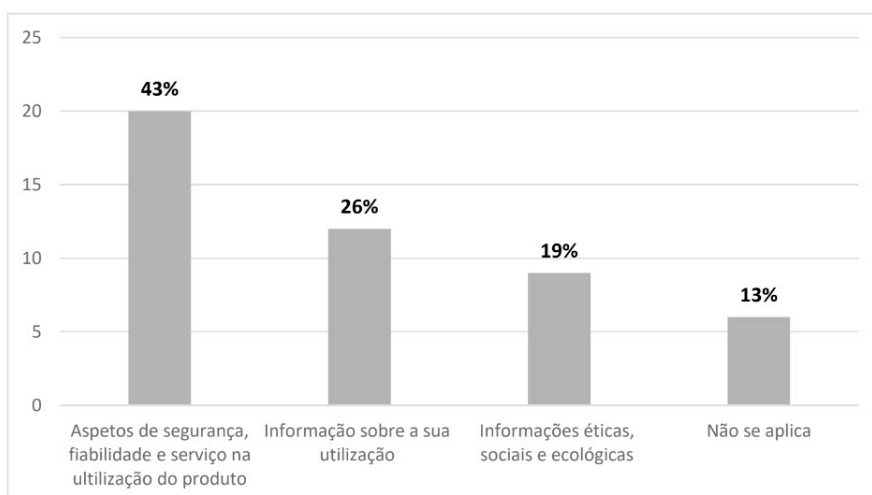


Gráfico 9 – Práticas das empresas em relação a produtos e ou serviços

Fonte: Autoria própria

## 4.6 Análise da dimensão social interna

De acordo com Santos et al. (2006), a dimensão social interna inclui as práticas de RSE que são orientadas para os funcionários e o local de trabalho. Esta dimensão possibilita motivar os colaboradores e o bem-estar destes, aumentar a qualidade do produto/serviço, assim com aumentar a produtividade. Então, pode-se dizer que a dimensão social interna é muito importante para o sucesso da empresa.

As empresas, em relação aos trabalhadores, devem compreender nas suas práticas pontos como a igualdade de género e oportunidades, conciliação entre a vida profissional e familiar, a satisfação no trabalho, direitos humanos e laborais, formação e desenvolvimento individual (COM, 2003).

Na dimensão social interna as áreas de intervenção das práticas de RSE são: gestão de Recursos Humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão de mudança organizacional, empregabilidade, higiene, segurança e saúde no trabalho. (Santos et al., 2006).

### 4.6.1 Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito à gestão de RH a tabela 6 revela os resultados obtidos.

	N	%
Admissão de pessoas de grupos sociais desfavorecidos	13	12%
Ascensão na carreira	5	5%
Atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo	8	7%
Atribuição de remunerações variáveis	5	5%
Benefícios diretos a trabalhadores	6	6%
Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	2	2%
Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados	1	1%
Horário de trabalho flexíveis	10	9%
Igualdade de oportunidades	23	21%
Mecanismo que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	5	5%
Não se aplica	1	1%
Plano de carreira	1	1%
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	1	1%
Recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego	5	5%
Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares	14	13%
Sistema de avaliação de desemprego assente em critérios objetivos	7	7%
Total	107	100%

Tabela 6 – Práticas de gestão de RH

Fonte: Autoria própria

Em relação à gestão de RH a tabela 6 mostra que as práticas que mais se destacam é a “igualdade de oportunidades” (21%), o “recrutamento realizado junto trabalhadores e funcionários” (13%) e a “admissão de pessoas de grupos sociais desfavorecidos” (12%).

No que diz respeito às práticas de emprego de pessoas mais velhas, 5% dos inquiridos dizem que os “mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiências profissionais aos mais novos” é uma prática de gestão de RH instalada na sua empresa, enquanto que apenas 1% refere como prática os “esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados” (tabela 5).

Relativamente às carreiras profissionais, como a “ascensão na carreira” e “planos de carreira” apenas 1% das empresas afirmam como prática.

Quanto à parte de recrutamento, como anteriormente referido, 13% das empresas inquiridas referem como prática o “recrutamento realizado junto de trabalhadores e familiares”, enquanto que 5% dizem que têm como prática “recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego”.

Acerca da avaliação de desempenho, a tabela 5 demonstra que 7% das empresas afirmam ter como prática a “atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo”, tal como referem o “sistema de avaliação de desempenho em critérios objetivos”.

Sobre as práticas de reconhecimento e recompensa, 6% das empresas dizem ter como prática atribuir “benefícios diretos aos trabalhadores”, enquanto que 5% das empresas referem a “atribuição de remunerações variáveis”.

No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, 9% dos inquiridos afirmam ter como prática “horários de trabalho flexíveis”, ao passo que 2% dizem adotar como prática a “concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias”.

#### *4.6.2 Informação e comunicação*

Conforme os dados do Gráfico 10, as práticas de informação e comunicação com maior frequência são as “reuniões internas nos variados departamentos/setores” (34%) e a “informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores” (26%). De seguida encontra-se os “painéis de informação” (17%) e “participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhe digam respeito” (9%).

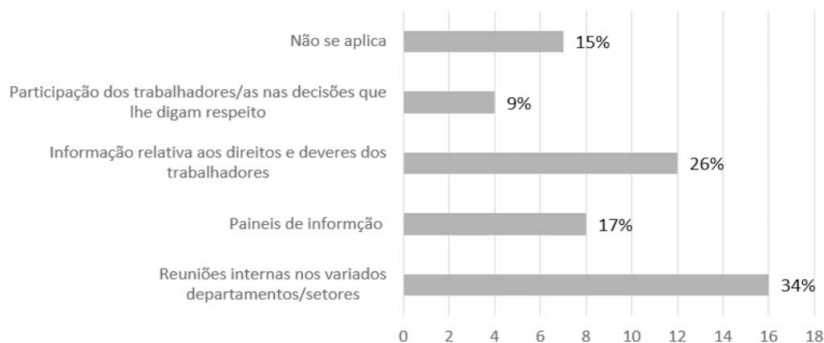


Gráfico 10 – Práticas de informação e comunicação

Fonte: Autoria própria

### 4.6.3 Serviços sociais

No Gráfico 11 é possível observar que 18% das empresas inquiridas não tem nenhum tipo de apoio social, mas 18% dizem disponibilizar refeitórios e espaços para convívio, 15% destas têm esquemas complementares à segurança social, 13% dos clientes da SEEC, Lda concedem apoios para transportes, 11% destes afirmam ter atividades culturais, 10% dos inquiridos afirmam ter protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens, 8% declaram conceder benefícios monetários, 5% dizem cooperar na educação dos filhos dos seus colaboradores e 2% dos clientes da SEEC, Lda dizem apoiar na liquidação das dívidas.

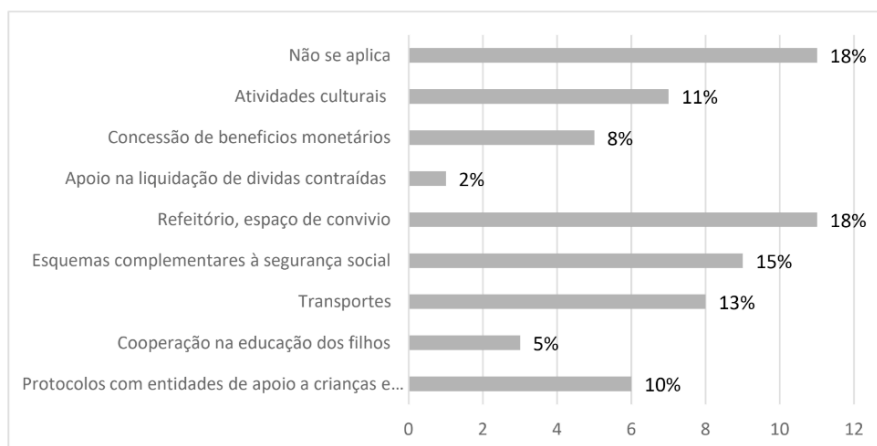


Gráfico 11 – Práticas de Apoio Social

Fonte: Autoria própria

### 4.6.4 Empregabilidade

Relativamente às práticas de formação, ao observar no Gráfico 12 é possível dizer

que 19% das empresas inquiridas apostam na formação inicial, 13% destes apostam em incentivos que despertem os colaboradores a alargarem os seus conhecimentos e ainda a partilharem experiências com os colegas, já 10% afirmam analisar as necessidades de formação, a requalificar trabalhadores, a desenvolver planos de formação para atualizar conhecimentos, ainda 9% disponibilizam revistas técnicas, 8% dos inquiridos afirmam não ter qualquer prática deste tipo. A “avaliação da formação” e as “atividades de instrução” são as práticas menos executadas pelas empresas inquiridas, sendo que a primeira tem 6% de repostas e a segunda 1% de repostas.

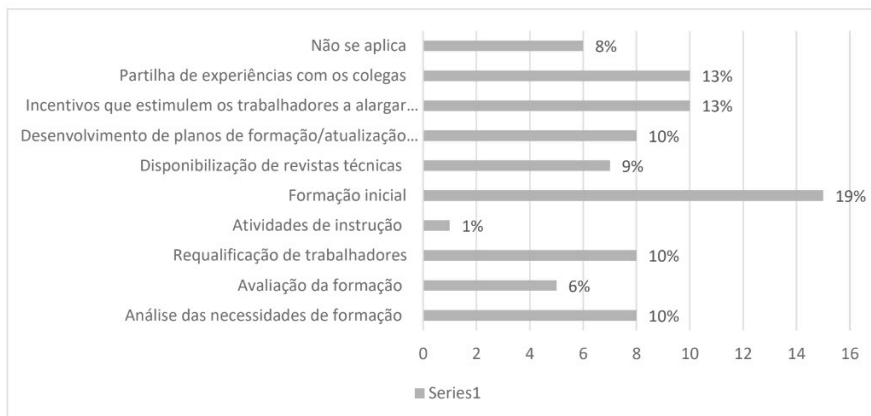


Gráfico 12 – Práticas de formação

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.5 Saúde, higiene e segurança

Quanto à SHS no trabalho é de notar, no gráfico 12, que 28% das empresas inquiridas possuem medicina no trabalho, 17% destas dizem ter planos de emergência e ainda que as “condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e ruído” são práticas presentes nas empresas. Já 13% dos inquiridos relevam que uma prática da empresa é a “ergonomia do posto de trabalho”, 11% disponibilizam formações alusivas à SHS e 8% relevam ter “programas de prevenção de riscos profissionais”. Por fim, a prática que foi menos referida foi o “gabinete de apoio médico” com 1% de repostas.

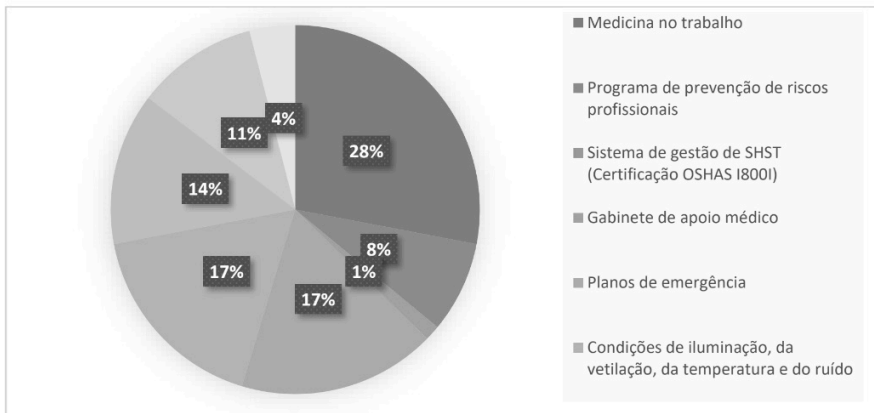


Gráfico 13 – Práticas associadas à SHS

Fonte: Autoria própria

## 4.7 Análise da dimensão social externa

A dimensão social externa da empresa inclui práticas de RSE associadas a agente externos, mais propriamente com a comunidade local a onde a empresa se insere.

### 4.7.1 Comunidade local

Em relação às praticas de RSE desenvolvidas pelos clientes da SEEC, Lda junto da comunidade local, a tabela 7 mostra que 16% deste concedem donativos. Verifica-se também que 13% dos inquiridos usam produtos e serviços de empresas locais, assim como oferecem patrocínios para eventos desportivos. Além disso, 12% das empresas inquiridas cedem patrocínios para eventos culturais e ambientais e 10% fazem doações de produtos e serviços.

Ainda é possível verificar que 7% dos inquiridos fazem parcerias com outras instituições, 6% destes convidam outras organizações para conhecer a sua empresa.

Também, 6% dos clientes da SEEC, Lda “participam em programas locais de educação, formação e emprego, politicas ambientais e renovação urbana”.

Ainda, 5% dizem ceder espaços e equipamento, a mesma percentagem afirma que emprega pessoas de grupos desfavoráveis, assim como dispensam colaboradores para voluntariado.

As respostas menos frequentes foram a oferta de estágios e bolsas de estudos, a cooperação em campanhas de marketing de causas e que não têm qualquer tipo de prática de ligação com a comunidade, nestas práticas apenas 2% das empresas inquiridas afirmam ser uma prática da sua empresa e nenhuma partilha RH.



	N	%
Cedência de espaços e equipamentos	5	5%
Uso de produtos e serviços de empresas locais	13	13%
Doações de produtos/ serviços	10	10%
Partilha RH	0	0%
Parcerias com outras instituições	7	7%
Dispensa de RH para voluntariado	5	5%
Patrocínios de eventos desportivos	13	13%
Convida organizações a conhecer a empresa	6	6%
Cedência de donativos	16	16%
Emprega pessoas de grupos desfavorecidos	5	5%
Patrocínio de eventos culturais e ambientais	12	12%
Oferece estágios e bolsas de estudos	2	2%
Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	6	6%
Cooperação em campanhas de marketing de causas	2	2%
Não se aplica	2	2%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabela 7 – Práticas da empresa com a comunidade local

Fonte: Autoria própria

## 4.8 Análise da Dimensão Ambiental

Segundo Correia (2013), as empresas podem ter um impacto prejudicial no ambiente. Em concordância com a COM (2003), são diversos os impactos que as empresas podem ter sobre o ambiente, vão desde a utilização inútil de recursos naturais, a emissão de gases para a atmosfera e com isso provocam o efeito de estufa, a emissão de poluentes, os efeitos do uso de produtos tóxicos, redução da biodiversidade, entre outros. Portanto, as organizações são pressionadas a estabelecer políticas ambientais.

### 4.8.1 As práticas ambientais

A tabela 8 revela as práticas ambientais das empresas inquiridas.

	N	%
Reciclagem	27	27%
Prevenção de poluição atmosférica	13	13%
Mobilização e reciclagem de resíduos	0	0%
Minimização e reciclagem de resíduos	12	12%
Poupança de energia	13	13%
Opções de transporte sustentável	0	0%
Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente	3	3%
Sensibilização dos trabalhadores	13	13%
Uso de produtos de limpeza não tóxicos	3	3%
Tratamento de água e descargas de afluentes	4	4%
Uso de produtos ecológicos	2	2%
Sistema de Gestão Ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS)	0	0%
Adesão a rótulos ecológicos	0	0%
Manutenção do sistema de climatização	4	4%
Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água	5	5%
Não se aplica	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 8 -Práticas Ambientais

Fonte: Autoria própria

Ao observar a tabela 8, verifica-se que a prática que ocorre com uma maior percentagem é a reciclagem com 27%, seguida da prevenção da poluição atmosférica, da poupança energética e da sensibilização dos trabalhadores todas com uma percentagem de 13%.

É possível verificar, ainda que 12% dos inquiridos dizem ter como prática a “minimização e reciclagem de resíduos”, 5% destes colocam dispositivos de modo a economizar água, 4% dos clientes da SEEC, Lda fazem tratamento de águas e descargas de afluentes e a mesma percentagem têm sistema de manutenção do sistema de climatização.

A tabela 8 mostra, também, que 3% das empresas inquiridas investem em tecnologias que preservam o ambiente, 2% destas referem usar produtos ecológicos, 1% dos inquiridos revelam que não se aplicam práticas ambientais na sua empresa, e nenhuma empresa declara usar praticas como a “mobilização e reciclagem de resíduos”, “opções de transporte sustentável”, “Sistema de Gestão Ambiental” nem aderem a rótulos ecológicos.

#### 4.9 Análise dos fatores de RSE

De acordo com Correia (2013), é possível definir fatores que possibilitam as empresas a adotarem práticas de RSE. Existem obstáculos, benefícios e motivações para a RSE, mas também os *stakeholders* têm um papel forte e motivador para as empresas aplicarem práticas socialmente responsáveis.

### 4.9.1 Os stakeholders

As empresas devem manter relações como os *stakeholders*, pois estas relações são cruciais para o bom funcionamento da empresa e para que a comunidade, em geral, melhore continuamente.

Na tabela 9 é possível distinguir vários grupos de *stakeholders* e a relação que estes e os clientes da SEEC, Lda têm.

Ao observar a tabela abaixo verifica-se que as empresas que mantêm relações com bastante frequência são: com os fornecedores (15 empresas), com os clientes (20 empresas), com a comunidade local (14 empresas) e com os trabalhadores (18 empresas).

Verifica-se que os clientes da SEEC, Lda que mantêm relações com muita frequência são com as autarquias e serviços autárquicos (13 empresas) e com o estado e serviços estatais (15 empresas).

Como relações razoavelmente frequentes averiguam-se entre as empresas e as instituições financeiras (14 empresas), com as empresas concorrente (15 empresas) e com as IPSS/ONG (14 empresas).

As empresas inquiridas têm, na maior parte, relações pouco frequentes com as associações empresariais/setoriais (14 empresas) e com os bancos e seguradoras (13 empresas).

Por fim, numa maior parte, não existe relações entre as empresas inquiridas com as universidades e outras instituições (30 empresas) e nenhuma empresa tem relações com os sindicatos e comissões de trabalhadores.

	Bastante frequente	Muito frequente	Razoavelmente frequente	Pouco frequente	Nada frequente
Fornecedores	15	7	7	6	0
Instituições Financeiras	2	5	14	10	4
Clientes	20	10	5	2	0
Comunidade Local	14	9	10	2	0
Estado e serviços estatais	2	15	8	8	3
Empresas concorrentes	1	3	15	11	5
Trabalhadores	18	10	4	0	0
Autarquias e serviços autárquicos	3	13	8	9	2
Associações empresariais/setoriais	3	9	8	14	1
Bancos e seguradoras	2	11	8	13	1
IPSS/ONG	7	5	14	7	3
Universidades e outras instituições	0	0	2	3	30

Sindicatos e comissões de trabalhadores	0	0	0	0	35
---	---	---	---	---	----

Tabela 9 - Reações entre as empresas inquiridas e os stakeholders

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.2 As motivações

Em concordância com Correia (2013), as empresas têm consciência de que devem ter preocupações com a sociedade e com o ambiente, mas nem todas têm o mesmo tipo de motivação para realizarem práticas de RS.

Segundo o mesmo autor, existem várias motivações para as empresas empregarem práticas de RS tais como o aumento da satisfação dos trabalhadores, os princípios éticos e cívicos, a pressão por parte dos clientes, estado, concorrentes e os incentivos, sejam eles subsídios, benefícios ou apoios.

O Gráfico 14 possibilita reconhecer as principais motivações dos clientes da SEEC, Lda para realizarem práticas de RSE. E ao analisar este gráfico verifica-se que como motivações fortes os inquiridos referem a melhoria das relações com os parceiros de negócios e investidores (18 empresas), a melhoria da performance económica (22 empresas), a fidelização dos clientes/consumidores (27 empresas), o aumento da satisfação dos clientes (27 empresas) e os princípios éticos e cívicos da RS (16 empresas).

Como “motivações médias” as empresas inquiridas revelam que são as utilizações de incentivos públicos (15 empresas), a melhoria da imagem da organização (11 empresas), a pressão dos clientes, estado e concorrentes (13 empresas) e a pressão das organizações locais (17 empresas).

Por último, as empresas inquiridas, na maior parte, não referem nenhuma motivação fraca.

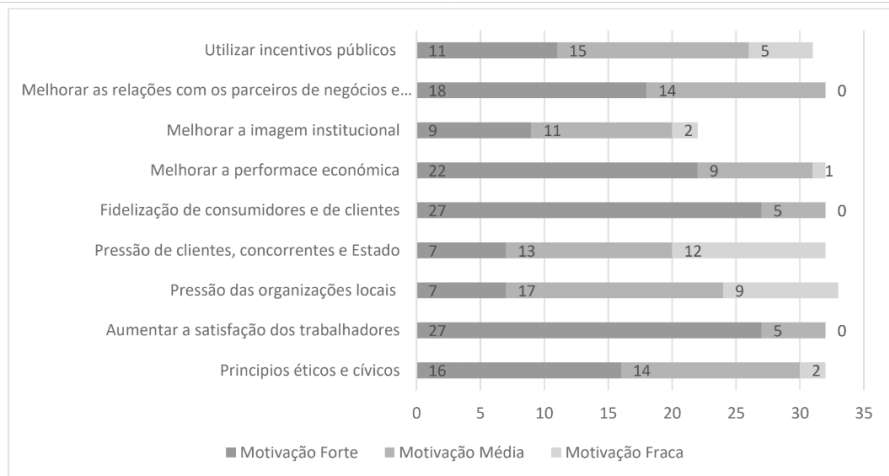


Gráfico 14 – Motivações para adotar práticas de RS

Fonte: Autoria própria

### 4.9.3 Os benefícios

As empresas não são as únicas beneficiadas com a implementação de práticas de RSE. Os colaboradores e a comunidade local são muito beneficiados, também, com a adoção destas práticas (Correia, 2013).

Segundo o autor, as empresas podem obter benefícios com a implementação de práticas de RSE, tais como a redução de custos, o aumento de relações de cooperação, da qualidade, da produtividade, da motivação dos trabalhadores, das vendas, da reputação junto de clientes/ consumidores e parceiros de negócios e boa imagem junto da comunidade.

O Gráfico 15 permite identificar quais os benefícios que as empresas inquiridas julgam ser as mais revelantes com a realização de práticas socialmente responsáveis.

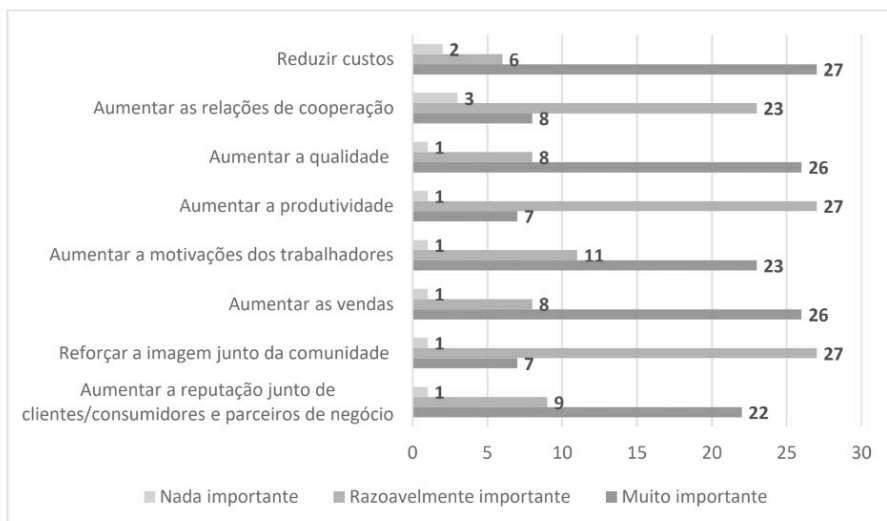


Gráfico 15 – Os benefícios da implementação de práticas de RSE

Fonte: Autoria própria

Ao observar este Gráfico é de notar que os benefícios que os clientes da SEEC, Lda acham muito importantes são: a redução de custos (27 empresas), o aumento da qualidade (26 empresas), o aumento da produtividade (23 empresas), o aumento das vendas (26 empresas) e por fim o aumento da reputação junto dos clientes e parceiros de negócios (22 empresas).

Ainda se verifica que os benefícios que os inquiridos referem como razoavelmente importantes são: o aumento das relações de cooperação (23 empresas), o aumento da produtividade (27 empresas) e o reforço da imagem da empresa (27 empresas).

Por fim, numa maioria, os inquiridos não revelam nenhum benefício que não seja importante.

#### 4.9.4 Os obstáculos

Os obstáculos à implementação de práticas de RSE podem ir desde a falta de apoio público, à falta de tempo ou de informação. O Gráfico 16 revela os obstáculos que os clientes da SEEC, LDA consideram ser o maior obstáculo para a implementação destas práticas.

Ao analisar o Gráfico 16 verifica-se que os inquiridos identificam como grandes obstáculos a escassez de recursos financeiros (17 empresas) e a falta de apoio público (20 empresas).

Como obstáculo médio os inquiridos revelam, numa maioria, ser falta de tempo (25 empresas).

Finalmente, as empresas inquiridas dizem que os obstáculos menores são a falta de informação (15 empresas) e o facto da RS não estar relacionado com a sua atividade (15 empresas).

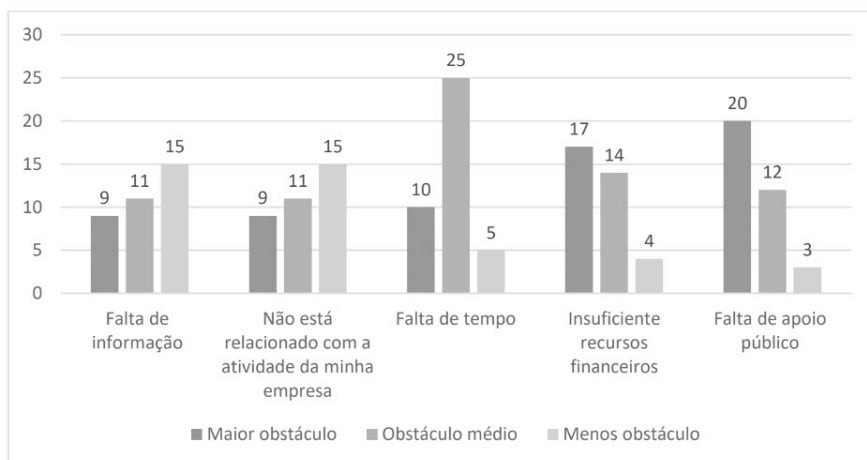


Gráfico 16 – Obstáculos para a implementação de práticas de RS

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.5 As áreas de RSE

As áreas de RSE consideradas importantes podem ser distintas entre as empresas, uma pode considerar uma área e outra pode considerar uma área diferente.

O Gráfico 17 revela as áreas consideradas mais importantes pelas as empresas inquiridas, sendo que a área com maior frequência é “melhorar o desempenho ambiental” com 30% de respostas, seguido da área “cumprir a legislação ambiental e social” onde 24% das empresas consideram ser a área mais importante para a sua empresa. Já 18% dos inquiridos revelam que fomentar o desenvolvimento dos trabalhadores é a área mais relevante. Por último 10% dos inquiridos relevam que seguir comportamentos e as ações voluntárias são aspetos importantes.

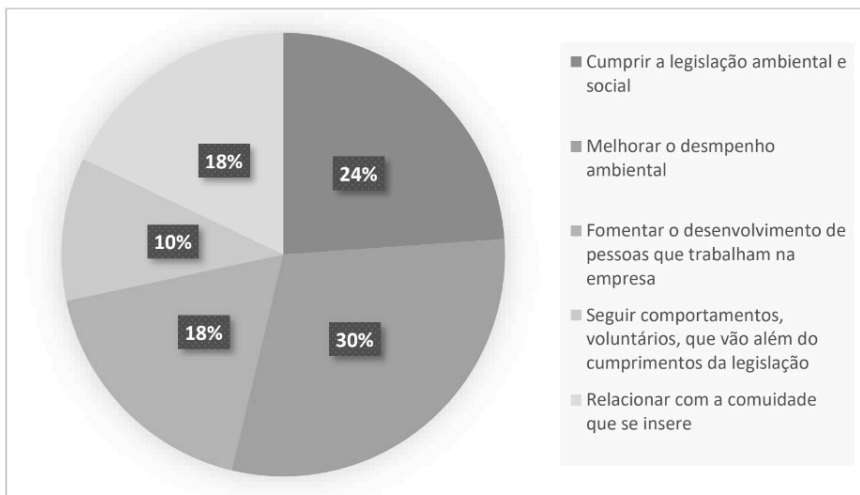


Gráfico 17 – As áreas de RSE

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.6 Classificação

O inquérito termina com uma questão onde se pede a opinião dos inquiridos sobre o nível da sua intervenção na RS. Estas podiam optar por cinco opções: intervenção muito forte, intervenção bastante forte, intervenção moderada, intervenção fraca e intervenção muito fraca.

O Gráfico 18 releva as opiniões dos inquiridos e é possível analisar que 31% destes dizem que a sua intervenção da sua empresa ao nível da RSE é moderada, 26% afirmam ter uma intervenção bastante forte, 20% das empresas inquiridas declaram que a sua intervenção é bastante fraca, 14% destas dizem ter uma intervenção muito forte e por fim 9% opinam que a sua intervenção ao nível da RSE é muito fraca.



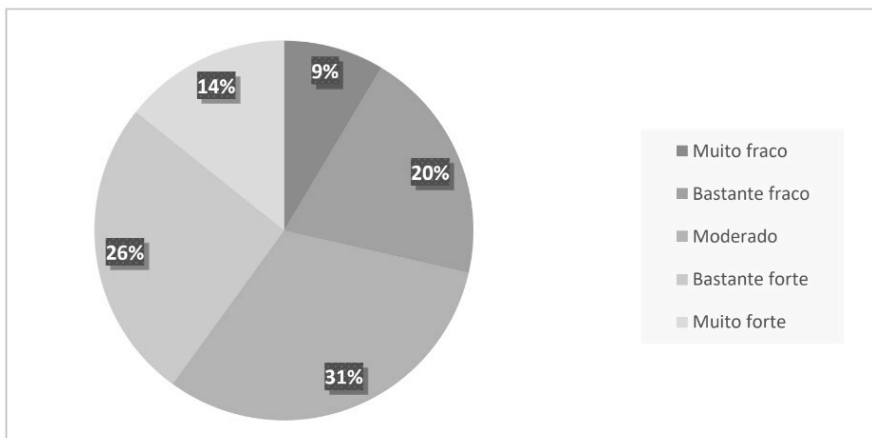


Gráfico 18 - A classificação

Fonte: Autoria própria

## 5 | CONCLUSÕES

Nos dias de hoje a RSE é muito importante para as empresas e para a comunidade onde estas se inserem.

A maior dificuldade que se verificou no presente estudo foi obter respostas, devido ao facto de muitos clientes da SEEC, Lda se encontrarem distanciados geograficamente e o contacto com estes era muito difícil. Isto faz com que a amostra seja reduzida e por isso há dúvidas sobre a possibilidade de extrapolar estes dados para as restantes empresas.

O inquérito aplicado a trinta e cinco microempresas e PME's, que são clientes da empresa SEEC, Lda, revela que o tema faz parte integrante da estratégia destas empresas, mesmo que não seja o suficiente e que várias práticas não se encontram ainda implementadas.

O estudo mostra que das 35 empresas, 14% consideram que a sua intervenção ao nível da RSE é muito forte, porém destas empresas 31% acham ter uma intervenção moderada. enquanto que apenas 9% consideram a sua intervenção muito fraca.

Pode-se concluir que as práticas de RSE desenvolvidas pelos inquiridos estão refletidas, regularmente, na estratégia da empresa.

No inquérito, as dimensões de RSE foram divididas em quatro dimensões: dimensão económica, dimensão social interna, dimensão social externa e dimensão ambiental.

Quanto à dimensão económica das práticas de RSE, os inquiridos, em relação aos clientes, dizem que a principal prática é o ajustamento de produtos/serviços às necessidades dos clientes, constatando-se que há um cuidado de satisfazer as necessidades dos clientes. Relativamente aos fornecedores, as mesmas evidenciam que o pagamento feito no prazo acordado é a principal prática de RSE. Já em relação aos produtos/serviços estes revelam

que a prática mais importante são os aspetos de segurança e fiabilidade do serviço e do produto. É de notar que as empresas inquiridas esforçam-se para manter contacto e um bom relacionamento com os fornecedores e clientes.

Relativamente à dimensão social interna as práticas mais verificadas quanto à gestão de recursos humanos é a igualdade de oportunidades. No que diz respeito à informação e comunicação, os inquiridos afirmam como a principal prática as reuniões internas no vários departamentos e setores. No que diz respeito aos apoios sociais e 18% das empresas inquiridas dizem não ter apoios sociais, todavia a mesma percentagem disponibiliza refeitórios e espaços para convívio. Já no que toca à Saúde, Higiene e Segurança no trabalho (SHS), as empresas inquiridas revelam que a prática mais importante é a medicina no trabalho, porém esta pode estar ligada às obrigações legais.

No domínio da dimensão social externa os clientes da SEEC, Lda concedem donativos à comunidades local, porém não partilham RH.

Por fim, na dimensão ambiental contata-se que as principais práticas socialmente responsáveis são a reciclagem e a prevenção da poluição atmosférica.

No que respeita aos *stakeholders* os inquiridos revelam que o mais importante é manter um bom relacionamento com os clientes, com os fornecedores e com a comunidade local, sendo com estes que mantêm maiores relações. Em contrapartida, estes não consideram tão importante manter boas relações com as universidades e outras instituições e com sindicatos e comissões de trabalhadores.

No inquérito as motivações, os benefícios e os obstáculos são também pontos referidos. Relativamente as motivações as empresas inquiridas demonstram que numa grande parte está motivada para as práticas de RSE. Já em relação aos benefícios os mesmos identificam como principais benefícios da implementação de RSE a redução de custos, o aumento da qualidade, produtividade, vendas e reputação. O maior obstáculo para a implementação das práticas de RSE considerado pelas empresas inquiridas é a escassez de recursos financeiros.

Depois desta análise é possível verificar que os clientes da SEEC, Lda começam a ter preocupações com a RSE e a implementar práticas na sua empresa. Ainda é necessário referir que todas as empresas inquiridas são microempresas e PME's. Assim sendo, pode-se concluir que os clientes da SEEC, Lda encontram-se num bom caminho para serem empresas socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

Abreu, S. C. M. G. (2004). *A Responsabilidade Social e Ética nas Organizações* (Vol. 18). Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Aocial das Empresas*.

Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. In *Colecção gestão empresarial* (Vol. 2, pp. 27–38).

Baltazar, A. (2011). *Responsabilidade social corporativa do ponto de vista dos funcionários: contribui para a compreensão das atitudes profissionais*.

Bandeira, A. M. (2010). A Contabilidade num Contexto de Responsabilidade Social. <https://doi.org/10.26537/rebules.v0i4.783>

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Gradiva.

Biorumo. (2005). *Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Resposnabilidade Social Empresarial*. Porto.

Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders* (B. Horizons, Ed.).

CNC. (2010). *SNC - INSTRUMENTOS CONTABILÍSTICOS*. Retrieved from <http://www.cnc.min-financas.pt/snc.html>

COM. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (C. Europeia, Ed.). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11516946>[https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822\(01\)00369-4](https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822(01)00369-4)<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960982201003694><https://ac.els-cdn.com/S0960982201003694/1-s2.0-S0960982201003694-mai>

COM. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 124(1), 36–41.

Correia, A. S. ia R. (2013). *a Responsabilidade Social E As Pme: As Práticas De Rse Das Microempresas*. Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Fernandes, A. J. (1995). Métodos e Regras para a Elaboração de Trabalhos Científicos e Académicos, 2ª Edição. In *Porto, Porto Editora*.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*.

Kaltenheuser, S. (1995). China: Doing Business Under an Immoral Government. In *Business Ethics* (3rd ed., pp. 20–23).

Lopes, A. C. M. F. C. (2004). *A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: a emergência de um novo paradigma?* Instituto Superior de Economia e Gestão.

Marques, C. T. (2004). *Potencialidades e limitações da aplicação simultânea de aromas e de pigmentos sensíveis ao calor e à luz em artigos de moda praia*.

Medeiros, J. T. S. de F. B. (2011). Relatório do Estágio de Educação Física realizado na Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos dos Louros. *Universidade Da Madeira*. Retrieved from <https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/277/1/MestradoJoãoMedeiros.pdf>

Oliveira, S. L. de. (1987). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001. SPIEGEL, MR Estatística. *Classificação Estatística Internacional De*.

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Estado da Arte em Portugal* (CECOA, Ed.). Lisboa.

Posner, R. A. (1986). *Economic Analysis of Law* (3rd ed.; B. and C. Little, Ed.). Boston.

Rodrigues, C. A. (2011). *O ensino e a prática da contabilidade, orientado para o desenvolvimento de competências científicas, tecnológicas e relacionais*.

SAI. (1997). Norma SA8000. Retrieved from <http://www.sa-intl.org/>

Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal. *Lisboa: RH Editora*, 56–78.

Schwartz, MS; Carrol, A. (2003). *Corporate social responsibility: a three - domain approach* (13 (4); B. E. Quarterly, Ed.).

SMEs, O. of E. (2002). *Report 2002/No 4 - European SMEs and Social Environmental responsibility* (E. Publications, Ed.). Luxembourg.

Smith, E. T. (1990). The Greening of Corporate America. *Business Week*, 100.

Swift, R. (2001). *CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente*. Elsevier Brasil.

Thompson Jr, A. A., Strickland II, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. AMGH Editora.

Tuli. (2011). *A base de distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa em ciências sociais: Reflexão sobre perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas*.

Yilmaz, K. (2013). Comparação das tradições de pesquisa quantitativa e qualitativa: diferenças epistemológicas, teóricas e metodológicas. *Revista Européia de Educação*, 48(2), 311–325.

**ELÓI MARTINS SENHORAS** - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

**A**

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

**B**

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

**C**

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

## D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

## E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

## F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

## G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

**I**

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

**J**

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

**L**

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

**M**

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

**O**

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

**P**

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158



**R**

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

**S**

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

**T**

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

**U**

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**  
Editora

Ano 2022