



Universidade Politécnica

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

CURSO DE GESTÃO DE EMPRESAS

**ANÁLISE DAS ACCÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CRIAÇÃO DE
VALOR DAS EMPRESAS EM MOÇAMBIQUE: O CASO DA HEINEKEN
MOÇAMBIQUE NO DISTRITO DE MARRACUENE (2018 - 2022).**

NILZA CARIMO

Estudante N° 384214

Maputo, Junho de 2024

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Instituto Superior Aberto

ÁREA DE FORMAÇÃO: Gestão

CURSO: Gestão de Empresas

TEMA:

Análise das acções de Responsabilidade Social na criação de valor das empresas em Moçambique: O caso da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene (2018 - 2022).

Monografia a ser submetido à Universidade Politécnica para cumprimento do requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresa, sob supervisão do Mestre José Leonardo João.

Nilza Carimo

Maputo, Junho de 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Nilza Carimo da Silva, estudante do curso de Gestão de Empresas, declaro que o presente trabalho de fim de curso foi exclusivamente elaborado por mim. O mesmo é agora submetido depois de cumpridos os requisitos e exigências para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresas, na Universidade A Politécnica em Maputo.

(Nilza Carimo da Silva)

Maputo, / /2024

PARECER DO SUPERVISOR

Eu, **José Leonardo João**, docente desta instituição de ensino, declaro ter exercido a supervisão do trabalho de licenciatura da estudante **NILZA CARIMO DA SILVA**, do curso de Gestão de Empresas, cujo tema é, “**Análise das acções de Responsabilidade Social na criação de valor das empresas em Moçambique: o caso da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene (2018 - 2022)**”.

O trabalho consistiu numa extensa revisão de literatura sobre o tema e um estudo de caso realizado no Distrito de Marracuene com o propósito de aferir o impacto das acções de Responsabilidade Social da Empresa na criação de valor da mesma no horizonte temporal 2018-2022.

Julgando que o trabalho preenche os requisitos exigidos pela Universidade A politécnica, pois espelha uma investigação Científica e académica do autor, sendo benéfico para o uso académico e profissional sou do parecer favorável que seja submetido para a defesa.

Maputo, Junho de 2024

O Supervisor

Msc. José Leonardo João

DEDICATÓRIA

Dedico inteiramente esta Monografia à minha querida Mãe, Emília Carimo, cuja sua presença sempre afectou positivamente a minha vida, em todos aspectos, a sua presença foi essencial para conclusão deste trabalho. Grato pela sua compreensão com as minhas horas de ausência. Amo-te. Obrigado por incentivar-me a buscar os conhecimentos sobre a religião. Um carinho especial aos meus queridos filhos, que permanecem sempre ao meu lado nos bons e maus momentos; aos meus irmãos que desempenharam sempre um papel de destaque na minha vida, dando atenção, carinho, amor e conselhos muito obrigado. Gratidão eterna. E a todos aqueles que directamente ou indirectamente contribuíram para esta fase. Agradeço com muita felicidade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo fim desta etapa, pelos objectivos e sonhos que se concretizaram. Em particular agradeço ao meu supervisor Mestre José Leonardo João, pela sua agilidade e disponibilidade no processo do trabalho. Aos docentes que contribuíram diariamente com o seu conhecimento e dedicação que foram importantes para minha jornada académica. A meu esposo Pedro Silva, aos meus filhos André e Camila Silva, à minha família, amigos, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida. O meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a Responsabilidade Social das organizações, demonstrando como é que no exercício dos negócios, as empresas são obrigadas a alterar a sua postura para se adequarem às exigências da sociedade por um compromisso social. Este compromisso social legitima as empresas como agentes promotores do bem-estar social e fomenta relações mais harmoniosas com a sociedade. A presente pesquisa teve como objectivo principal analisar o impacto da prática da Responsabilidade Social pela Heineken Moçambique no distrito de Marracuene e a criação de valor para a empresa no horizonte temporal 2018 a 2022. As empresas que praticam esta estratégia têm a possibilidade de terem uma boa imagem perante os consumidores, a comunidade, o governo, atrair e reter talentos. O autor efectuou a entrevista ao responsável do departamento de desenvolvimento social e outros responsáveis da Heineken Moçambique e aos membros das comunidades por esta financiada. O trabalho baseou-se num estudo de caso na Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, para além da bibliografia existente e pesquisa em outras fontes, como as electrónicas. Os dados da pesquisa foram confrontados e interpretados com base na consulta bibliográfica realizada. Da análise dos dados, chegou-se a conclusão de que a Responsabilidade Social tem um impacto positivo para ambas as partes, isto é, por um lado, as comunidades estão a conhecer um certo desenvolvimento, principalmente quando são minimizadas as suas carências em termos de unidades sanitárias, acesso a água potável, saúde, escolas e outras necessidades básicas; e, por outro, a empresa beneficia da protecção das suas infra-estruturas porque as comunidades também se sentem proprietárias da empresa.

Palavras chave: Comunidades, Cultura Corporativa, Responsabilidade Social

ABSTRACT

This work deals with the Social Responsibility of organizations, demonstrating how, when carrying out business, companies are forced to change their stance to adapt to society's demands for a social commitment. This social commitment legitimizes companies as agents that promote social well-being and fosters more harmonious relationships with society. The main objective of this research was to analyze the impact of the practice of Social Responsibility by Heineken Mozambique in the district of Marracuene and the creation of value for the company in the time horizon 2018 to 2022. Companies that practice this strategy have the possibility of having a good image before consumers, the community, the government, attracting and retaining talent. The author conducted an interview with the head of the social development department and other people responsible for Heineken Mozambique and members of the communities financed by it. The work was based on a case study at Heineken Mozambique in the district of Marracuene, in addition to the existing bibliography and research in other sources, such as electronic ones. The research data were compared and interpreted based on the bibliographic consultation carried out. From data analysis, it was concluded that Social Responsibility has a positive impact for both parties, that is, on the one hand, communities are experiencing a certain development, especially when their deficiencies in terms of health facilities, access to drinking water, healthcare, schools and other basic needs; and, on the other, the company benefits from the protection of its infrastructures because the communities also feel ownership of the company.

Keywords: *Comunities, Corporate Culture, Social Responsibility*

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

HIV - *Human Immunodeficiency Virus*

ONGs-Organizações Não Governamentais;

OJM-Organização da Juventude Moçambicana;

PARPA-Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta;

PRE-Programa de Reabilitação Económica;

PRES-Programa de Reabilitação Económica e Social

RS-Responsabilidade Social

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos inqueridos segundo o género	48
Tabela 2: Distribuição da faixa etária	49
Tabela 3: Análise da lucratividade da empresa Heineken Moçambique	53
Tabela 4: Análise da demanda do produto da empresa Heineken Moçambique no mercado nacional e internacional	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Distribuição dos inqueridos segundo o género.....	49
Gráfico 2-Distribuição da faixa etária.....	50
Gráfico 3- Análise da lucratividade da empresa Heineken Moçambique.....	53
Gráfico 4: Análise da demanda do produto da empresa Heineken Moçambique no mercado nacional e internacional	55

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
PARECER DO SUPERVISOR	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2 Contextualização	1
1.3 Justificação da escolha do tema	3
1.4 Objectivos de pesquisa	4
1.4.1 Objectivo geral	4
1.4.2 Objectivos específicos	4
1.5. Problema da pesquisa	4
1.6 Hipóteses	6
1.7 Resultados esperados.....	6
CAPÍTULO II- ABORDAGEM CONCEPTUAL E TEÓRICA DO TEMA.....	7
2.1 Responsabilidade Social – origens.....	7
2.2 Historial de Responsabilidade Social nas organizações.....	8
2.3 Conceito de Responsabilidade Social	9
2.3.1 Evolução do Conceito de Responsabilidade Social	12
2.4. Discussões de autores sobre a Responsabilidades Social.....	13
2.5 Tipos de responsabilidade social da empresa.....	15

2.6 Tipos de abordagens de grau de envolvimento de Responsabilidade Social da Organização	17
2.6.1 - A abordagem da Obrigação Social	17
2.6.2 - A abordagem da Responsabilidade Social	18
2.6.3 A Abordagem da Sensibilidade Social	18
2.7 Práticas de Responsabilidade Social das Empresas	19
2.7.1 <i>Práticas de Responsabilidade Social Interna</i>	20
2.7.2 <i>Práticas de responsabilidade social externa</i>	21
2.8 Ganhos Empresariais a partir da Responsabilidade Social	22
2.8.1 Vantagens práticas da Responsabilidade Social das Empresas	25
2.8.1 Desvantagens devido a falta de práticas da Responsabilidade Social das Empresas	27
2.9 Desenvolvimento da comunidade	27
2.10 Relação entre a Responsabilidade Social e Desenvolvimento comunitário	30
2.11. Abordagem sobre a Responsabilidade Social em Moçambique	32
2.11.2 Incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis	34
2.11.3 Capacidades humanas e institucionais	35
2.11.4 Áreas de participação do sector privado nas acções de Responsabilidade Social, segundo o Governo moçambicano	35
2.11.5 Exemplos práticos de empresas que praticam as acções de responsabilidade social nas áreas em que estão inseridas em Moçambique	36
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	38
3.1 Metodologia de Pesquisa	38
3.2 Método de Abordagem	38
3.3 Método de Procedimento	38
3.4 Técnicas de Colecta de Dados	38
3.5 Delimitação de universo	39
3.6 Tratamento estatístico	39

CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO: ACÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CRIAÇÃO DE VALOR DA HEINEKEN MOÇAMBIQUE NO DISTRITO DEMMARRACUENE.....	40
4.1 Breve abordagem sobre o distrito de Marracuene.....	40
4.2. Apresentação do campo de estudos – Heineken Moçambique	40
4.2.1 Visão.....	41
4.2.3 Valores	41
4.3 Fundo de Desenvolvimento Social da Heineken Moçambique	41
4.3.1 Área de Educação.....	42
4.3.3 Área de Saúde.....	43
4.3.4 Área de Apoio as vítimas das Cheias	44
4.3.5 Apoio da Heineken na área de Desporto no distrito de Marracuene.....	44
4.3.6 Responsabilidade Social da Heineken na preservação do Meio Ambiente o distrito de Marracuene.....	44
4.4 Heineken e o Conceito de Responsabilidade Social	45
4.5 Estratégia de intervenção da empresa nas acções de responsabilidade Social.....	46
4.5.1 Importância da realização de acções sociais em benefício da comunidade	46
CAPÍTULO V – ANÁLISE E INTER PRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
5.1 Apresentação dos Resultados	48
5.1.1 Caracterização da amostra.....	48
5.1.2 Dados colectados por entrevistas	50
5.1.2.1 <i>Entrevista feita aos gestores das acções de Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene</i>	50
5.1.2.2 <i>Entrevista feita a comunidade</i>	56
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
6.1 Conclusões	59
6.2 Recomendações.....	60

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

A presente monografia como tema: “*Análise das acções de Responsabilidade Social na criação de valor das empresas em Moçambique: o caso da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene (2018 - 2022)*”. Constitui um dos requisitos para aquisição do grau de licenciatura em Gestão Empresarial no Instituto Superior Aberto - ISA.

No passado, a preocupação das empresas era apenas a de maximização dos lucros e o seu objectivo único era apenas, olhar para o resultado económico e financeiro. Neste período, não havia uma preocupação, ou pelo menos era mínima no que concerne a componente social.

Actualmente, mostra-se importante criar um paralelismo ou uma relação entre as empresas, a sociedade e o meio ambiente, que interagem entre si gerando uma série de efeitos externos positivos e negativos tanto para a empresa como para a sociedade onde esta está inserida.

As empresas inserem-se numa dinâmica, em que o lucro já não é o único objectivo da empresa a ser alcançado, e que as empresas procuram uma actuação social, constituindo-se assim uma actuação da empresa que seja socialmente responsável, onde enfatiza aspectos ambientais, segmentos sociais, engajando-se cada vez mais em questões da responsabilidade social das empresas.

Face a isto, as empresas procuram desenvolver acções de responsabilidade social e assumem deste modo um papel na promoção do desenvolvimento da comunidade contribuindo para a maximização do impacto das suas actividades e o bem-estar social, assim como na criação de valor da empresa em termos de maximização dos resultados financeiros.

1.2 Contextualização

A missão das empresas deve ser a de encontrar e desenvolver uma relação construtiva com a comunidade onde se encontra inserida, em particular, e com a sociedade num todo. No passado, a preocupação das empresas era de maximização dos lucros, ou seja, de olhar para o resultado económico e financeiro, distanciando-se da componente social e ética.

A inquietação da sociedade derivada de catástrofes, tanto ambientais como de ordem moral e ética, faz com que de forma generalizada se afirme que muitos desses danos, a que estamos assistindo, são provenientes de uma ganância por um lucro sem limites, oriundo de mudanças no cenário actual, tais como: avanços tecnológicos, desemprego e exclusão social, sem preocupação com as consequências num futuro bem próximo.

Dessa forma, a Responsabilidade Social (RS) surge agora, visando melhorias no bem-estar e harmonização entre os objectivos empresariais e os interesses da sociedade quanto à minimização dos impactos ambientais negativos derivados da actuação de empresas.

No cenário mercadológico actual, não basta oferecer qualidade, preços competitivos e bom atendimento. A empresa do futuro será aquela que atingir o equilíbrio ético entre os seus objectivos económicos e financeiros e os imperativos sociais.

As discussões, envolvendo esta temática, ganharam espaço quando as organizações perceberam que a ética e a lucratividade podem estar alinhadas. Considerando que o lucro é o maior objectivo de toda empresa, leva-se em consideração que se pode obter o lucro agregando valores éticos, morais e sociais em seus produtos e/ou serviços. Nessa abordagem, apresenta-se uma ferramenta de grande valor - o Marketing Social (MS). Esta ferramenta uma vez bem implementada no âmbito de RS pode ser um forte aliado entre as organizações e as comunidades onde estão inseridas, visto permitir interacção permanente de todos os interessados na busca do almejado crescimento e co-eficiente, Ashley e Cardoso (2002).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o Marketing Social e a Responsabilidade Social estão intrinsecamente ligados, sendo que, a longo prazo, a organização que utiliza o Marketing Social eticamente não só divulga suas acções sociais, mas constrói um valor diferenciado para sua empresa, aliando lucro ao exercício da cidadania.

Neste quadro, as empresas em Moçambique (Caso da Heineken, Mozal, Areias Pesadas de Moma e Chibuto, a Companhia Vulcano sem contar com a Petromoc, TMcel e Vodacom, etc) parece resgatarem estes entendimentos imperativos das empresas diante das comunidades e sociedades onde exercem actividades, devendo para tal adoptar políticas de Responsabilidade Social como integrante da estratégia global de sustentabilidade dos seus negócios. O princípio recorrentemente afirmado é que *Safety comes first, work comes second*, decorrendo aliás uma

campanha que tem em vista atingir o objectivo de *zero harm*. Não se está apenas perante uma retórica securitária, mas face a uma atitude que tem expressões práticas em todos os escalões hierárquicos e transmitida na mesma medida para as comunidades circunvizinhas, Cuambe (2007).

1.3 Justificação da escolha do tema

Constituindo as empresas uma importante componente da sociedade, que geram crescimento económico e riqueza; criam e mantêm postos de trabalho, torna-se necessário que elas intervenham no campo social onde elas se encontram inseridas.

Ultimamente, constata-se a crescente importância que as questões sociais e éticas assumem na componente académica e empresarial e ainda persistem algumas dúvidas quanto ao benefício subjacente ao grau de envolvimento das empresas no domínio social. Contudo, uma época dominada pelos meios de comunicação, a imagem institucional da empresa torna-se uma preocupação diária, pelo que ter um comportamento ético e socialmente responsável só por si já não é suficiente, sendo necessário que esse comportamento seja percebido pela sociedade ou crie um bem-estar social.

Neste contexto, a escolha do tema deve-se ao particular interesse em abordar questões inerentes aos anseios da sociedade pois, nos últimos tempos as expectativas da sociedade mudaram em relação ao papel das empresas, e tornou-se relevante examinar a imagem institucional relacionada às questões sociais e do meio ambiente.

O outro motivo tem a ver com o facto de que o envolvimento efectivo das empresas nos problemas sociais e ambientais pode contribuir na promoção de uma boa imagem da empresa Heineken Moçambique (criação de valor da empresa) no seio da comunidade e sociedade em geral.

Finalmente, a importância de se investigar este tema, reside no facto de que, uma organização que não implementa a responsabilidade social, dificilmente consegue estar na linha da frente, que seja em termos de rentabilidade financeira, de atracção dos recursos humanos, quer seja em termos da sua imagem institucional. Daí que urge a necessidade de se fazer uma avaliação das acções de responsabilidade social da empresa Heineken-Moçambique e o seu contributo na criação de valor para empresa.

Na presente pesquisa, ao se falar da criação de valor da empresa, pretende -se perceber o retorno que as acções de responsabilidade social efectuadas pela empresa Heineken – Moçambique, na Cidade de Maputo ciam para a melhoria da imagem da empresa assim como na sua rendibilidade financeira.

1.4 Objectivos de pesquisa

1.4.1 Objectivo geral

- ✓ Avaliar em que medida as acções das empresas socialmente responsáveis como da Heineken - Moçambique, contribuem na promoção do desenvolvimento da comunidade e na criação de valor da empresa.

1.4.2 Objectivos específicos

- ✓ Conceituar a Responsabilidade Social (RS) e o desenvolvimento da comunidade;
- ✓ Analisar a política de responsabilidade social da Heineken – Moçambique no distrito de Marracuene;
- ✓ Avaliar as políticas e estratégias de RS utilizadas pela Heineken – Moçambique no distrito de Marracuene;
- ✓ Identificar os ganhos económicos, financeiros e sociais que a Heineken - Moçambique tem ao enveredar por uma conduta socialmente responsável do desenvolvimento das suas actividades e,
- ✓ Analisar o impacto das acções de Responsabilidade Social da Heineken – Moçambique na criação de valor da empresa.

1.5. Problema da pesquisa

No contexto da globalização e de mutação industrial em larga escala, emergiram novas preocupações e expectativas dos cidadãos, dos consumidores, dos investidores e das autoridades públicas. A par disso, danos causados ao ambiente pelas actividades económicas, designadamente: marés negras, fugas radioactivas, tem gerado preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades colectivas, pressionando as empresas para a observância de requisitos ambientais e exigindo às entidades reguladoras, legislativas e governamentais a produção de quadros legais apropriados e a vigilância da sua aplicação, obrigando assim que os

indivíduos e as instituições, como consumidores e/ou como investidores, adotem progressivamente critérios sociais nas suas decisões, Ethos (2001)

Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm forçado as actividades económicas e empresariais a uma actuação mais transparente e responsável. A rápida difusão das acções empresariais permite o conhecimento em tempo real das agressões ao ambiente levadas a cabo por empresas socialmente irresponsáveis, por um lado e, por outro permite o acompanhamento dos bons exemplos dados por outras empresas, passíveis de imitação – com consequências notáveis na reputação e na imagem das empresas, Ethos, (2001)

A relação entre as empresas e a sociedade baseia-se num contrato social que evolui conforme as mudanças sociais e as consequentes expectativas da sociedade. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas actividades e obrigações, bem como estabelecer limites legais para a sua actuação, Ethos, (2001: *idem*).

A recente evolução das práticas da RS a qual um número significativo de empresa tem aderido, existe um questionamento às empresas com relação a Responsabilidade Social que estes devem assumir perante a sociedade, tem sido um assunto alvo de constantes debates, porém, nem todas empresas tem consciência de uma conduta socialmente responsável. As empresas que ganham consciência de tal questionamento procuram de certa forma assumir uma posição de resposta perante os problemas de *stakeholders* (*ibidem*).

A Heineken Moçambique, como uma instituição ou corporação, não se distancia do conjunto das empresas cientes da sua Responsabilidade Social e a sua inserção na comunidade exige uma actuação activa no desenvolvimento da comunidade e sociedade.

Neste sentido, a presente pesquisa procurará responder a seguinte questão:

Até que ponto as acções de responsabilidade social da empresa Heineken – Moçambique no distrito de Marracuene, tem vindo a contribuir no desenvolvimento da comunidade, bem como na criação de valor para empresa?

1.6 Hipóteses

H₀ - As acções de responsabilidade social praticadas pela Heineken -Moçambique no distrito de Marracuene, não criam valor para a empresa e tem um impacto negativo nas comunidades nela inseridas.

H₁ - As acções de responsabilidade social praticadas pela Heineken -Moçambique no distrito de Marracuene, criam valor para a empresa e tem um impacto positivo nas comunidades nela inseridas.

1.7 Resultados esperados

Os principais resultados esperados na pesquisa são:

- ✓ Um estudo quantitativo e qualitativo sobre a importância das acções de responsabilidade social feitas pelas organizações (o caso de Heineken – Moçambique) no distrito de Marracuene, bem como o impacto que produz, seja ele, positivo ou negativo nas comunidades onde ela está inserida, bem como para a empresa.
- ✓ Um estudo quantitativo sobre algumas análises técnicas que podem ser utilizadas para tirar-se proveito do impacto socio-económico que o investimento em acções de responsabilidade social podem trazer para as organizações, em relação a sua imagem externa e interna.
- ✓ Propor estratégias e políticas que podem permitir que estas empresas participem no crescimento e desenvolvimento económico das comunidades através dessas acções de

1.8 Estrutura do Trabalho

O trabalho compreende seis capítulos e encontra-se organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo temos a introdução, problema da pesquisa, justificação da pesquisa, delimitação da pesquisa, objectivos do estudo, a metodologia e a estrutura do trabalho; o segundo capítulo consiste na revisão da literatura, com algumas definições de Responsabilidade Social e sua importância para as organizações; o terceiro capítulo tem a ver com a metodologia Moçambique; o quarto capítulo é o de estudo de caso em que se faz a descrição, o enquadramento geral da empresa em estudo, o quinto capítulo fará a apresentação e a análise dos dados colhidos e por último, o sexto capítulo apresenta as conclusões e possíveis recomendações.

CAPÍTULO II- ABORDAGEM CONCEPTUAL E TEÓRICA DO TEMA

O presente capítulo apresenta como o referencial teórico relacionado com as ações de responsabilidade social dentro das empresas e o seu papel para a criação de valor nas mesmas, bem assim no desenvolvimento da comunidade onde a entidade/empresa se encontra inserida.

A Responsabilidade Social (RS) tem sido um tema muito discutido no meio empresarial, visto que muitas empresas tem utilizado esta prática através de diversos programas na área social, procurando demonstrar principalmente sua função social perante a comunidade em que estão inseridas e como retorno criam e aumentam o valor da empresa na sua imagem na sociedade e nos rendimentos das mesmas.

2.1 Responsabilidade Social – origens

Desde os primórdios da civilização encontramos exemplos de cooperação. O homem primitivo que se sustentava a partir da caça, tinha comprometimento com o grupo, ou seja, o produto da caça era repartido entre todos. A partir do momento em que se fixou na terra, que começou a plantar e a domesticar animais, sempre havia o sentido de cooperação, de proteção, de responsabilidade com todo o grupo, Veloso (2002).

Neste período, onde os grupos viviam havia uma relação harmónica (todos tinham suas necessidades básicas atendidas independente de sua situação) e uma cooperação. Dentro desta linha de raciocínio, na evolução da humanidade sempre houve uma ligação entre o conceito de responsabilidade relacionado à vida em sociedade. O homem sempre teve a guiar suas acções o comprometimento de ao desempenhar suas actividades, não esquecer o carácter social, em como poderia afectar de forma positiva ou negativa a sociedade em que vivia, Veloso (2002: *ibidem*).

Etimologicamente a palavra responsabilidade deriva do latim *respondere, responder*. Neste sentido, a responsabilidade é “a qualidade de responsável”, que “responde por actos próprios ou de outrem”, que “deve satisfazer os seus compromissos ou de outrem” Veloso, (2002).

As diferentes significações percebidas para o termo suscitam questões ligadas à área do dever, da obrigação legal ou moral que, por sua vez, nos faz entrar no campo da ética.

O conceito de responsabilidade social empresarial surge dessa forma como um dilema ético. Ética é definida como um sistema de regras que governa a ordenação de valores. Como pessoas

possuem códigos de ética pessoais diferenciados, as organizações devem ser explícitas com relação aos seus padrões éticos, Bateman e Esnel (1998).

Falar sobre ética e sua relação com responsabilidade social levam directamente ao problema do costume – hábitos ligados às manifestações de cada sociedade através de sua cultura, vivência e crenças. Responsabilidades éticas correspondem a actividades, práticas, políticas e comportamentos esperados por membros da sociedade apesar de não codificado em leis que envolvem uma série de normas, padrões e expectativas de comportamento para entender o que os diversos públicos (*stakeholders*) com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais e expectativas, Veloso (2002: *ibidem*).

2.2 Historial de Responsabilidade Social nas organizações

Segundo Bowen (957), *apud* CarrolL, (1999), o desenvolvimento da responsabilidade social se deu com o conflito entre os interesses pessoais e os interesses sociais surgidos ainda no século XVIII (período do *laissez-faire*¹). Foram os problemas e questionamentos ao sistema do *laissez-faire* que levaram a um incremento do controlo social na vida económica. Esse controlo social levou alguns países ao socialismo ou comunismo, e nos Estados Unidos à uma mistura entre livre iniciativa e controlo social.

Na Perspectiva do mesmo autor, o século XIX trouxe as primeiras manifestações dos governos sobre as organizações. Foram medidas anti-mercantilistas de que evoluções programadas, contudo, podem ser encaradas como um início de uma visão mais socialmente responsável. “A legislação trabalhista moderna, por exemplo, data da Lei de Saúde Moral dos Aprendizés, aprovada na Inglaterra em 1802, na qual predominavam motivos humanitários. Uma outra lei de 1819 limitou o trabalho de menores. O direito de formar sindicatos foi reconhecido na Inglaterra em 1824, a reorganização e liberalização drástica da legislação social ocorreu em 1834. Foi analogamente bem cedo também que teve início a legislação social nos Estados Unidos, durante as décadas de 1830 e 1840.

¹ “Teoricamente, o sistema do *laissez-faire* aplica-se a uma economia de troca em que funcionariam as seguintes instituições: propriedade privada, trabalho livre, livre empreendimento, livre escolha pelo consumidor, e competição. O Estado ficaria adstrito a actividades tais como protecção do direito de propriedade; defesa nacional; estabelecimento de unidades de peso, de medida e monetárias; educação; e execução de certas obras públicas, como por exemplo estradas e auxílios à navegação.

De acordo com Oliveira (2001), só foi no início do século XX que se registram manifestações públicas a favor da ideia da responsabilidade social por parte das empresas. É importante ressaltar que as primeiras publicações específicas sobre esta temática, surgiram durante as décadas de 30 e 40 sendo que, as mais relevantes referências deste período incluem, Barnard (1938), Clark (1939) e Kreps (1940).

Cabe destacar, a entrevista realizada pela revista *Fortune* (1946) com executivos de negócios, solicitando a opinião dos mesmos em relação à responsabilidade social empresarial. Carroll (1999) e o livro intitulado: “*Social Responsibilities of the Businessman*”, escrito por Howard Bowen, nos EUA, em 1953, é considerado um clássico sobre o tema, Torres, (2000).

Contudo, foi somente a partir dos anos 60 nos Estados Unidos da América e no início da década de 70 na Europa, particularmente na França, Alemanha e Inglaterra, que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços sociais ou relatórios sociais Torres, (2000).

2.3 Conceito de Responsabilidade Social

Tem sido frequente ver empresas a divulgar nos meios de comunicação social a sua participação ou apoio a projectos sociais quer através de doações ou patrocínios. Esse esforço empresarial, é tacitamente ligado ao conceito de Responsabilidade Social, Veloso (2002). No entanto, a questão da responsabilidade social abrange muito mais do que simples doações financeiras ou materiais. Vários são os autores que abordam as questões relativas à responsabilidade social das organizações e os aspectos críticos da sua operacionalização.

O conceito de responsabilidade social empresarial vem, ao longo do tempo, recebendo muitos significados e interpretações por se defrontar com áreas limites da ética e da moral, altamente subjectivas, Veloso (2002).

Não tem havido muito consenso sobre o significado preciso da responsabilidade social ou sobre o grau de comprometimento da empresa com as questões sociais.

Segundo Ashley (2005), a expressão responsabilidade social suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão

médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêm associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há ainda os que acham que seu significado transmitido é ser *responsável por* ou *socialmente consciente* e os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de *socialmente irresponsável* ou *não responsável*.

Surgiram, assim, várias definições de responsabilidade social associadas a teorias e teóricos com visões diferentes, no que diz respeito à sensibilidade social das empresas – responsabilidade social como obrigação social; responsabilidade social como acções comunitárias e responsabilidade social como abordagem sistémica dos *stakeholders*. Dessa forma, recorrer à história do envolvimento das empresas com a questão social pode ajudar a compreender o engendramento das diferentes concepções sobre esse assunto, Ashley (2005).

O conceito de responsabilidade social está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das actividades das empresas alcançam um universo de actores sociais mais amplo do que o composto por seus sócios e accionistas, Ashley (2005). As decisões e resultados das empresas, assim como suas actividades, afectam e são afectadas por vários outros actores, entre eles: empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, governos e comunidades.

Parte-se do pressuposto de que se a empresa consegue alcançar estas diretrizes, ela estará também conquistando clientes, pois, ganhará o reconhecimento da sociedade. Assim, pode-se definir responsabilidade social como o compromisso que a empresa tem em desenvolver estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento dos seus empregados e ambiente adequado ao trabalho, maior lealdade com o consumidor, participação em projectos ambientais (principalmente na região onde a empresa actua) e atenção aos problemas da comunidade Ashley (*Ibidem*).

Trata-se, então, de uma filosofia empresarial voltada para questões sociais e ambientais que tem, como objectivo, a valorização da imagem institucional, consumidores leais, maior capacidade de atrair e reter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças, longevidade e melhoria da performance financeira e aumento da produtividade e da qualidade, Ashley (2005).

Na visão de Ashley e Cardoso (2005), a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso de uma organização para com a sociedade, medida através de seus actos e atitudes que afectem toda a sociedade ou alguma comunidade em particular. Ou seja, refere-se aos efeitos que podem causar as decisões das empresas sobre a sociedade. Dando mais ênfase os autores, afirmam que a responsabilidade social também pode ser definida como toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. A Responsabilidade Social Empresarial representa dessa forma o envolvimento da empresa com aspirações e desejos da sociedade, passando a ser um membro activo desta, principalmente como condutora de políticas e projectos estratégicos para o bem comum.

Na óptica de Certo & Peter (1993), a responsabilidade social é “o grau em que os administradores de uma organização realizam actividades que protegem e melhoram a sociedade além do exigido para atender aos interesses económicos e técnicos da organização. Dessa forma, eles consideram que a responsabilidade social da corporação envolve a realização de actividades que “podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam directamente para o lucro da empresa”.

Para Bower, citado por Ashley (2005: 6), a responsabilidade social é definida como “a obrigação do homem de negócios de adoptar orientações, tomar decisões e seguir linhas de acção que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.

Nesse sentido, pode-se considerar responsabilidade social como toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Percebe-se, claramente, que a expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações.

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (www.pt.sgs.com) a cessado aos 14/02/2024.

Em Moçambique, segundo Mateus Zimba, *apud* Veloso (2002), ao falarmos de Responsabilidade Social, é preciso também considerar a relação ética, a relação socialmente responsável da empresa em todas as suas acções, quer nas suas políticas, quer nas suas práticas, em todas as suas relações, sejam elas com o seu público interno ou externo.

Este conceito é definido como o comprometimento permanente dos empresários de adoptar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (*Ibidem*).

Para o presente trabalho, é considerada e utilizada a definição de Ashley e Cardoso (2005:10), que defende que a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso de uma organização para com a sociedade, medida através de seus actos e atitudes que afectem toda a sociedade ou alguma comunidade em particular bem como para a criação de valor para a empresa. Ou seja, refere-se ao efeito que podem causar as decisões das empresas sobre a sociedade que por sua vez se traduzem na criação de valor na imagem empresarial e nos seus resultados no componente volume de vendas.

2.3.1 Evolução do Conceito de Responsabilidade Social

Segundo Stoner & Freeman (1999), em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado *U. S. Steel Corporation*, publicou um livro chamado “O Evangelho da Riqueza”, estabelecendo a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes organizações. Carnegie se baseava em dois princípios: o princípio da caridade e o princípio da custódia.

- a) **Princípio da caridade:** doutrina de responsabilidade social que exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos ricos da sociedade. Dessa forma, desempregados, idosos, doentes etc. podiam ser ajudados directa ou indirectamente através de instituições como igrejas, asilos e, a partir da década de 1920, do fundo comunitário chamado movimento “*Community Chest*”. De acordo com esse princípio, os próprios ricos decidiam com quanto iriam contribuir, e a caridade era considerada uma obrigação dos indivíduos e não das organizações.

- b) **Princípio da Custódia:** doutrina bíblica que exige que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiães, mantendo suas propriedades em custódia, para o benefício da sociedade como um todo. De acordo com a ideia de Carnegie, os ricos guardavam o dinheiro em confiança para o resto da sociedade, e podiam usá-lo para qualquer objectivo que a sociedade considerasse legítimo. Porém, era também função das organizações multiplicar a riqueza da sociedade, aumentando a sua própria através de investimentos prudentes dos recursos que estavam sob sua custódia.

2.4. Discussões de autores sobre a Responsabilidades Social

Segundo Daft, (1999) as empresas que tomaram a decisão de investir na melhoria comunitária, ou seja, que levaram em consideração a sua responsabilidade social, estão rapidamente descobrindo o sucesso do negócio. As práticas da responsabilidade social têm sido utilizadas da mesma forma que são utilizadas as estratégias para obter lucro com produtos de qualidade.

Friedman (2021) afirma que, a maioria dos gestores da actualidade é constituída por profissionais, ou seja, não são donos dos negócios que administram. Isto significa que são apenas empregados e que a sua única responsabilidade é prestar contas aos accionistas. Portanto, sua responsabilidade primária consiste em dirigir os negócios com a finalidade de proteger os interesses dos accionistas.

Os accionistas têm o único interesse na obtenção de um maior rendimento financeiro. E se os gestores tomarem a decisão de gastar em prol da sociedade, mesmo com o aval dos accionistas, alguém terá que pagar por essa redistribuição dos activos:

- a) Se os actos socialmente responsáveis diminuem os lucros e os dividendos, os accionistas perdem;
- b) Se os salários e as contribuições precisam de ser reduzidos para que se possam pagar as actividades em prol da sociedade, os empregados sofrem uma perda;
- c) Se os preços sobem para cobrir o pagamento dessas actividades sociais os consumidores perdem;
- d) Se os consumidores rejeitarem os preços mais altos e as vendas caem, é possível que o negócio não sobreviva e, nesse caso, perdem todas as pessoas relacionadas com a

organização. Quando os gestores profissionais se propõem a conseguir algo mais além dos lucros, se elegem implicitamente criadores de políticas sem que tenham sido eleitos por ninguém².

Segundo Tachizawa (2001), a responsabilidade social relaciona-se com o conceito da governação corporativa e da gestão empresarial em situações complexas, nas quais questões ambientais e sociais são crescentemente mais importantes para o êxito e a sobrevivência nos negócios. Insere-se, ainda no contexto internacional da globalização dos mercados o que amplia as possibilidades de trocas internacionais ao mesmo tempo em que impõe barreiras e desafios nos campos ético, cultural, político e comercial, como:

- a) O posicionamento mais consciente e exigente dos clientes, atentos ao padrão competitivo das empresas em todo o mundo;
- b) A questão do *dumping* social que envolve tanto valores éticos quanto argumentações de carácter proteccionista não formais;
- c) O evitar choques culturais, no âmbito interno e externo às empresas e a conquista de aceitação e credibilidade dos novos mercados.

Ainda na mesma visão do autor, a responsabilidade social é convergente com estratégias de sustentabilidade de longo prazo, inclui a necessária preocupação dos efeitos das actividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se inserem as empresas e exclui, portanto, actividades no âmbito da caridade ou filantropia tradicionalmente praticadas pela iniciativa privada.

Para Daft (1999), os administradores das principais entidades assumem posições de liderança em todo o mundo. Aos administradores das empresas são exigidos a responsabilidade social das empresas que dirigem, no aumento da qualidade de vida da sociedade no que diz respeito aos seus produtos ou serviços.

A pergunta tradicional a fazer era: “como podemos fazer para que a nossa produção de carros ou de sapatos não ofenda os valores e as crenças sociais, nem as pessoas e sua liberdade, nem a boa sociedade de modo geral?” Hoje reivindica-se que as empresas façam com que os valores e as

² www2.brasil-rotario.com.br acesso 02/03/2023

crenças sociais criem a liberdade pessoal e a boa sociedade. Essa reivindicação leva os administradores a procurar outros modos de raciocinar e de actuar. Ela não pode ser tratada de maneira tradicional, nem pode ficar a cargo do sector de relações públicas (*Ibidem*).

As responsabilidades sociais, sejam de pequena ou grande empresa, podem originar duas situações: i) as repercussões sociais provocadas pela própria empresa ou instituição e ii) assim como da própria sociedade. As duas interessam à administração, porque a entidade que os administradores dirigem vive na sociedade e na comunidade. Mas bem vistas estas situações são diferentes. A primeira delas lida com o que a entidade faz para a sociedade, a segunda, preocupa-se com o que a entidade pode ou deve fazer pela sociedade (*Ibidem*).

2.5 Tipos de responsabilidade social da empresa

De acordo com o modelo da pirâmide de Carrol³ a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: económica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica).



Fontes: Archie B. Carroll citado em DAFT, Richard L., “Administração (1999:90).

- a) *Responsabilidade económica*, com enfoque na minimização das pressões competitivas, objectiva o equilíbrio económico e considera os padrões éticos para a relação entre rentabilidade e comportamento socialmente responsável. Localiza-se na base da pirâmide, pois é o principal tipo de Responsabilidade Social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade

³ Citado em DAFT, 1999

económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e accionistas. Esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social.

- b) *Responsabilidade legal*, relativa ao cumprimento das leis promulgadas pelos governos, servindo para estabelecer padrões mínimos de conduta e não para determinar o que é ético ou antiético. Define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais que são impostas pelas autoridades locais das cidades, assembleias legislativas e agências de regulamentação do governo. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis por parte dos seus funcionários.
- c) *Responsabilidade Ética*, ligada ao comportamento, considerando a expectativa e a proibição de tais comportamentos dos indivíduos dentro de uma organização, na comunidade e na sociedade, mesmo que certas condutas não estejam nomeadas como lei. A dimensão ética refere-se, portanto, ao que é certo ou errado, ou seja, inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir interesses económicos directos da empresa;
- d) *Responsabilidade discricionária ou Filantrópica*, ligada às contribuições da empresa à sociedade, no que diz respeito à qualidade de vida e ao bem-estar. Este tipo de responsabilidade é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela necessidade de gerar lucro, pela lei ou pela ética. A actividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projectos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem são esperados.

Entende-se, portanto, que essas quatro dimensões formam a totalidade da Responsabilidade Social, pois a filantrópica é o que a sociedade deseja da empresa; a ética, é o que a sociedade dela espera; a legal e a económica abrangem o que a sociedade exige.

2.6 Tipos de abordagens de grau de envolvimento de Responsabilidade Social da Organização

A preocupação pelas empresas das suas obrigações sociais tem ganhado maior relevância. Proposições de que as empresas deveriam destinar uma parte dos recursos económicos para acções que beneficiam a sociedade nem sempre foram bem recebidas. A literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de acção, mas também quanto ao ser ou não legítimo empregar quaisquer recursos para acções sociais, Cuambe, (2007).

A ideia de responsabilidade social supõe que a empresa tenha, não apenas obrigações legais e económicas, mas também certas responsabilidades para a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações (*Ibidem*).

Montana e Charnov (2003) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) citado por Cuambe (2007) argumentam que existem três níveis diferentes de abordagem de responsabilidade social a serem adoptadas como acções das empresas em relação às suas demandas sociais de modo a pautarem por uma postura socialmente responsável mais ampla. Estas abordagens são:

2.6.1 - A abordagem da Obrigação Social

Ela existe quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo este ponto de vista, que cumpriu com as suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei.

Essa abordagem supõe que os objectivos principais da organização são de natureza económica, principalmente a maximização dos lucros e o património dos accionistas, não o cumprimento de obrigações sociais. Assim, os adeptos dessa abordagem afirmam que a empresa deve meramente cumprir as obrigações sociais mínimas impostas pela legislação em vigor. Os administradores que aceitam essa abordagem afirmam que a empresa cumpre obrigação social maximizando lucros e mantendo os trabalhadores empregados. Dessa maneira, esses administradores, enquanto cumprirem a lei, respondem apenas perante os proprietários da organização (accionistas) por acções que consomem recursos organizacionais – não perante a sociedade. Esses administradores seleccionam as acções que resultarão no melhor resultado económico para a organização, e/ou as que são exigidas pela lei.

Hoje as organizações defrontam com inúmeras leis e decretos que obrigam as organizações a controlar a poluição, a criar e manter locais seguros de trabalho, a tratar com igualdade os colaboradores etc. Os administradores que se limitavam apenas às obrigações legais agora se confrontam com a necessidade de se manter atualizados com as mudanças nas obrigações sociais, Cuambe (2007).

2.6.2 - A abordagem da Responsabilidade Social

Essa abordagem supõe que a organização não tem apenas metas económicas, mas também responsabilidade social. Os administradores que assumem essa abordagem tomam decisões organizacionais com base não apenas nos ganhos económicos projetados e na conformidade legal, mas também no critério do benefício social. Há uma predisposição para que sejam usados recursos organizacionais para projectos de bem-estar social, embora não seja seguido nenhum curso de acção que possa trazer danos económicos para a organização.

Nesse tipo de abordagem, existe uma preocupação em otimizar os lucros e o património líquido dos accionistas, mas existe também consideração por aqueles que supervisionam programas de acção social. As organizações adeptas ao método da responsabilidade social buscam activamente a aprovação da comunidade por seu envolvimento e comprometimento social e desejam ser vistas como politicamente correcta.

Essas organizações fazem um grande esforço na área de relações públicas direcionando-o para a obtenção desse reconhecimento público.

Neste tipo de abordagem quando as empresas descobrem que suas acções contribuíram para solucionar os problemas sociais correntes, elas praticarão a adaptação reactiva. Isso significa que nos casos em que o papel da empresa na contribuição para a solução do problema social é evidente, a empresa agirá para providenciar uma acção correctiva, Cuambe (2007).

2.6.3 A Abordagem da Sensibilidade Social

Essa abordagem supõe que a organização não tem apenas metas económicas e sociais, mas que também precisa se antecipar aos problemas sociais do futuro e agir agora em resposta a esses problemas. A abordagem da sensibilidade social é o método que mais exige das organizações: exige que a organização se antecipe aos problemas sociais e que lide com eles antes que se tornem evidentes; ao lidar com problemas sociais do futuro, a organização pode precisar fazer

uso de recursos organizacionais agora, criando um impacto negativo na optimização de lucros do presente.

A empresa que adopta esse método acredita que a boa cidadania corporativa implica assumir um papel verdadeiramente proativo na sociedade, o de fazer uso do poder que lhe é conferido para a melhoria da sociedade. Isso, no final, produzirá um efeito benéfico na empresa já que ela faz negócios no interior dessa sociedade.

A organização que adopta o método da sensibilidade social procura activamente por envolvimento e comprometimento esforço à conscientização social, especialmente com a comunidade e encoraja seus colaboradores a fazerem o mesmo. Faz-se um grande no que se refere às áreas emergenciais. Enquanto o método da responsabilidade social prega o envolvimento individual e empresarial em causas sociais já estabelecidas, o método da sensibilidade social tem uma visão mais ampla ao se preocupar com o futuro da sociedade, Cuambe, (2007).

2.7 Práticas de Responsabilidade Social das Empresas

A importância da incorporação da dimensão social na forma de gerir as empresas está sendo bastante difundida no contexto moderno, e a gestão empresarial que não tenha como referência aos interesses dos *stakeholders* revela-se insuficiente no novo contexto, Cuambe (2007).

Para Daft (1999), a RS de uma empresa deve também considerar todas as relações e práticas existentes entre os *stakeholders* e o ambiente as quais pertence. Uma empresa exerce plenamente sua RS empresarial quando possui uma gestão eficaz de RS tanto em relação ao seu público interno (beneficiários internos), quanto ao externo (beneficiários externos).

As práticas de RS nas empresas e o grau de comprometimento destas com as acções sociais deve levar em conta os efeitos de suas acções sobre todos os *stakeholders*, e olhando para a interação da empresa com o meio em que esta habita verifica-se que existe uma série de práticas a serem adoptadas e respeitadas pelas empresas nos mais variados aspectos, para que estas internalizem, efectivamente, a responsabilidade social. Tais práticas resumem-se em *práticas de RS Interna e Externa*.

2.7.1 Práticas de Responsabilidade Social Interna

Segundo Melo Neto e Fróes (2000), *apud* Cuambe (2007).as práticas de RS interna olham para os seguintes aspectos:

- ***Público interno da empresa***

As práticas da RS interna olham para o público interno da empresa como, por exemplo, os funcionários da empresa e trabalhadores. A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos de trabalhadores, consolidados na legislação do trabalho, ainda que isso seja um pressuposto indispensável.

Deve também ir além de investir no desenvolvimento do pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as instituições que representam seus interesses.

Esta prática pressupõe princípios fundamentais tais como:

- ✓ *Participação nos lucros e resultados*- o justo reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa é um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com sucesso de negócios. Os programas de bonificação relacionados ao desempenho são componentes importantes, e como tais incentivam o envolvimento dos empregadores na solução dos problemas da empresa, e favorece ao desenvolvimento pessoal e profissional;
- ✓ *Compromisso com o futuro das crianças* - para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar, directa ou indirectamente, o trabalho infantil;
- ✓ *Valorização da diversidade* - a empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas a pessoas oportunidades iguais;
- ✓ *Comportamento frente às demissões* - as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realiza-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade de emprego, etc) e assegurando os benefícios que estiverem ao seu alcance;

- ✓ *Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade* - cabe a empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projectos de geração de empregos e fortalecimento da promoção do emprego para a comunidade com que se relaciona;
- ✓ *Preparação para aposentadoria* - a empresa socialmente responsável tem forte preocupação com o futuro de seus funcionários. Assim, deve criar mecanismos de complementação da previdência social, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projectos sociais.

2.7.2 Práticas de responsabilidade social externa

Para Melo Neto e Fróes (2000), *apud* Cuambe, (2007) as práticas de RS externa olham para os seguintes aspectos:

- ***Fornecedores***

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contractos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe a empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, conscientizar-se de seu papel no fortalecimento dessa cadeia.

- ***Consumidores***

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa um investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Dessa forma, informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado ao cliente um suporte antes, durante e após o consumo, de modo a satisfazer suas necessidades.

Das práticas adoptadas destaca-se a política de *marketing* e comunicação, nesta, a empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas campanhas publicitárias devem ter uma dimensão educativa, evitando a criação de expectativas que não vão de encontro com o que é efectivamente oferecido pelo produto ou serviço, não devendo, de forma alguma, constranger nem causar desconforto a quem recebe-las, e também informando os riscos potenciais dos produtos ou serviços oferecidos.

- ***Meio ambiente***

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Dessa maneira, uma empresa socialmente responsável procura minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. Deve, portanto, agir visando a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando acções próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nesse sentido.

- ***Comunidade***

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estruturas e capital social, contribuindo, decisivamente, para a viabilização de seus negócios. Dessa forma, o investimento por parte da empresa em acções que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reservar em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes possuem da própria empresa. Também o respeito aos costumes e cultura locais e o empenho na educação e na disseminação dos valores sociais devem fazer parte da política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

- ***Governo e sociedade***

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. Tal comportamento ético pressupõe que a relação entre a empresa e o governo seja transparente aos *stakeholders* no geral. Com isso, cabe a empresa socialmente responsável manter uma actuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

2.8 Ganhos Empresariais a partir da Responsabilidade Social

Cada vez mais valoriza-se a consciência de que uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios às empresas. Em muitos depoimentos e pesquisas, a responsabilidade social aparece como responsável pelo apoio da sociedade e dos consumidores, pela preferência de investidores internacionais, por um espaço crescente aberto pela imprensa, por um bom clima organizacional, pelo recrutamento e retenção de pessoas talentosas.

De acordo com Melo Neto e Froes (2000), *apud* Guedes (2000) esses ganhos com responsabilidade social resultariam no chamado retorno institucional. O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencia sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.

Com base no que foi dito acima, Guedes (2000) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos:

- ✓ Pelo fortalecimento e fidelidade à marca e o produto;
- ✓ Pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- ✓ Geração de mídia espontânea;
- ✓ Possibilidades de isenções fiscais em âmbito municipal ou nacional para empresas patrocinadoras ou directamente para os projectos;
- ✓ Por maior empenho e motivação dos funcionários; e,
- ✓ Por mudanças comportamentais positivas da sociedade.

Ainda segundo Melo Neto e Fróes (*ibidem*) *apud* Guedes (2000), a satisfação dos *stakeholders* com as empresas socialmente responsáveis favorece a divulgação de suas marcas. “Clientes de empresas socialmente responsáveis sentem orgulho de comprar daquela empresa e fornecedores, governo e empregado sentem-se orgulhosos em serem parceiros da empresa. Além da empresa poder beneficiar-se de comunicar sua marca positivamente para potenciais clientes e opinião pública em geral.

Guedes (2000), complementa afirmando que “marca é património estratégico que associado à responsabilidade social empresarial, gera lealdade de públicos.”

As empresas expostas em mídias em função de comportamentos socialmente responsáveis ou por patrocinarem eventos sociais, educacionais, culturais, resultam atributos positivos de suas marcas

ao associar o valor da acção ou evento patrocinado à marca, podendo gerar lealdade de diversos públicos relevantes, que é uma garantia de perenidade, lucratividade e competitividade actuais.

Segundo Bollier (1997) *apud* Pontes e Possamai (2002) as organizações, equiparadas a seres vivos, estão sujeitas as mudanças do meio em que vivem. E como há grande interação entre a organização e seu meio, se a organização não acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente e ainda adaptar-se a elas, sua sobrevivência ficará comprometida.

Neste caso, as organizações verificaram que outras variáveis deveriam compor suas decisões de gestão, afim de obter o lucro. A busca da causa social pelas organizações, incluindo o atendimento das necessidades dos seus *stakeholders* (grupos de pressão da organização), permitiria que a organização interagisse com as mudanças do meio, e com isso proporcionaria maior interatividade e segurança no mercado competitivo (*Ibidem*).

Um estudo feito por Arie de Geus, (2001), *apud* Pontes e Possamai (2002) diagnosticou o motivo que levou algumas organizações a sobreviverem no mercado por mais de 300 anos, caso da *Mitsui* no Japão, ou da *Stora*, na Suécia, que resiste no mercado já a mais de 700 anos e ainda tem grande projecção no mercado. Tais organizações já consideravam na sua gestão os interesses de seus *stakeholders*, o que não tornou sua visão de gestão puramente económica, mas também social.

Autores como Melo Neto e Froes (2001)⁴ defendem que, além da sobrevivência do mercado, a organização socialmente responsável, ao praticar acções sociais de forma responsável, ganhará competitividade por meio da elevação de sua imagem diante à comunidade, ganhando desta forma, maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Uma organização socialmente sustentável obterá ganhos em suas acções, ao praticar responsabilidade social, uma vez que um terço das acções de bolsa são adquiridos pelos activos intangíveis da organização, e como Cuambe (2007) afirma, os resultados advindos das organizações socialmente responsáveis são intangíveis, as organizações socialmente responsáveis são mais lucrativas, têm maior visibilidade e melhor imagem no mercado.

⁴ Citado em Cuambe (2007)

2.8.1 Vantagens práticas da Responsabilidade Social das Empresas

A RSE pode influir na dinâmica empresarial, que é o conjunto das variáveis que reflectem o desempenho da empresa, na componente tecnológica, no ambiente e nas condições de trabalho oferecidas pela empresa a seus participantes, e na reputação da mesma junto às partes interessadas Cuambe (2007)

Contrariando alguns preconceitos ainda em voga, Melícias, (2003) diz que a Responsabilidade Social Empresarial gera bons resultados, vantagens, lucros e crescimento das próprias empresas e da economia em geral e contribui deste modo para os objectivos de crescimento económico na transição para a sociedade da informação, com mais e melhor emprego e com maior coesão social. Os estudos realizados têm demonstrado a existência de uma correlação positiva forte entre a longevidade das empresas e o investimento no desenvolvimento sustentável. A tentativa de restringir, tanto quanto possível, as relações comerciais a parceiros cumpridores das regras, melhora as condições de concorrência, gera equidade e estabilidade, fiabilidade nos produtos e serviços, previsibilidade e confiança nas decisões estratégicas.

Continuando Melícias (2003: *idem*) diz que o mercado tem sofrido mutações rápidas, umas provenientes da extensão inerente ao processo de globalização e as outras do tipo mais qualitativo. Entende-se que o prestígio é hoje um bem de valor económico inestimável e pode beneficiar do investimento social e ecologicamente responsável por um lado e por outro lado, por uma imagem credível resultante de práticas eticamente correctas. A RSE promove a lealdade e fidelidade de consumidores que se orientam por valores chaves como a honestidade, a confiança, a verdade, o respeito pelo ambiente e a equidade.

Para Melícias (2003) outro conjunto de benefícios decorre da rapidez de adaptação das empresas às mutações tecnológicas e dos processos produtivos. A aceitação de medidas que se possam enquadrar na noção de “flexisegurança”, a disponibilidade do Estado para apoiar o investimento e o comportamento dos consumidores na procura de certos produtos e rejeição de outros, são exemplos das vantagens de possuir uma imagem e um capital social positivo.

No plano da gestão estratégica, a melhoria dos métodos de avaliação dos desempenhos sociais nomeadamente quanto à transparência dos critérios ajudaria também a direccionar melhor os investimentos, num quadro em que um número crescente de investidores está disposto a apoiar a

RSE, mas com bases seguras e fidedignas. Quem investe espera que o seu investimento prospere num quadro estável e não especulativo, de segurança jurídica, paz social, qualidade ambiental e qualidade dos diferentes factores de produção (*ibidem*).

De acordo com Ferrel (2001), *apud* Melícias (2003), os efeitos positivos mais vezes referidos e melhor testados pelos estudos, têm a ver com o investimento nos recursos humanos, na qualidade do ambiente e na preservação de recursos naturais estratégicos. Uma empresa que apresente melhores condições de trabalho aos seus colaboradores do que o estritamente legislado, e lhes ofereça a possibilidade de residir numa comunidade com uma boa qualidade de vida, tem maiores possibilidades de recrutamento de quadros, de assegurar a sua fidelidade e de conservar os trabalhadores mais qualificados. O investimento na saúde, higiene e segurança no trabalho, nas diversas formas da aprendizagem ao longo da vida, em ambientes organizacionais favoráveis à aprendizagem, aumentam a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Uma empresa que investe na qualidade do ambiente tem maiores hipóteses de poupar em energia, em despesas com a eliminação de resíduos e emissões poluentes, assegura melhor o acesso futuro aos recursos naturais e torna o seu território mais saudável. Com isso beneficia não apenas a empresa, mas toda a gente, Melícias, (2003).

Guedes (2000) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos: em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto; aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado; em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea; em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal e estadual para empresas patrocinadoras ou directamente para os projetos; em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários e os ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade

Finalmente, de forma mais pragmática, na hipótese de se verificar a incorporação de critérios relativos à Responsabilidade Social, Melícias (2003) diz que as empresas que tomarem primeiro a iniciativa primeiro e incluírem nos seus relatórios não apenas informações fornecidas pela direcção, mas também pelos trabalhadores e por entidades independentes terão uma vantagem comparativa.

2.8.1 Desvantagens devido a falta de práticas da Responsabilidade Social das Empresas

O consumidor, já começa a ter noção do poder e do impacto transformador de seu acto de consumo e faz suas escolhas levando em consideração as atitudes sociais e ambientais adoptadas pelas empresas, Guedes (2000).

De acordo com Guedes (2000) a questão é que hoje os *stakeholders* estão sendo vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. Uma empresa que age sem ética e RS, pode sofrer variadas perdas empresariais, tais como: má imagem e diminuição nas vendas, pelo enfraquecimento e boicote à marca e ao produto; quedas das acções e afastamento dos investidores, pela desvalorização da empresa na sociedade e no mercado; publicidade negativa, advindo da geração na mídia de denúncias e propagandas contrárias às acções da empresa; reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, devido a propaganda enganosa e a falta de qualidade e segurança dos produtos; pagamentos de multas e indemnizações, ocasionadas por desastres ao meio-ambiente; danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores; desobediência às leis e escândalos económicos e políticos; baixa produtividade, pela maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.

2.9 Desenvolvimento da comunidade

O conceito de desenvolvimento da comunidade é um conceito polissémico, muito estudado nas ciências sociais, que pode ser entendido como uma forma de entender o desenvolvimento local, e centra-se nos distintos processos sociais ligados com a sociologia, a educação e a dinâmica de grupos. Para chegar ao desenvolvimento é preciso a educação e a participação activa dos indivíduos aplicado a um território determinado e a um colectivo humano concreto” González (1998)

Neste sentido, a forma consensual do conceito de desenvolvimento comunitário passa necessariamente primeiro por definir o que é comunidade.

Para Gonzalez (1998), a comunidade é definida como um grupo humano organizado que vive em um espaço concreto e delimitado, mas não basta em falar de um território para entender esta noção, pois a comunidade também está definida pelos seus recursos e pelas interacções sociais desenvolvidas entre os seus membros. Mais além, a comunidade pode ser pensada como um conjunto de necessidades e interesses comuns, ainda que esta não pode ser levada a um extremo

e esquecer a heterogeneidade interna. Desde outro ponto de vista a comunidade implica um sentimento de colectividade que define uma identidade. Sublinhar que para entender a comunidade não podemos esquecer que esta é construída e definida através do estabelecimento de limites simbólicos que afirmam o que faz parte dela e o que não.

Para Ware (1986), *apud* Gonzalez (1998), a comunidade é um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros meios próprios da relação social que estabelecem. Para este, a comunidade está em permanente evolução e o objectivo comum a todos os indivíduos seria o bem-estar da comunidade e melhoria social.

Do mesmo jeito, o autor olha para a comunidade como um grupo de pessoas que planeiam juntas com o decorrer do tempo, para o seu melhoramento em longo prazo. É um conceito que abrange comunidades definidas geograficamente assim como comunidades baseadas em interesses comuns, e enfoca o envolvimento dos seus membros como sendo a característica essencial da comunidade (*Ibidem*).

Segundo Egg (1991), *apud* (1998), o conceito de “comunidade” é substituído por “localidade” e “colectividade”. Outras definições que podemos considerar pela sua representatividade e divulgação são: técnica ou prática social com um objectivo fundamental dirigido à promoção do homem mobilizando recursos humanos e institucionais, por meio da participação activa e democrática da população no estudo, programação e execução dos programas de desenvolvimento

Olhando para o conceito de desenvolvimento comunitário, de acordo com Mascarenhas (1996), *apud* Gonzalez (1998), temos que ter em conta os seguintes traços:

- Desenvolvimento comunitário que implica acções de melhoria do bem-estar de um grupo humano.
- Essas acções melhoram, associam esforços (poderes públicos, líderes locais, técnicos, organizações, etc.) e procuram adesão e participação activa por meio de um processo de consciência activa.
- Essas acções pretendem uma promoção global da comunidade e pensam em um desenvolvimento equilibrado (que é aquele que integra o económico no social e cultural)

para o qual se precisa da colaboração de técnicos de diversas disciplinas e coordenação de meios.

- A intenção da melhoria das condições de vida utilizando instituições, estruturas ou actividades existentes, ou também criando estas.
- A modalidade de intervenção que defende centra-se em programas educativos informais e adaptados ao meio cultural. O que faz é identificar as necessidades de um colectivo, as suas potencialidades, e articular as soluções apropriadas.

O autor salienta ainda que os objectivos dos projectos de desenvolvimento comunitário devem olhar para o reforço e valorização do potencial humano de uma região tomando em conta o meio ambiente em que ele está inserido.

A expressão desenvolvimento comunitário entrou na linguagem internacional para designar o conjunto de procedimentos por meio dos quais os habitantes de um país unem os seus esforços aos dos poderes públicos com a finalidade de melhorar a situação económica, social e cultural das colectividades, de associar estas colectividades à vida da nação e de permitir-lhes contribuir sem reserva ao progresso do país.

Todos estes procedimentos implicam dois elementos essenciais: os habitantes participam activamente nos esforços empreendidos com vista a melhorar o seu nível de vida e estes esforços são deixados, na medida do possível, à sua própria iniciativa; de favorecer e fazer mais eficazes a iniciativa, aos esforços pessoais e a ajuda mútua, proporcionam-se serviços técnicos e doutro tipo. Os programas, com uma posta em acção que deve permitir toda uma série de melhoras determinadas, caracterizam-se por estes elementos.

Estes programas concernem geralmente a colectividades locais, porque a gente que vive numa mesma localidade tem os mesmos interesses em comum. Alguns destes interesses são colocados em evidência por meio de grupos técnicos, que têm por função defender interesses mais restritos que não estão ligados essencialmente à localidade.

Marchioni (1987) *apud* Gonzalez, (1998), temos que salientar que o conceito de “desenvolvimento comunitário” aplicava-se aos países economicamente dependentes, subdesenvolvidos, aos denominados “Terceiro Mundo”, às colónias dos países europeus. Definia

um esforço por fazer participar às populações implicadas nos planos de desenvolvimento económico e social dirigidos desde os governos tutelares da metrópole. Ao contrário, a “organização comunitária” definia o esforço de organização e de resolução dos seus próprios problemas de uma pequena localidade ocidental (cidade, bairro, aldeia), e a sua maneira de fazer ouvir as suas necessidades e reivindicações pelas autoridades competentes. A “organização comunitária” estava associada às populações dos países industrializados e “ricos”, mas também às populações urbanas. A organização comunitária consistiria em organizar os recursos que já se têm com a participação dos cidadãos, é o modelo do “Estado do bem-estar social democrático”, com quatro pilares básicos: a saúde, a assistência social, a educação e o emprego

O desenvolvimento comunitário é um processo de acção social, através do qual as pessoas de uma comunidade se auto-organizam para o planeamento de uma acção que resolva os seus problemas e necessidades, comuns e individuais (*ibidem*).

O desenvolvimento comunitário implica um intenso envolvimento local nas acções de mudança e os objectivos serão mais facilmente alcançados se a comunidade os perceber como uma fonte potencial de benefícios.

2.10 Relação entre a Responsabilidade Social e Desenvolvimento comunitário

Quando se fala de responsabilidade social das organizações, principalmente das empresas, está-se a falar de apoio ao desenvolvimento comunitário, preservação do meio ambiente, provimento do bem-estar dos funcionários e dependentes. Neste contexto não há lógica no cálculo puro e simples, há que se respeitar outra lógica, a lógica do altruísmo e da cooperação, ou seja, a lógica do respeito ao ser humano.

O século XXI é o século da economia negociada entre os trabalhadores, os empresários, os poderes públicos, e a sociedade civil organizada. O crescimento segue o modelo de industrialização difusa e mantém um crescimento intensivo através da produtividade e extensivo através do emprego. O conceito de desenvolvimento sugere, que a ele estejam associados certos propósitos. O desenvolvimento deve incluir a busca dos seguintes fins, Theis (2001):

- ✓ Melhorar as condições materiais de vida não apenas mediante a elevação de rendas, provisão de mais empregos e melhor educação, mas também através de uma melhor atenção a valores culturais e humanísticos;

- ✓ Expandir o elenco de opções económicas e sociais disponíveis aos indivíduos e a colectividades, de modo a permitir que se libertem da submissão não apenas aos outros indivíduos e a colectividade, mas também em relação às forças da ignorância e da miséria humana.

Segundo a Revista *ethos* (2001), a inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais, devendo para sua implantação ser considerados os seguintes pressupostos⁵:

a) Relações com a Comunidade Local

Gestão do impacto da actividade produtiva na comunidade – a inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

Relações com Organizações atuantes na Comunidade – a empresa proactiva na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar directamente de projectos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

b) Filantropia/ Investimentos sociais

- *Mecanismos de Apoio a Projectos Sociais* – a alocação de verbas e recursos à instituições e projectos sociais terá resultados mais efectivo na medida em que esteja baseada numa

⁵ *ibidem*

política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das acções, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social.

- *Estratégias de Actuação na área Social* – a actuação social da empresa pode ser potencializada pela adopção de estratégias que valorizem a qualidade dos projectos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem-sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social.
- *Mobilização de Recursos para o investimento social* – o aporte de recursos pode ser direccionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projectos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da acção social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projectos sociais da comunidade.

c) Trabalho Voluntário

Reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados – o trabalho voluntário tem sido considerado um factor de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. A empresa pode incentivar essas actividades, libertando seus empregados em parte de seu

horário de expediente para ajudar organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de carácter social.

2.11. Abordagem sobre a Responsabilidade Social em Moçambique⁶

No presente ponto faz-se um enquadramento relativo ao nível de entendimento e implementação da Responsabilidade Social nas empresas moçambicanas na generalidade.

2.11.1. Responsabilidade Social em Moçambique

Moçambique sofreu durante anos uma guerra de desestabilização, com consequências graves na economia. A vida nos meios rurais foi inviabilizada e conseqüentemente a estagnação da

⁶ Ponto baseado em FERNANDO, INÁCIO JOSÉ (2007). Responsabilidade Social Empresarial: Desafios para o sector privado. Nova Design, Lda. Maputo-Moçambique

economia rural e a paralisação dos transportes, produzindo deste modo efeitos drásticos sobre a produção e exportação dos principais produtos.

Este cenário contribuiu para o incremento da ajuda internacional de emergência para Moçambique, tornando o país mais dependente e vulnerável.

A partir de 1980, face a incapacidade do Estado de gerir todos detalhes da economia, o Governo encorajou a participação do sector privado ao nível interno e externamente abriu-se ao ocidente, onde identificou e convidou potenciais investidores a canalizar seus investimentos para Moçambique.

Em 1987 o país implementou o Programa de Reabilitação Económica (PRE) que consistiu na liberalização da economia, privatização do sector público e adopção de políticas monetária e fiscal austeras. Este programa foi implementado num contexto de guerra de desestabilização, calamidades naturais, crise económica e criou uma situação de dependência e endividamento crónico que comprometeria as perspectivas futuras do desenvolvimento fazendo com que o Governo acrescente ao conceito PRE a componente social, passando o para o Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES). Este novo programa, priorizou o sector agrário doméstico, reabilitou e desenvolveu infraestruturas sociais nas zonas rurais e mobilizou apoios orientados para os sectores produtivos.

Em 1995, num contexto de paz, o Governo moçambicano apostou na luta contra pobreza absoluta fundamentada na melhoria dos sistemas de sustento rurais (aumento da competitividade dos mercados agrícolas, estímulo do sector comercial privado para o favorecimento da comercialização e processamento, investimento na infraestrutura rural, estradas e na educação, saúde e água); incremento do investimento em capital humano; expansão da educação básica para as zonas rurais; aumento de oportunidades de emprego.

Em Abril de 1999, o Governo moçambicano, aprovou as Linhas de Acção Para a Erradicação da Pobreza Absoluta, das quais surgiu o Plano de Acção para Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), tendo se definido a pobreza como sendo a “incapacidade dos indivíduos de assegurar para si e seus dependentes um conjunto de condições básicas mínimas para a sua subsistência”. Para o desafio do Combate a Pobreza, o Governo convidou todos os sectores sociais a unir esforços para um objectivo comum: diminuir os índices da pobreza no país.

A Responsabilidade social em Moçambique é uma realidade, desde da ramificação pelo Governo de Moçambique da iniciativa das Nações Unidas, sobre o Pacto Global, lançado em 1999 pelo Ex Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan. Assim, foi criada a Rede de Pacto Global de Moçambique (RPGM), cujas actividades visavam a promoção e disseminação do conceito de Pacto Global e da Responsabilidade Social Corporativa entre o empresariado em Moçambique, através da advocacia, diálogo e aprendizagem.

Através das actividades desenvolvidas pela rede, começaram a aparecer no país, várias empresas, organizações Não-Governamentais e instituições académicas comprometidas com o Pacto Global e com a Responsabilidade Social Corporativa.

2.11.2 Incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis

O sector empresarial em geral enfrenta uma série de pressões e incentivos internos e externos que quando tomados em conjunto podem contribuir para um maior engajamento da comunidade empresarial em acções de responsabilidade social, nomeadamente, a busca de novas oportunidades de negócios através de inovações ambientais e sociais, recrutamento e retenção do pessoal, gestão de risco de reputação, pressões de Organizações Não-Governamentais, Sindicatos, consumidores, exposição à imprensa, leis e regulamentos do Governo.

Em Moçambique, a variedade de pressões e incentivos legais e institucionais que guiaram empresas em certos países a adoptar altos padrões sociais é bastante fraca, se não mesmo inexistente. Existem vários factores que concorrem para tal situação, donde podemos destacar os seguintes:

- O elevado índice de desemprego;
- Sindicatos com fraco poder de negociação;
- Corrupção;
- Ausência de procura de produtos produzidos responsavelmente;
- Ausência de incentivos para as empresas que se preocupam com questões sociais e ambientais;
- A quase inexistência de legislação específica sobre a Responsabilidade Social;

- A pouca incorporação de iniciativas de Responsabilidade Social na agenda do Governo;
- Existência de grupos da Sociedade Civil ainda em fase de constituição; e
- A existência de poucas ONGs bem estabelecidas, com plano estratégico, estrutura criada, recursos financeiros e resultados palpáveis.

2.11.3 Capacidades humanas e institucionais

Para a criação de um ambiente favorável à prática de Responsabilidade Social, também é importante a existência de capacidades humanas e institucionais para implementar práticas de negócios socialmente responsáveis, bem como a capacidade dos grupos beneficiários para gerar e responder aos incentivos e pressões do empreendedorismo responsável.

Moçambique enfrenta constrangimentos devido aos fracos incentivos e pressões para prática de negócios socialmente responsáveis, assim como da fraca capacidade do sector público e das organizações da sociedade civil para intervir e reforçar esses incentivos e pressões.

Neste contexto, há que focalizar a agenda sobre a Responsabilidade Social no país, para a criação de capacidades institucionais e humanas, quer através da fortificação da implementação da legislação existente, quer através de envolvimento de organizações no apoio as boas práticas nas Pequenas e Médias Empresas e negócios domésticos, promoção de uma sociedade civil e organizações sindicais que podem criar incentivos e pressões locais para o desenvolvimento de práticas, através da disseminação das actividades empresariais na área da Responsabilidade Social Empresarial.

2.11.4 Áreas de participação do sector privado nas acções de Responsabilidade Social, segundo o Governo moçambicano

Por forma a dar apoio e assistência aos grupos vulneráveis o Governo moçambicano estabeleceu pelo menos seis principais frentes de acção social abertas a participação do sector privado, nomeadamente:

- a) Na definição de estratégias de acção, tanto em termos financeiros, como para o apoio de projectos sociais, de modo a mobilizar a acção dos seus executivos, gerentes e demais agentes da missão social;

- b) No respeito pelos direitos de igualdade e de oportunidades entre o homem e mulher no sector de trabalho;
- c) No apoio a programas e projectos de promoção e desenvolvimento da mulher;
- d) No desenvolvimento de iniciativas e programas numa perspectiva de equidade de género e participação nos programas de alfabetização e educação da mulher e da rapariga como forma de capacitar e facilitar a sua integração nos processos de desenvolvimento e de democratização do país;
- e) Na definição de critérios próprios para a participação e liderança em associações, fóruns empresariais em defesa dos direitos dos grupos alvo menos favorecidos e na criação de projectos e programas comunitários à favor dos grupos populacionais mais carentes e em situação de pobreza e exclusão social;
- f) No apoio, através de doações directas de bens, serviços e contribuições, para instituições de atendimento e apoio à criança (infantários, centros de acolhimento da criança em situação difícil e escolinhas comunitárias), à pessoa Portadora de Deficiência e ao idoso.

O Governo defende ainda que o sector privado pode através do seu voluntarismo empresarial e financiamento de projectos:

- a) Promover serviços voluntários dos seus funcionários fora das horas de trabalho e reconhecer a quem se dispõe a ser voluntário;
- b) Adoptar um esforço colectivo em favor de um grupo em situação difícil (exemplo: criança da rua/ na rua, criança órfã, mulher pobre, mãe solteira, idosos desamparados) disponibilizando meios e recursos;
- c) Optar por financiar directamente determinados projectos, sugerindo que essas despesas sejam lançadas numa categoria de investimentos sociais, em lugar de caridade ou filantropia, com base em orçamentos próprios para aplicarem em acções sociais, alocando recursos conforme critérios próprios da empresa (exemplo: percentagens sobre as vendas, lucros, etc).

2.11.5 Exemplos práticos de empresas que praticam as acções de responsabilidade social nas áreas em que estão inseridas em Moçambique.

Em Moçambique existem empresas que praticam as acções de RS. Dentre várias empresas podemos citar a MOZAL.

A Associação Mozal para o Desenvolvimento da Sociedade (AMDC) através da sua estratégia de responsabilidade social, entende que a educação é um elemento essencial na luta contra a pobreza. Através da educação as crianças podem elevar as suas aspirações vocacionais, podendo no futuro as crianças das escolas primárias de Beluluane e Djuba serem os engenheiros e gerentes da Mozal.

A dimensão do desafio é significativa, implicando por um lado a formação de professores, o melhoramento de infraestruturas educacionais, o desenvolvimento de níveis de formação destinados a satisfazer as necessidades da indústria, e por outro lado o engajamento dos estudantes.

A Mozal tem vindo a dar um grande contributo, distribuindo material escolar às escolas primárias que se encontram num raio de 10km em volta da fábrica e como forma de fazer face ao problema de reprodução dos documentos doou uma máquina policopiadora.

Tem mantido contactos intensivos com as escolas primárias de Beluluane e Djuba, apoiando-as com materiais de ensino.

Juntamente com a MAD GROUP (um grupo de esposas de funcionários estrangeiros da Mozal), a AMDC apoia professores das escolas primárias com material didático e ensina trabalhos manuais as crianças.

O apoio da AMDC estende-se também ao programa “um olhar de esperança”, do Ministério da Educação ao qual já doou 250.000 cadernos para serem distribuídos no norte do país.

No âmbito de capacitação de recursos humanos na área de educação a AMDC financiou um curso de formação de professores na área de Formação de Educadores sobre o HIV-SIDA com vista a prepará-los para disseminação de informações sobre a matéria nas salas de aulas. Para além deste curso, 40 professores do Distrito de Boane beneficiaram também de formação na área de capacitação pedagógica e revisão curricular de forma a ajudá-los a enfrentar os novos desafios para a melhoria da qualidade do ensino.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

Todo e qualquer trabalho científico implica a adopção de uma metodologia que consiste num conjunto de métodos e técnicas, não só de recolha como também de tratamento de informação de modo a alcançar os objectivos pretendidos na pesquisa.

Para Alves (2002) a metodologia corresponde a fundamentação teórica da investigação, implica o desenho da investigação com indicação do método de abordagem e as técnicas utilizadas, consubstancializado cientificamente o percurso da investigação.

Para a elaboração do presente trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados o método dedutivo, histórico e estatístico, e para a colecta de dados foram usadas as técnicas de entrevista e questionário.

3.2 Método de Abordagem

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o método de abordagem caracteriza-se por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenómenos da natureza e sociedade. Por tanto, o método de abordagem usado na presente pesquisa é o método dedutivo, que parte de teorias e leis à fenómenos particulares fazendo assim uma conexão descendente.

3.3 Método de Procedimento

Os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da pesquisa, explicando objectos menos abstratos. Deste modo, o método de procedimento usado no presente trabalho é o método histórico, visto que este analisa dados históricos da empresa.

3.4 Técnicas de Colecta de Dados

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, cujo enfoque é predominantemente qualitativo, optou-se pela metodologia de Estudo de Caso que segundo Alves (2002) é adequada quando:

- i. se colocam questões do tipo ‘Como?’ e ‘Porquê’;
- ii. o investigador detém pouco (ou nenhum) controlo sobre os eventos a estudar;
- iii. a pesquisa está focalizada em fenómenos contemporâneos com contextos reais.

Para a colecta de dados, foram usadas duas técnicas, nomeadamente, a observação directa intensiva e a observação directa extensiva. Na observação directa intensiva, foi usado a técnica de entrevista padronizada, que segundo Marconi e Lakatos (2012), é uma conversação efectuada face a face, de maneira metódica. Enquanto que na observação directa extensiva, foi usada a técnica de questionário e a análise de conteúdo. O questionário é definido por Marconi e Lakatos (2012) como uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador, e a análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objectiva e quantitativa do conteúdo.

3.5 Delimitação de universo

Para Marconi e Lakatos (2012), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum. Na pesquisa em apreço foram submetidas à entrevista e questionário no total 25 colaboradores da empresa Heineken e 45 beneficiários perfazendo uma amostra de 70 indivíduos de um universo populacional de 100.

3.6 Tratamento estatístico

Após a colecta dos dados, é necessário que haja uma análise e compreensão dos mesmos, assim na presente pesquisa utilizou-se as medidas de estatística descritiva e a comparação de frequências.

CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO: ACCÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CRIAÇÃO DE VALOR DA HEINEKEN MOÇAMBIQUE NO DISTRITO DEMMARRACUENE

4.1 Breve abordagem sobre o distrito de Marracuene

Segundo o MAE (2005), o distrito de Marracuene, situa-se na parte oriental da Província de Maputo, está localizado a 30 Km a Norte da cidade de Maputo, entre a latitude 25° 41'20" Sul e longitude de 32° 40'30" Este.

É limitado a Norte pelo distrito da Manhiça, a Sul pela cidade de Maputo, a Oeste pelo distrito da Moamba e cidade da Matola, e a Este é banhado pelo Oceano Índico.

O distrito de Marracuene, tem uma superfície de 703 Km² e uma população recenseada em 1997 de 41.677 habitantes e estimada à data de 01/10/2005 em cerca de 60.471 habitantes, o distrito de Marracuene tem densidade populacional de 87 hab/km².

4.2. Apresentação do campo de estudos – Heineken Moçambique

A Heineken Internacional, é uma cervejaria holandesa, fundada em 1863 por Gerard Adriaan Heineken na cidade de Amsterdão. A Heineken possui cerca de 149 cervejarias em mais de 70 países, empregando aproximadamente 85.000 pessoas. Com uma produção anual de cerca de 121 8000 000 de hectolitros de cerveja, é a terceira maior cervejaria do mundo, ficando atrás apenas da belgo-brasileira ABInBev e da anglo-sul-africana SABMiller em 2009. Em 2019 teve lucro de 2,17 bilhões de dólares.

A 4 de Dezembro de 2017, a Heineken lançou a primeira pedra da sua fábrica em Moçambique, um investimento de 100 milhões de dólares americanos (o correspondente a 84 milhões de euros) para produzir oito milhões de litros de cerveja por ano. A fábrica está situada no distrito de Marracuene, na província de Maputo, no sul do país, numa área de 13 hectares, a cerca de 45 km da capital do país.

Em Moçambique a Heineken começou a operar no dia 09 de Setembro de 2020. O Investimento realizado pela Heineken Moçambique nesta fase foi de 20 milhões de dólares americanos. O novo investimento da Heineken junta-se ao já realizado no país logo no início da sua actividade de 100 milhões de dólares.

Em termos de quantidades, a Heineken Moçambique produz cerca de 350 mil hectolitros por ano, equivalente a 35 milhões de litros, e as respectivas garrafas, sendo que a fábrica enche cerca de 16 mil garrafas por hora, (www.theheinekencompany.com).

4.2.1 Visão

A Heineken tem como visão, Marca de cerveja *Premium* mais Internacional do Mundo;

4.2.2 Missão

A Heineken como forma de gerar um crescimento sustentável no interesse dos seus accionistas, tem como missão:

- ✓ *Enjoy Responsibly* (Aprecie com Responsabilidade)

4.2.3 Valores

Um conjunto de seis valores centrais da Heineken Moçambique, ajuda a empresa a viver de acordo com a promessa de marca. E estes são os seguintes:

- ✓ Consumo Responsável de Álcool;
- ✓ Vida Saudável;
- ✓ Saúde da Mulher;
- ✓ Desenvolvimento Sustentável;
- ✓ Responsabilidade Social;

4.3 Fundo de Desenvolvimento Social da Heineken Moçambique

O fundo de investimentos da Heineken em Moçambique comprova a boa conduta da empresa ao aplicar os seus lucros em actividades que ajudam a melhorar a qualidade de vida das comunidades em geral.

Este fundo foi criado inicialmente com um montante de 6 milhões de dólares americanos, cujas alocações anuais variam de 900 mil a 2 milhão de dólares por ano. Actualmente, registam-se investimentos sociais da Heineken em Moçambique no distrito de Marracuene na província de Maputo nas diversas áreas.

Tais investimentos encontram-se nas seguintes áreas: de educação, infra-estruturas sociais; saúde e bem-estar; artes; cultura; desporto; meio ambiente e criação de trabalho e aumento de capacidades comunitárias.

As áreas com mais destaques da Heineken são as áreas de Educação, Saúde, Projectos de geração de rendimentos (Agricultura), Água e Desporto.

4.3.1 Área de Educação

Das entrevistas efectuadas na área da educação, a Heineken Moçambique oferece aos graduados uma variedade de opções para iniciar a sua carreira profissional.

Segundo os entrevistados na empresa Heineken Moçambique, os beneficiários na componente responsabilidade social da empresa são jovens recém-formados nas diversas instituições académicas e técnico profissional sediados na cidade e província de Maputo. Tais jovens se beneficiam de uma imersão profissional na fábrica da cervejaria Heineken Moçambique, com o objectivo de adquirir experiência profissional para a sua integração no mercado de emprego.

Os estágios profissionais, capacitações e formações para formadores e formandos na Heineken Moçambique, tem ainda em vista segundo os entrevistados, a troca de experiência e transferência de tecnologias aos jovens de Marracuene e Manhiça como resultado do Memorando de entendimento assinado entre a empresa Heineken Moçambique e o Conselho de Representação do estado na Província de Maputo em 2021.

De acordo com a Directora dos Assuntos Corporativos da Heineken Moçambique, a empresa assume o desenvolvimento da comunidade como um pilar da sua actuação, por isso, contribuir para o saber fazer, ser e estar por parte dos beneficiários é dever de cidadania empresarial.

De 2021 a 2022 (um dos períodos do presente estudo) a Heineken Moçambique ofereceu 24 oportunidades de estágio e 12 *Kits* de autoemprego aos melhores estudantes dos Institutos do Ensino Técnico profissional, transformando desta feita a carreira profissional dos jovens beneficiários.

4.3.2 Apoio da Heineken Moçambique na área da Agricultura no Distrito de Marracuene

As acções da Heineken Moçambique na área da agricultura no Distrito de Marracuene, com base nas entrevistas efectuadas na empresa, no período em estudo, visaram fundamentalmente no apoio aos pequenos agricultores, com alfaías agrícolas e conhecimento para estimular a produção em larga escala, o bom aproveitamento da terra, alavancar e acelerar o processo de empoderamento da comunidade e impulsionar a transferência de conhecimento.

Adiantam ainda os entrevistados que a seu pedido e com base nas normas empresariais não poderiam ser colocadas as suas identidades que, esta acção de Responsabilidade Social da Empresa ao nível do Distrito de Marracuene, tem ainda em vista melhorar a subsistência das comunidades do distrito.

Foi nestes termos que segundo os entrevistados, a Heineken no Distrito de Marracuene, desenvolveu um projecto para apoio aos pequenos agricultores, dotando – os de insumos e alfaías agrícolas para estimular a produção em larga escala, através da prática de técnicas científicas, cujo processo de aprendizagem é garantido pela Universidade Pedagógica de Maputo, que com a qual a empresa Heineken Moçambique assinou um memorando de entendimento no dia 07 de Dezembro de 2021. Com o referido projecto adiantam os entrevistados, que a empresa está empenhada no desenvolvimento do conteúdo local e comunitário.

4.3.3 Área de Saúde

Na área da saúde no Distrito de Marracuene, a empresa Heineken Moçambique desenvolve diversas acções de Responsabilidade Social no Distrito de Marracuene, dentre elas importa evidenciar a doação de 1000 luvas ao Centro de Prevenção da Covid-19 de Marracuene. As referidas luvas destinavam-se ao pessoal médico afecto ao Centro de Prevenção da Covid – 19 para aliviar a pressão do sector da saúde em Marracuene onde está implantada a fábrica.

Ainda segundo os entrevistados, a Heineken Moçambique em resposta a Pandemia da Covid – 19 financiou à *Wateraid* em 2020 com uma doação de 250.000 euros para o apoio às comunidades vulneráveis a protegerem-se contra a propagação da doença.

Parte do valor financiado pela Heineken Moçambique à *Wateraid* foi segundo os entrevistados, investido no distrito de Marracuene na aquisição e montagem de Sistemas de Lavagem das Mãos (SLM) em locais de grandes concentrações de pessoas, com foco nos mercados, feiras e unidades sanitárias. Foi igualmente aplicado no distrito de Marracuene para a promoção de mensagens de higiene através de carros, *spots* radiofónicos em línguas locais nas rádios comunitárias do distrito.

4.3.4 Área de Apoio as vítimas das Cheias

Na componente apoio às vítimas das cheias, a Heineken Moçambique para as vítimas das cheias do ano 2020 no distrito de Marracuene, dedicou-se com base nas entrevistas efectuadas na empresa, no fornecimento de material de construção à administração do distrito, como parte da sua contribuição para apoiar as populações afectadas pelas inundações ocorridas.

O apoio em referência consistiu no fornecimento de Chapas de Zinco, Cimento, que serviram para a reconstrução das habitações destruídas pelas chuvas fortes.

4.3.5 Apoio da Heineken na área de Desporto no distrito de Marracuene

O Fundo de Desenvolvimento Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, tem estado a apoiar o desenvolvimento do desporto na comunidade e a formar equipas de diferentes escolas. Esta prática tem tido um impacto positivo na comunidade pois não somente se limita ao desenvolvimento físico e mental das crianças e diverti-las como também a manter as crianças da comunidade ocupadas e sem tempo para se envolver em comportamentos perniciosos como é o caso do abuso de drogas, abuso do sexo, roubo e outros.

Como forma de tornar o desporto uma boa prática nas comunidades que nela se encontra inserida, a Heineken Moçambique financia aos locais a possibilidade de assistir as finais das Ligas dos Campões Europeus através da colocação de telas gigantes promovendo também o consumo responsável do álcool.

4.3.6 Responsabilidade Social da Heineken na preservação do Meio Ambiente o distrito de Marracuene

Num mundo cada vez mais consciente dos impactos ambientais derivados da actividade humana, empresas de renome internacional como a Heineken Moçambique, estão a liderar pelo exemplo em matérias de sustentabilidade.

Com base nas entrevistas na empresa no distrito de Marracuene, as acções da Heineken Moçambique para a sustentabilidade ambiental, vão desde a redução da pegada de carbono, conservação da água, gestão de resíduos sólidos até a promoção da agricultura sustentável.

Como um marco do compromisso da empresa com a preservação ambiental, esta empreendeu um esforço concertado com as várias entidades no distrito de Marracuene para educar os consumidores acerca da importância de alterar comportamentos em prol de um impacto ambiental positivo.

Neste âmbito a Heineken Moçambique, delineou uma estratégia de comercialização da cerveja em embalagens rentáveis, com o intuito de reduzir o desperdício de vidro. Adiantam ainda os entrevistados, que a empresa comprometeu-se a plantar 600 acácias no distrito de Marracuene, como forma de compensar a pegada de carbono e contribuir para a fixação de nitrogénio, prevenção de erosão do solo e provisão do habitat para diversas espécies, uma acção que segundo os entrevistados espelha a visão a longo prazo da empresa relativamente a sustentabilidade ambiental.

4.4 Heineken e o Conceito de Responsabilidade Social

A Heineken em Moçambique entende que a Responsabilidade Social surge como uma actividade que não está dissociada do negócio da empresa. É uma nova forma de gestão empresarial que envolve uma atitude estratégica focada na ética, na qualidade das relações com os *stakeholders* e na geração de valor social.

A empresa defende que a Responsabilidade Social Empresarial, baseia-se na função social da empresa, cujo objectivo principal é promover um desenvolvimento humano sustentável, que actualmente, transcende do aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, económica, política), e tenta superar a distância entre o social e o económico, obrigando as empresas a repensarem seu papel e a forma de conduzir seus negócios.

Numa realidade complexa como a moçambicana, em que as diferenças sociais e económicas se intensificam, a Heineken percebeu que, a visão de negócio sustentável passava necessariamente pela incorporação da Responsabilidade Social dentro da sua gestão.

Assim a Heineken defende um conceito de Responsabilidade Social como um espaço onde a empresa manifesta o seu eu social, ou seja, ser uma empresa Cidadã, que assume um comprometimento muito maior, adoptando uma série de indicadores que lhe permitam traçar uma radiografia das acções e criar um instrumento que possa reflectir os anseios da empresa como um todo.

4.5 Estratégia de intervenção da empresa nas acções de responsabilidade Social

A Heineken Moçambique começou a fazer investimentos usando seus próprios conhecimentos de administração de negócios: gestão, planeamento estratégico e financeiro, estratégias de marketing e capacitação de recursos.

Como estratégia a empresa, baseou-se na participação directa das acções da comunidade nas zonas em que está presente e diminuir possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de actividade que exerce.

Contudo, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não foram estratégias suficientes para se tornar numa empresa socialmente responsável. Foi preciso investir no bem-estar dos funcionários e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos accionistas, garantir sinergia com seus parceiros, dar satisfação ao seu público de relacionamento, com bases fundamentais da sua estratégia.

Essas bases permitiram a Heineken Moçambique no distrito de Marracuene e noutros pontos do país, direccionar o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa, dado que, o conceito de responsabilidade social vai além da filantropia, que é a relação socialmente comprometida da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa, por exemplo os seus funcionários, accionistas, parceiros, meio ambiente e instituições públicas e privadas, entre outras.

4.5.1 Importância da realização de acções sociais em benefício da comunidade

No âmbito da actuação a empresa Heineken Moçambique, traça alguns vectores de intervenção na área social. Estes vectores norteiam e sustentam a razão pela qual a empresa realiza acções de responsabilidade social que visem o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa desenvolve as suas actividades.

Da importância da realização de acções sociais em benefício da comunidade destaca-se que:

- A empresa procura atender a comunidade próxima ao local onde está situada;
- A empresa procura colaborar para a redução dos problemas sociais enfrentados pela comunidade proporcionando o bem-estar a esta comunidade;
- Procura “não deixar sem resposta as solicitações da comunidade que chegam à empresa”;
- A empresa atende a apelos de campanhas públicas e complementa a acção do Governo no atendimento a problemas sociais;
- A empresa procura trazer ganhos de imagem, pois na sua visão estratégica ela pretende ser bem-vinda na comunidade onde opera.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente parte de trabalho tem a ver com o estudo de caso e a pesquisa empírica realizada na empresa Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, onde foi recolhida informação relevante para a fundamentação teórica do estudo em análise.

5.1 Apresentação dos Resultados

Os resultados da pesquisa são provenientes de 70 questionários efectuados na comunidade onde a Heineken Moçambique está inserida. São apresentados os resultados provenientes da caracterização da amostra, os resultados das questões referentes ao papel que a empresa tem no desenvolvimento da comunidade e a criação de valor que tais acções trazem para a empresa em estudo.

5.1.1 Caracterização da amostra

a) Género

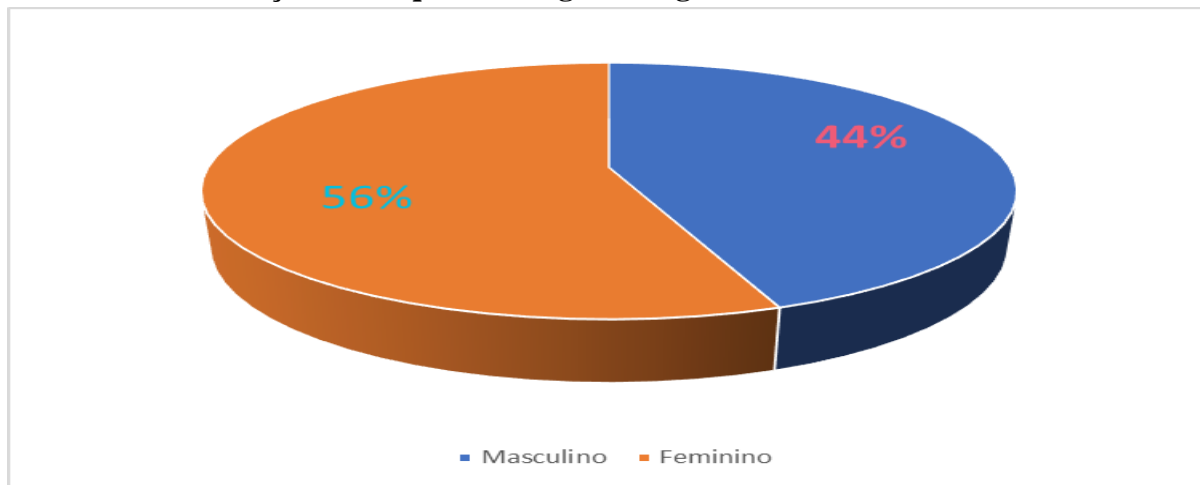
Em relação à variável género, percebe-se que grande parte dos entrevistados são do género feminino, 56% e género masculino o que representa 44% da amostra, conforme nos mostra o Gráfico 1 e a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Distribuição dos inqueridos segundo o género

<i>Distribuição por Género</i>		<i>%</i>
Masculino	31	44%
Feminino	39	56%
Total	70	100%

Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

Gráfico 1-Distribuição dos inqueridos segundo o género



Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

b) Distribuição da faixa etária dos inqueridos

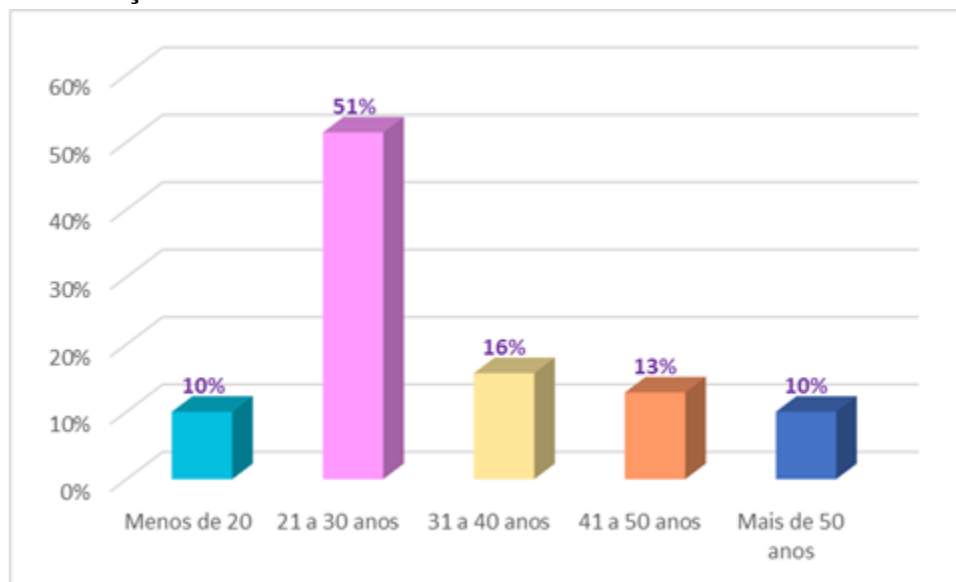
Na tabela e no gráfico abaixo, encontram-se a distribuição dos inqueridos por faixa etária, onde a maioria está concentrada entre 21 a 30 anos, representando 51% da amostra. Facto para dizer que as acções de Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, gravitam sobre a camada juvenil em grande escala.

Tabela 2: Distribuição da faixa etária

Distribuição por faixa etária		Percentagem
Menos de 20	7	10%
21 a 30 anos	36	51%
31 a 40 anos	11	16%
41 a 50 anos	9	13%
Mais de 50 anos	7	10%
Total	70	100%

Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

Gráfico 2-Distribuição da faixa etária



Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

5.1.2 Dados colectados por entrevistas

5.1.2.1 Entrevista feita aos gestores das acções de Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene

Relativamente a este aspecto efectuou-se uma entrevista no âmbito da pesquisa aos gestores das acções de Responsabilidade Social da Heineken no distrito de Marracuene para apurar se as mesmas criaram valor para a empresa e em que aspectos concretos.

A primeira questão apresentada aos inquiridos foi da identificação da empresa e se a mesma realizava acções de Responsabilidade Social no distrito de Marracuene: os inquiridos responderam positivamente e afirmaram que a empresa desenvolve as acções de Responsabilidade Social em vários pontos do país e não apenas no distrito de Marracuene. Visto que a pesquisa se centrava no distrito de Marracuene a entrevista centrou-se no mesmo de modo a avaliar se as mesmas criaram valor ou não para a empresa no período em estudo.

Fazendo uma abordagem holística das acções de Responsabilidade Social da empresa, os inquiridos afirmaram que as acções de Responsabilidade Social que a empresa efectua no distrito de Marracuene são retirados do fundo criado na empresa para o efeito, sem fins lucrativos, consubstanciando os valores da Heineken Moçambique como empresa socialmente responsável perante as comunidades das áreas onde ela está inserida.

Em relação ao conceito de Responsabilidade Social, os entrevistados afirmaram que: a Responsabilidade Social é definida como o papel que a empresa tem em relação às comunidades circunvizinhas no sentido de desenvolvimento.

Como forma de tornar as suas actividades eficazes e levar a cabo os seus objectivos os entrevistados responderam que para levar a cabo os seus objectivos de desenvolvimento comunitário, o Fundo trabalha com oficiais de campo que têm como tarefas principais: fazer visitas as povoações residentes no raio de acção da empresa; auscultar os principais problemas que estas comunidades enfrentam; canalizar as preocupações da comunidade para a empresa.

Em relação as actividades ou áreas de actuação da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, conforme foi aludido anteriormente, os inqueridos responderam que a empresa actua nas áreas de “educação e treinamento; saúde; desporto e cultura; preservação do meio ambiente, projectos de geração de rendimentos e nas infra-estruturas comunitárias. Para presente pesquisa foram seleccionadas algumas áreas anteriormente abordadas.

A avaliação dos projectos financiados no âmbito das acções de Responsabilidade Social pela Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, são realizadas junto às comunidades, não são feitas na base de imposição, mas sim em coordenação, Comunidade/Governo/Associação de modo a que a comunidade sinta a necessidade e importância do projecto sugerido.

Ao nível da estratégia empresarial de Responsabilidade Social, os inqueridos responderam que; a actuação social da empresa segue a seguinte estratégia: não apoia a singulares - as pessoas devem estar inseridas dentro de uma associação legalmente reconhecida; não dá apoio em numerário – se a associação comunitária tem um projecto submete-o aos Oficiais do Campo para avaliação, por exemplo se o projecto for de corte e costura.

Os projectos desenvolvidos pela empresa tem tido sucesso pois faz-se um planeamento prévio e cuidadoso. A empresa faz como trabalho primário a análise SWOT de todos os projectos submetidos e só depois de testadas e rastreadas todas as componentes que podem constituir motivo de ameaça é que se entra em acção propriamente dita, constituindo esta a maior razão pela qual desde a sua implementação tem tido sucesso.

O impacto dos projectos financiados no âmbito da Responsabilidade Social da Heineken no distrito de Marracuene, é feita com base nos dados estatísticos; fazendo-se o levantamento estatístico da situação actual de modo a que no final de um certo período tenha-se um dado de comparação entre a situação inicial e a situação actual.

5.1.2.2. Acções de Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene e a criação de Valor para a empresa

A presente pesquisa para além de mostrar o compromisso que a empresa Heineken Moçambique tem com a Responsabilidade Social na comunidade onde está inserida (distrito de Marracuene), pretende também fazer uma averiguação científica, se tais acção criaram valor para a empresa. A criação de valor para a empresa Heineken Moçambique deve ser entendida no contexto da presente pesquisa como a valorização da empresa ao longo do tempo.

A Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene deve ser vista ainda no contexto da presente pesquisa, como um diferencial no negócio da empresa que a faz valer mais do que as outras que operam no mesmo mercado, do mesmo ramo e nas mesmas circunstâncias.

Para a presente pesquisa são considerados como indicadores da criação de valor da empresa como resultado das suas acções de Responsabilidade Social no distrito de Marracuene, os seguintes elementos:

- Lucratividade da Empresa;
- Demanda do produto no mercado nacional e internacional;
- Potencial de crescimento da empresa

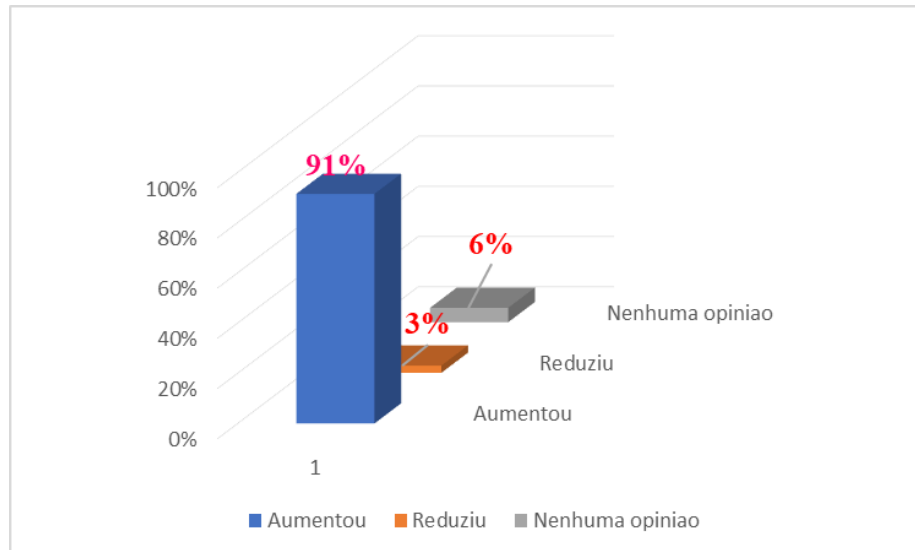
É com base nos indicadores acima apresentados que foi orientada a entrevista aos gestores da Heineken Moçambique para aferir se as acções de Responsabilidade Social da Empresa criaram valor ou não para a mesma. De seguida apresentam se as projecções das respostas dos inquiridos:

- *Em relação a lucratividade fazendo uma análise comparativa de 2018 a 2022 acha que esta aumentou ou reduziu?*

Tabela 3: Análise da lucratividade da empresa Heineken Moçambique

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DA EMPRESA HEINEKEN 2018 A 2022		Percentagem
Aumentou	64	91%
Reduziu	2	3%
Nenhuma opinião	4	6%
Total	70	100%

Gráfico 3- Análise da lucratividade da empresa Heineken Moçambique



Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

Para a presente pesquisa a lucratividade a que se refere está relacionada como o lucro líquido gerado pela empresa depois de deduzidos os impostos, os custos e despesas operacionais.

A perspectiva da questão foi analisar com base na opinião dos entrevistados que são os gestores da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, se com a implementação das acções de Responsabilidade Social pela empresa no horizonte temporal 2018 a 2022, estas contribuíram para o aumento da lucratividade da empresa ou não.

Das respostas obtidas, conforme ilustra o gráfico acima, 91% dos inquiridos afirmaram que as acções de Responsabilidade da empresa implementadas no distrito de Marracuene aumentaram a lucratividade da empresa, pois esta evoluiu numa forma significativa (a empresa não permitiu apresentar os dados financeiros numéricos), por sua vez 3% afirmaram que reduziu a lucratividade da empresa no período em análise e por sua vez 6% dos inquiridos preferiu não emitir opinião nenhuma em relação ao assunto.

Com base na opinião dos 91% dos entrevistados, pode se aferir que as acções de Responsabilidade Social implementadas pela Heineken no distrito de Marracuene, contribuíram para a criação de valor da empresa na perspectiva de que a sua lucratividade teve uma evolução positiva no período em análise.

- ***Demanda do produto no mercado nacional e internacional;***

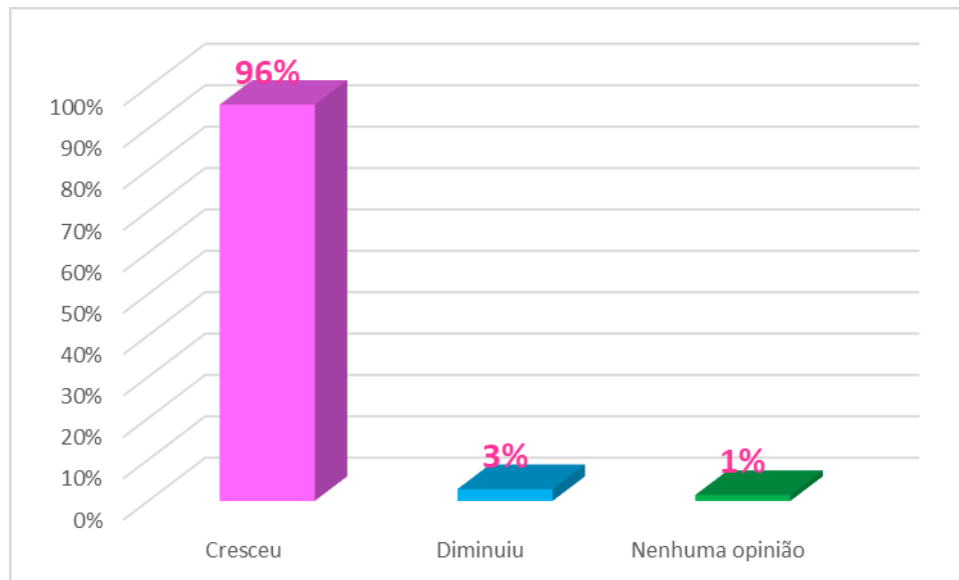
Um dos outros elementos ou indicador que é objecto de análise na presente pesquisa e que orientou as entrevistas efectuadas aos gestores e funcionários da empresa Heineken Moçambique no distrito de Marracuene, está relacionado com a demanda do produto nos mercados (cerveja Heineken e Txilar) mercado nacional e internacional.

Tabela 4: Análise da demanda do produto da empresa Heineken Moçambique no mercado nacional e internacional

ANÁLISE DA DEMANDA DO PRODUTO DA EMPRESA HEINEKEN NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL 2018 A 2022		Percentagem
Cresceu	67	96%
Diminuiu	2	3%
Nenhuma opinião	1	1%
Total	70	100%

Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

Gráfico 4: Análise da demanda do produto da empresa Heineken Moçambique no mercado nacional e internacional



Fonte: Dados Compilados pela autora com base nas entrevistas efectuadas

Das entrevistas efectuadas, conforme a Tabela 4 e o Gráfico 4 acima apresentado, foi notável a opinião dominante dos entrevistados 96%, ao afirmar que no horizonte temporal de 2018 a 2022 período em estudo, a demanda pelo produto da Heineken Moçambique (Cerveja) cresceu significativamente. Um dos factores que sustenta esta opinião, apontado pelos entrevistados foram as acções de Responsabilidade Social desenvolvidas no distrito de Marracuene e outros pontos do país que alavancaram a imagem positiva da empresa e consequentemente a demanda pelo produto verificado pela evolução contínua do volume de vendas da empresa.

Em relação a este indicador de valor da empresa Heineken Moçambique, foi possível colher a opinião de 3% dos entrevistados que afirmam que as acções de Responsabilidade Social efectuadas pela empresa no período em estudo não contribuíram para o crescimento da demanda do produto produzido pela empresa e 1% não emitiu nenhuma opinião.

Importa referir que a pesquisadora não foi permitida incluir na presente pesquisa os valores monetários quantitativos que possam refletir esta realidade, facto pelo qual se optou cingir se na opinião emitida pelos gestores de cada área da empresa.

- ***Potencial de crescimento da empresa Heineken Moçambique***

O potencial de crescimento da empresa Heineken Moçambique constitui um dos indicadores mais valiosos segundo os entrevistados para a mesma, pois, segundo eles a empresa vale por aquilo que poderá produzir no futuro.

Segundo as entrevistas efectuadas na empresa, os resultados históricos que a empresa apresenta, estimulam o potencial de crescimento da mesma a partir das perspectivas do mercado e suas características operacionais. A base da sustentabilidade do optimismo dos entrevistados para além dos resultados históricos positivos obtidos pela empresa desde a implementação das acções de Responsabilidade Social, está também relacionado com o planeamento estratégico da empresa nos próximos anos que prevê um crescimento significativo.

O potencial crescimento está relacionado com o aumento do volume de vendas, com a perspectiva de resultados líquidos positivos e dos prováveis investimentos que a empresa poderá efectuar na sua capacidade produtiva assim como nas acções de responsabilidade social que a mesma irá implementar que irão valorizar a empresa em grande medida

5.5.2.2 Entrevista feita a comunidade

Das entrevistas cedidas por parte da comunidade do distrito de Marracuene, cordialmente cedida pelos seguintes responsáveis: Primeiro-secretário; Secretário da mobilização e organização; Secretário da OJM e pela Secretária executiva do círculo, colhemos as seguintes contribuições:

Em relação a situação actual comparativamente com a anterior os entrevistados responderam que antes da implantação da empresa era uma zona muito pouco habitada e constituída por uma população maioritariamente velha que cuidava da agrícola e de criação de gado principais actividades da altura. Após a instalação da empresa, a melhoria de infraestruturas surgiu como incentivo para o povoamento da zona por população mais jovem fazendo com que a zona tenha um crescimento em relação ao seu estado anterior; com mais infraestruturas residenciais, educacionais, hospitalares, com mais vias de acesso e outros.

Importa destacar, a intervenção da empresa na área ambiental (plantação de 600 acácias no distrito de Marracuene como forma de compensar as pegadas de carbono); saneamento do meio (gestão do lixo); saúde (combate da malária e intervenção no combate e mitigação do HIV/SIDA através de assistência médica e medicamentosa), combate a Covid-19 através de disponibilização de meios de prevenção.

Em relação aos projectos comunitários desenvolvidos, os inqueridos responderam que abrangem toda a comunidade e tem se percebido uma certa satisfação dos ganhos obtidos pela actuação desses projectos. Dos que responderam sobre o nível de satisfação em relação as acções de responsabilidade social praticadas pela empresa Heineken Moçambique, 80% estão satisfeitos e 20% está insatisfeito.

Os elementos acima descritos relativos as acções de Responsabilidade Social da Heineken Moçambique no distrito de Marracuene e que os mesmos demonstraram que estas criam valor para a empresa, encontram sustentabilidade teórica nos autores como; Cuambe (2007), ao afirmar que, a empresa que adopta esse método acredita que a boa cidadania corporativa implica assumir um papel verdadeiramente proativo na sociedade, o de fazer uso do poder que lhe é conferido para a melhoria da sociedade. Isso, no final, produzirá um efeito benéfico na empresa já que ela faz negócios no interior dessa sociedade.

Por sua vez, Melo Neto e Froes (2000), *apud* Guedes (2000), sustentam ainda que os ganhos com responsabilidade social resultariam no chamado retorno institucional. O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em acções sociais e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencia sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas. Estas realidades foram constadas na pesquisa no terreno no distrito de Marracuene onde a empresa Heineken está inserida e desenvolve acções de RS que trazem muitos ganhos para a empresa.

Ainda na sustentabilidade teórica dos autores que defendem que a RS da empresa cria valor para a mesma, Bollier (1997) afirma que, as organizações socialmente responsáveis são mais

lucrativas, têm maior visibilidade e melhor imagem no mercado, uma abordagem que encontra conforto com Guedes (2000) ao afirmar que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos: em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto; aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado; em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea; em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal e estadual para empresas patrocinadoras ou directamente para os projetos; em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários e os ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A revisão da literatura nos mostra que o comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão estratégica para a criação de valor das empresas onde estão inseridas. Uma espécie de garantia de sucesso económico a longo prazo. Actualmente, uma das condições para a empresa obter lucro, aumentar a demanda dos seus produtos, melhorar a sua imagem no mercado onde opera e ser competitiva é relacionar a sua marca com os conceitos éticos, mormente a Responsabilidade Social.

Apesar de teorias defendidas por certos círculos de que o investimento em responsabilidade social não tenha influência sobre a criação de valor para a empresa os resultados deste estudo revelam o contrário. Os investimentos sociais internos e ambientais apresentam uma relação directa com a criação de valor segundo o estudo de caso.

A importância da realização de acções de Responsabilidade Social em benefício da comunidade destaca-se que a empresa procura atender a comunidade próxima ao local onde a empresa está situada; procura colaborar para a redução dos problemas sociais enfrentados pela comunidade proporcionando o bem-estar a esta comunidade

Através do estudo de caso pode-se concluir que a Heineken Moçambique procura “não deixar sem resposta as solicitações da comunidade que chegam à empresa”; iii) a empresa atende a apelos de campanhas públicas e complementa a acção do Governo no atendimento a problemas sociais; iv) a empresa procura trazer ganhos de imagem, pois na sua visão estratégica ela pretende ser bem-vinda na comunidade onde opera.

Assim, os dados decorrentes da pesquisa permitem provar a hipótese 1 segundo a qual “As acções de responsabilidade social praticadas pela Heineken-Moçambique no distrito de Marracuene, criam valor para a empresa e tem um impacto positivo nas comunidades nela inseridas”, pois a empresa tem reconhecido na sua estratégia de acção a componente social na medida em que para levar a cabo a sua missão presta serviços e apoios à comunidade em que está inserida como sua política de gestão e de actuação nas áreas identificadas das várias atitudes que a empresa adopta, ela faz uma auscultação junto às comunidades sobre os seus principais problemas.

6.2 Recomendações

Contudo, recomenda-se que a empresa procure fazer uma avaliação de si mesma no que respeita às suas estratégias de actuação e competitividade no mercado. A reflexão sobre quais são as razões que levam a Heineken Moçambique desejar desenvolver a RS é um caminho que permite avaliar se a acção é meramente lucrativa ou se existe um compromisso de integração e participação social.

Como forma de tornar a sua estratégia de responsabilidade social, recomenda-se que a Heineken Moçambique divulgue cada vez mais as políticas e acções de responsabilidade social levado a cabo pela empresa, de modo que a relação entre a comunidade e a empresa torne-se sustentável a curto, médio e longo prazo.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, M.P. (2002). *Metodologia Científica*, Lisboa: Escolar Editora.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G (2005). *A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção*. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Editora Saraiva

ASHLEY, Patrícia Almeida (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

BOLLIER, D. (1997) *Aiming Higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*. AMACON – American Management Association, New York, NY.

CARROLL, Archie B (1999). *Corporate social responsibility. Business and Society*. Chicago, v. 38, n. 3.

CERTO, S. C.; PETER J. P (1993). *Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

CUAMBE, Claudio Ernesto (2007). *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Comunitario: Um olhar a partir da Maragra Açucar, Sarl (2000-2006)*. Maputo-Moçambique.

DAFT, Richard L (1999). *Administração*. Tradução. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC.

FRIEDMAN.M.(2021), *The social Responsibility Business is to increase its profits*. In the New York Times. Trad.Livre

GUEDES, Rita de Cássia (2000). *Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontifca Universidade Católica de São Paulo). São Paulo: PUC/SP.

JOSÉ. F.I. (2007), *Responsabilidade Social Empresarial: Desafios para o sector privado*. Nova design, Lda. Maputo – Moçambique.

MELÍCIAS. (2003), *Responsabilidade Social Corporativa – Teorias predominantes na investigação*. CETRAD.

NASCIMENTO, L.Q. (2001), *Responsabilidade Social, Filantropia e o papel social da empresa na pandemia de Covid-19*. Brasília, DF: Senado.

VELOSO, L. H. M (2002). *Ética, valores e cultura: especificidades do conceito deresponsabilidade social corporativa*. In: ASHLEY, Patrícia A. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL(2001). *Investimentos Socialmente Responsáveis não só para ativistas*. Disponível em http://www.ethos.org.br/pri/open/sala_imprensa/dezembro.asp. Acesso em Fevereiro de 2023.

TORRES, C (2000). *Quando o social é a diferença*. Disponível em: <http://www.base.br/paginas/diferenca.html>>. Acesso em: 28 mar. 2023

EFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONSULTAS A INTERNET

www.theheinekencompany.com

