



UC/FPCE\_2007

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Responsabilidade Social das Empresas: *Novos  
Desafios, Novas Organizações***

**RSE em Contexto Desportivo, um Estudo de Caso**

Lara Sofia Gonçalves Ribeiro (e-mail: [larasofia82@gmail.com](mailto:larasofia82@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das  
Organizações sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Rebelo

## **Responsabilidade Social das Empresas: *Novos Desafios, Novas Organizações***

### **RSE em Contexto Desportivo, um Estudo de Caso**

#### Resumo

O tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem vindo a ganhar forte visibilidade pública nos últimos anos. Aparece em campanhas publicitárias de grandes empresas, nacionais e multinacionais, com o objectivo de divulgar os compromissos e resultados das acções empresariais tanto ao nível do empenho social como ambiental. Mas este é um conceito que não se limita à actividade das grandes empresas. Tal como aponta a Comissão das Comunidades Europeias, as práticas socialmente responsáveis estão presentes em todos os tipos de empresas, maiores ou mais pequenas, públicas ou privadas. Partindo este pressuposto e baseando-nos na distinção de Acar *et al.* dos vários tipos de organizações, este estudo pretende demonstrar que a RSE não se encontra circunscrita a alguns sectores de actividade.

Palavras chave: Responsabilidade social das empresas; cidadania corporativa; shareholder; stakeholder; desenvolvimento sustentável; fontes de evidência; triangulação; protocolo.

## **Corporate Social Responsibility: *New Challenges, New Organizations***

### **CSR in Sports Context, a Case Study**

#### Abstract

The theme of Corporate Social Responsibility (CSR) has been gaining strong public visibility in the past years. It appears in advertising campaigns of big companies, national and multinational, with the purpose of inform about the commitments and results of the managerial actions concerning both social and environmental commitments. But this is a concept that can be applied not only to the activity of the big companies. As the European Commission refers, socially responsible practices exist in all kind of companies, bigger or smaller, public or private. With this thought in mind, and relying on Acar's *et al.* distinction of the several types of organizations, this study intends to demonstrate that CSR it's not confined to some specific types of entrepreneurial activities.

Key Words: Corporate Social Responsibility; corporate citizenship; shareholder; stakeholder; sustainable development; sources of evidence; triangulation; protocol.

## **Agradecimentos**

Chegado o fim desta viagem, não posso deixar de mencionar aqueles sem os quais nada disto teria sido possível. Por isso, tenho que em primeiro lugar, referir e agradecer aos meus pais e irmão, por todas as razões e mais alguma... sem eles não haveria nada.

Obrigada à Professora Teresa por, em primeiro lugar, despertar o meu interesse nesta área; em segundo por permitir a conjugação de um bom tema com uma óptima organização e, por último, por apertar comigo quando foi preciso e por me esclarecer quando foi necessário. Obrigada por estar à minha disposição.

Obrigada ao Sr. José Luís, por mais uma vez me ter acolhido, por ter disponibilizado tempo, atenção e informação comigo. Obrigada ao Sr. Emílio Macedo por me ter aberto as portas e colaborado em tudo o que lhe foi solicitado. Obrigado ao Vitória por ser uma fonte de inspiração e uma verdadeira demonstração de carinho, amor e "*responsabilidade*".

Obrigada a todos os meus amigos, em Guimarães, em Coimbra, em Vila Verde, em S. Martinho, em Leiria (no Porto) e em Pindelo dos Milagres. Obrigada a todos por me conhecerem, por me ouvirem, por me respeitarem e por gostarem de mim.

Obrigada a todos os que referi por contribuírem para o meu crescimento e por fazerem de mim aquilo em que me tornei.

Ainda bem que vos conheci!!

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>I - Enquadramento Conceptual (revisão da literatura)</b>	<b>2</b>
RSE: Modelos teóricos	3
Livre Verde da CCE	7
• RSE: a dimensão interna	7
• RSE: a dimensão externa	13
RSE nos Diferentes Tipos de Organizações	19
• Os Tipos de Organizações	19
• RSE para além das grandes empresas	21
<b>II – Objectivos</b>	<b>22</b>
<b>III – Metodologia</b>	<b>23</b>
• Protocolo do Estudo de Caso	23
<b>IV – Resultados e Discussão</b>	<b>26</b>
• RSE: a dimensão interna	26
• RSE: a dimensão externa	33
<b>V – Conclusões</b>	<b>38</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>41</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo I</b> – Metodologias de Recolha de Dados	
<b>Anexo II</b> – Protocolo com o FCDEF	
<b>Anexo III</b> – Objectivos do Vitória Sport Clube	
<b>Anexo IV</b> – Hidroginástica para Sócios	
<b>Anexo V</b> – Homenagem e Despedida	
<b>Anexo VI</b> – Protocolo com a Acreditar	
<b>Anexo VII</b> – Jogos Beneficentes	
<b>Anexo VIII</b> – Paralisia Cerebral	
<b>Anexo IX</b> – Visitas	
<b>Anexo X</b> – Vamos ajudar o João	
<b>Anexo XI</b> – Comunicados da Direcção	
<b>Anexo XII</b> – Esclarecimentos da Direcção	
<b>Anexo XIII</b> – Perguntas da Bancada	
<b>Anexo XIV</b> – Comunicado dos Jogadores	
<b>Anexo XV</b> – Vamos à Festa com Civismo	

## Introdução

O tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem vindo a ganhar forte visibilidade pública nos últimos anos. Aparece em campanhas publicitárias de grandes empresas, nacionais e multinacionais, com o objectivo de divulgar os compromissos e resultados das acções empresariais tanto ao nível do empenho social como ambiental. Com estas estratégias, as empresas pretendem dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: accionistas, trabalhadores, consumidores, poderes públicos e Organizações não Governamentais. Agindo desta forma, investem no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para o aumento da sua rentabilidade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Ao afirmarem a sua responsabilidade social (RS) e assumirem voluntariamente compromissos que ultrapassam os requisitos reguladores convencionais (legais e económicos), as empresas elevam o seu grau de exigência no que concerne ao desenvolvimento social, à protecção ambiental e ao respeito dos direitos humanos fundamentais, adoptando assim uma governação aberta que concilia os interesses de todas as partes interessadas, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável. Através da mudança de postura, e a partir da escolha do caminho ético em todas as relações, as empresas ajudam a preservar recursos ambientais e culturais, ao mesmo tempo que contribuem para a criação de um ambiente social saudável tanto para as gerações presentes, como, e principalmente, para as gerações futuras (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2006).

Pruzan (2001), refere que os inquéritos de avaliação do mercado têm vindo a demonstrar que os consumidores (fonte primária de rendimentos das empresas), se preocupam cada vez mais com as responsabilidades ambientais, éticas e sociais das empresas. Conforme refere o autor, essa preocupação culmina numa avaliação positiva ou negativa por parte do consumidor em relação ao comportamento ético ou não ético da organização, o que, em última instância irá afectar a sua prática de consumo.

Talvez como resposta a indicadores como estes, ou simplesmente pela consciencialização da premência, actualidade e importância da temática da RS, em Julho de 2001, a Comissão das Comunidades Europeias (CCE), apresentou um Livro Verde intitulado “*Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*”, com o objectivo de fomentar o debate em torno deste conceito.

Por ser actual e traçar directrizes para o comportamento socialmente responsável, ao longo deste trabalho, as suposições feitas em relação à RSE, basear-se-ão maioritariamente neste Livro.

No seu ponto 5, o Livro Verde da CCE assume que, “o conceito de RS é promovido sobretudo pelas grandes empresas”; no entanto, chama a atenção para o facto de “as práticas socialmente responsáveis existirem em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo PME e cooperativas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 3).

Será exactamente este o ponto de partida deste trabalho. Partindo de uma revisão da literatura existente acerca da RSE, procuraremos descobrir de que forma ela se manifesta num contexto particular, diferente do contexto das grandes empresas.

O “contexto particular” deste estudo será um Clube Desportivo, por duas razões; em primeiro lugar, porque não existe literatura neste sentido; em segundo, porque, dada a relevância que este tipo de organizações tem no seio das suas comunidades locais, parece altamente provável que estes sejam importantes veículos de responsabilidade (tanto ao nível de “praticar o bem”, como, por outro lado, de “dar o exemplo” e chamar a atenção das pessoas para iniciativas responsáveis).

A metodologia utilizada será um Estudo de Caso Exploratório que, através do recurso a várias fontes de evidência procurará responder às perguntas da nossa investigação, ao mesmo tempo que procurará abrir caminho numa área pouco ou nada relevada na literatura organizacional, mas que nem por isso carece de interesse teórico e empírico.

Assim, numa primeira parte, tentaremos definir o conceito de RSE a partir da revisão de vários modelos teóricos. Assumindo, em seguida a proposta da CCE, iremos decompor a RSE em parâmetros concretos, que servirão numa fase posterior da investigação de guia para a verificação da existência ou não de RS na Instituição Desportiva.

Deste trabalho constam ainda os objectivos do Estudo de Caso, onde constam as principais questões da nossa investigação bem como as metodologias utilizadas para recolher os dados.

Posteriormente, serão apresentados os resultados do estudo que se encontram acompanhados por uma discussão sobre o assunto e, por fim, as conclusões da investigação.

### **I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)**

As discussões contemporâneas sobre Responsabilidade Social das Empresas encontram diversas fontes: filosóficas, legais, políticas e geopolíticas. A origem deste debate remonta ao aparecimento da filosofia política moderna; vários filósofos modernos, como Machiavelli, mas sobretudo Hobbes, Locke e outros autores de tradição Anglo-Americana rejeitaram as concepções antigas e medievais da existência de um bem social colectivo, defendendo que o que apenas existiria seria o bem individual. O bem social, a existir, consistiria em normas processuais com as quais contratualmente concordaríamos (Capaldi, 2005), pelo que a RSE se “movimentaria por entre” estes contratos.

Já Cannon (1922, cit. in Moir, 2001), discute o desenvolvimento da RSE por via do desenvolvimento histórico do envolvimento social das empresas (natureza da relação entre negócio, sociedade e governo). Nesta perspectiva, o primeiro papel, a primeira obrigação de uma empresa, seria a de produzir bens e serviços necessários e desejados pela sociedade. O autor chama no entanto a atenção para a interdependência entre negócio e sociedade, referindo que negócio e sociedade deveriam ser vistos, não como

entidades distintas, mas antes como entidades interactuantes (Moir, 2001).

Em 1932 esta questão é retomada por Merrick Dodd. À semelhança do que defendia Cannon, também Dodd chamava a atenção para o facto de as empresas terem que, no desempenho das suas operações, considerar toda a comunidade em que agem (Boatright, 1994, cit. in Post, 2003). Anos mais tarde, e voltando à temática da RS, Keith Davis sugere que esta estaria relacionada com as decisões e acções de negócio tomadas com base em motivos que ultrapassassem os interesses económicos e tecnológicos directos de uma empresa (Carroll, 1991).

Como se pode ver a partir desta “minúscula” demonstração, a RSE tem sido um assunto bastante discutido na literatura organizacional e como tal, são várias as definições, como são várias as caracterizações e modelos teóricos que se dedicam a esta temática. Tal acontece, nas palavras de Lockett *et al.* (2006), porque este é um universo com fronteiras altamente permeáveis e este factor contribui para que várias disciplinas se interessem por ela, aumentando assim, tanto a relevância teórica do tema, como o interesse na investigação empírica.

Uma vez que seria totalmente impossível referir todos os modelos, ou todas as definições de RSE, iremos, de forma breve, referir aqueles que mais aparecem na literatura especializada e que, de certa forma, orientam todos os outros modelos e teorias.

### **RSE: Modelos Teóricos**

De acordo com a literatura, um dos mais importantes modelos teóricos acerca da RSE é o proposto por Friedman, em 1970. Este modelo, designado por **Teoria dos Shareholders**<sup>1</sup> assenta num princípio fundamental: o grupo de accionistas de uma empresa é o seu legítimo dono, e por isso, os seus interesses devem vir sempre em primeiro lugar. Segundo Friedman (1970, cit. in Post, 2003, p. 3), “existe apenas uma responsabilidade social para uma empresa: usar os seus recursos e envolver-se em actividades desenvolvidas para fazer aumentar os lucros, desde que tudo isto aconteça «segundo as regras do jogo», ou seja, a empresa deve envolver-se no mercado competitivo, sem cometer irregularidades ou fraude”.

Desta forma, a RSE assentaria em dois pilares fundamentais: o económico (será este negócio rentável?), e o legal (será este negócio legal?). Não seria, portanto, necessário equacionar a questão ética (será isto correcto?), uma vez que o simples cumprimento da lei trataria desse assunto.

Este foi um modelo altamente criticado; por um lado, porque nem as considerações económicas nem as considerações legais<sup>2</sup> conseguem resolver

<sup>1</sup> Traduzido à letra, Shareholder significa accionista; no entanto, e neste contexto, este termo pode ser utilizado neste sentido, ou então, de forma mais lata, significar que os shareholders são os donos da empresa.

<sup>2</sup> Embora o sistema judicial providencie indicações no sentido do comportamento socialmente responsável (seja através da formulação de contratos que permitem facilitar as transacções, da prevenção contra comportamentos financeiros predatórios através de leis específicas ou mesmo através do desencorajamento da venda de produtos não seguros e da promoção de locais de trabalho seguros), isto não garante que a empresa agirá de forma ética. Tal acontece

integralmente as questões éticas. Por outro, porque os direitos legais de propriedade dos shareholders têm vindo a diminuir<sup>3</sup> (Post, 2003). Além disso, este modelo encara as empresas como sendo *uma* propriedade de alguém (de um dono ou de um grupo de accionistas), esquecendo-se que uma organização, uma empresa, um negócio, é um organismo; um subsistema que apenas sobrevive com a coordenação e conjugação de várias partes.

Ora, uma vez que uma empresa não consegue sobreviver apenas com a visão dos seus donos ou accionistas, uma vez que depende de todo um conjunto de pessoas, que vão desde os empregados, até aos fornecedores e mesmo aos consumidores do seu produto final e uma vez que depende de um conjunto de pessoas com interesses distintos para funcionar devidamente, então porque só levar em conta os interesses ou opiniões dos shareholders? Foi precisamente a partir desta ideia, e com o intuito de contradizer a Teoria dos Shareholders, que Freeman (1993) desenvolve um outro modelo, a **Teoria dos Stakeholders**. Desenvolvida por Evans e Freeman, a Teoria dos Stakeholders diz, essencialmente, que uma organização deve ser gerida no sentido de acautelar benefícios para os seus stakeholders<sup>4</sup> (clientes, fornecedores, donos e comunidades locais). Por isso, todos estes grupos devem ser consultados e devem participar activamente nos processos de tomada de decisão que possam afectar substancialmente o seu bem-estar (Evan & Freeman, 1993, cit. in Post, 2003). Após conhecer a posição de todos os grupos de interesse, cabe à gestão negociar as diferenças, antes de tomar qualquer decisão definitiva.

As críticas apontadas a este Modelo seguem dois caminhos: o primeiro acusa-o de ser “impreciso”, uma vez que não é capaz de definir, concretamente, o que são e quantos são, ou devem ser os stakeholders<sup>5</sup>. O

---

porque a lei, bem como todo o sistema judicial, são imperfeitos. E como refere Post (2003), estas imperfeições irão sempre contaminar a lei e o sistema legal.

Mais, violar a lei pode tornar-se bastante lucrativo: em primeiro lugar, a probabilidade de se ser apanhado é normalmente reduzida; segundo, caso isto venha a acontecer, as multas e penalizações por vezes são tão pequenas, que compensa infringir a lei (este é um exemplo em que as considerações económicas não conseguem resolver as questões éticas); terceiro, regra geral, não é o infractor quem paga pessoalmente as penalizações; esta responsabilidade é imputada à empresa.

Para além disto, desde o seu processo de criação, as leis e regulamentos nunca estão isentas da pressão política e da pressão dos grandes grupos económicos, e, por vezes, parecem tão complicadas que deixam dúvidas acerca de qual a conduta correcta ou esperada.

Tomando todos estes factores em conta, fica bem claro que uma responsabilidade social baseada “nas regras do jogo” não produz decisões socialmente responsáveis, a não ser que ser socialmente responsável implique única e exclusivamente seguir a lei, sendo esta lei nada mais que um reflexo dos mínimos morais aceitáveis, estando por isso, muito longe dos objectivos normativos a que aspira a razão ética (Post, 2003).

<sup>3</sup> Muito embora a lei defina os accionistas (shareholders) como sendo os donos da organização, o que se tem vindo a verificar é que o seu status enquanto grupo passou de “donos” para “investidores”, e em muitos casos, para simples “beneficiários”. Isto porque a lei reconhece que uma organização é “uma pessoa artificial, legalmente distinta, que apenas opera através dos seus agentes” (Nesteruk, 1990, cit. in Post, 2003).

<sup>4</sup> Os Stakeholders são “qualquer grupo de indivíduos que podem afectar ou ser afectados pela concretização dos objectivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46 cit. in Moir, 2001, p.19).

<sup>5</sup> Entre 1963 e 1995 foram propostas 28 definições de Stakeholders (Mitchell *et al.*, 1997, cit. in Post, 2003), no entanto, e na opinião de Carroll, o conceito de stakeholder personalizaria as “responsabilidades sociais através da delineação de grupos e pessoas específicos que devem ser considerados na orientação da RSE. Ou seja, o conceito de



segundo acrescenta que esta teoria viola princípios legais básicos de propriedade, uma vez que para o modelo, mesmo os stakeholders com interesses muito reduzidos têm poder de veto nas decisões gestórias.

Como podemos ver a partir destes dois modelos, parece que a grande questão em torno da RSE parece ser, como afirma Carroll (1991), a de perceber por quem são as empresas efectivamente responsáveis.

Em 1991, Wood (cit. in Maignant & Ferrell, 2001) propõe um Modelo de Performance Social das Organizações (preferindo assim o termo “Responsabilidade Social das Empresas”); este Modelo define o conceito como estando relacionado com a conceptualização e organização das empresas relativamente, não só às suas responsabilidades sociais, como também em relação às políticas, programas e resultados observáveis das suas relações com a sociedade.

Na perspectiva dos autores, combinando a Teoria dos Stakeholders com o Modelo de Performance Social, obteríamos um novo conceito, o de cidadania corporativa (Maignant & Ferrell, 2001) que seria a aceitação, por parte das empresas das suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, impostas pelos seus stakeholders. Desta forma, a cidadania corporativa variaria por entre um continuum que iria desde a *reactividade* até à *proactividade* (Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Wilson, 1975, cit. in Maignant & Ferrel, 2001). Um negócio seria reactivo em termos de cidadania corporativa quando rejeitasse as responsabilidades atribuídas pelos seus stakeholders; seria proactivo quando, sistematicamente, fosse ao encontro e antecipasse as exigências dos mesmos.

Esta definição, além de introduzir o conceito de cidadania corporativa, incorpora uma das mais importantes noções de RSE encontradas na literatura organizacional, a “Pirâmide de RS” de Carroll (1991). Este Modelo assume que são quatro os níveis de RS de uma empresa: responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas.

Responsabilidades Económicas: uma vez que as organizações são a unidade económica básica da sociedade, o seu principal papel é o de produzir bens e serviços que os consumidores querem e precisam e o de produzir um lucro considerável no processo. Todas as outras responsabilidades do negócio seguem esta e estão sujeitas a ela porque sem as preocupações económicas, todas as outras se tornariam meras hipóteses ou considerações (Carroll, 1991)<sup>6</sup>.

Responsabilidades Legais: não só as organizações têm que ser

---

stakeholder dá «nomes e caras» aos membros da sociedade que mais estão envolvidos no negócio, e pelos quais as empresas devem efectivamente ser responsáveis” (Carroll, 1991, p. 43).

<sup>6</sup> Segundo Carroll (1991, p. 40), as componentes económicas seriam: “é importante agir de uma forma consistente com a maximização dos lucros”; “é importante estar comprometido com a máxima «ser o mais rentável possível»”; “é importante manter um alto nível de eficiência operativa” e “é importante que uma empresa bem sucedida seja definida como uma que é consistentemente rentável”.

Responsabilidade Social das Empresas: *Novos Desafios, Novas Organizações*  
RSE em Contexto Desportivo, um Estudo de Caso  
Lara Ribeiro (e-mail:larasofia82@gmail.com) 2007

rentáveis, como se espera que obedecem às leis e regulamentos promulgados pelo estado e pelos governos locais. Como parte do cumprimento do “contrato social” entre negócio e sociedade, espera-se que as firmas tentem atingir os seus objectivos económicos dentro do quadro legal (Carroll, 1991)<sup>7</sup> vigente.

Até aqui, o autor não introduziu nada de novo, e quase estamos perante as ideias de Friedman e a sua visão das responsabilidades das empresas. No entanto, Carroll alarga a sua visão, introduzindo as responsabilidades éticas e filantrópicas.

Responsabilidades Éticas: embora as responsabilidades económicas e legais compreendam normas éticas sobre igualdade e justiça, as responsabilidades éticas abarcam todas as actividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade, mesmo não estando codificadas ou definidas na lei. As responsabilidades éticas compreendem os padrões, normas ou expectativas que reflectem a preocupação com o que os consumidores, empregados, shareholders e a comunidade consideram correcto e justo, bem como a preocupação com a manutenção dos direitos morais dos stakeholders.

Podemos então considerar que este tipo de responsabilidade aglutina novos e emergentes valores e normas que a sociedade espera que as empresas respeitem, mesmo que essas normas e valores não sejam obrigatórias por lei nem estejam nela definidas. Segundo Carroll (1991, p.41), “o movimento da ética no negócio da última década estabelece firmemente que a responsabilidade ética é uma componente legítima da RSE”<sup>8</sup>.

Responsabilidades Filantrópicas: a filantropia abarca as acções que respondem às expectativas da sociedade relativamente à “boa” cidadania corporativa das empresas. Exemplos de filantropia incluem contribuições financeiras ou de tempo dos executivos, tais como contribuições para as artes, educação ou para a comunidade.

O que distingue as responsabilidades éticas e filantrópicas é o facto de as últimas não serem esperadas num sentido moral ou ético pela sociedade. As comunidades desejam que as firmas contribuam com o seu dinheiro,

---

<sup>7</sup> Componentes legais: “é importante agir de forma consistente com as expectativas do governo e da lei”; é importante aceder aos regulamentos federais, estatais e locais”; “é importante ser um cidadão [corporativo] cumpridor da lei”; é importante que uma firma de sucesso seja definida como uma que cumpre e obedece às obrigações legais”; e “é importante providenciar bens e serviços que, pelo menos, cumpram os requisitos mínimos legais” (Carroll, 1991, p. 40).

<sup>8</sup> Componentes éticas: “é importante agir de forma consistente com as expectativas sociais e normas éticas”; “é importante reconhecer e respeitar as novas (ou em estados de desenvolvimento) normas morais adoptadas pela sociedade”; é importante prevenir que as normas morais sejam comprometidas, de forma a atingir os objectivos corporativos”; “é importante que a boa cidadania corporativa seja definida como sendo o fazer aquilo que se espera ética e moralmente” e “ é importante reconhecer que a integridade corporativa e o comportamento ético ultrapassam o mero compromisso com as leis e regulamentos” (Carroll, 1991, p.41).

instalações e tempo para os programas ou fins humanitários, mas não encaram as firmas como anti-éticas se tal não acontecer. Neste sentido, a filantropia é mais voluntária no que concerne ao negócio, não obstante o facto de a sociedade esperar sempre algo das firmas (Carroll, 1991)<sup>9</sup>.

Resumindo, e adoptando mais uma vez as palavras do autor, “a responsabilidade social total de uma empresa tem que englobar, simultânea e totalmente as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. Por outras palavras, a RSE deve ser usada de forma a que a empresa seja lucrativa, obedeça à lei, seja ética e seja um “bom cidadão” corporativo (Carroll, 1991, p. 43).

Depois de larga revisão da literatura, pudemos concluir que, de uma forma geral, os modelos de RS se situam algures entre os acima referidos. Para este estudo, no entanto, a orientação eleita será a redigida pela Comissão das Comunidades Europeias, em Julho de 2001, patente no seu Livro Verde: *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*.

### **Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias**

O Livro Verde da CCE descreve a RSE como sendo a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7). Assume ainda que, ao contrário do proclamado por Friedman (1970), o comportamento socialmente responsável não se resume ao cumprimento das obrigações legais (ser socialmente responsável não é só “jogar de acordo com as regras do jogo”); antes “implica ir mais além através de um maior investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com as outras partes interessadas e comunidades locais” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7).

No sentido de uma maior operacionalização, clarificação e compreensão do conceito, o Livro Verde decompõe a RSE em duas vertentes fundamentais, cada uma com características específicas, a vertente interna e a vertente externa. Iremos em seguida explicar detalhadamente cada uma delas.

### **RSE: a dimensão interna**

A RS Interna de uma empresa está directamente relacionada com os trabalhadores da organização. Num primeiro momento, talvez a característica mais marcante ou mais imediata deste tipo de RS esteja relacionada com a diversidade dos Recursos Humanos (RH). Ou seja, uma empresa internamente responsável será uma que se envolva em práticas de

---

<sup>9</sup> Componentes filantrópicas: “é importante agir de forma consistente com as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade”; “é importante apoiar a cultura e as artes”; “é importante que os gestores e os empregados participem em actividades de caridade e voluntariado na sua comunidade local”; “é importante providenciar assistência às instituições de educação públicas e privadas” e “é importante assistir a apoiar voluntariamente os projectos que aumentam a “qualidade de vida” das comunidades” (Carroll, 1991, p. 41).

recrutamento responsáveis, que facilite a contratação de pessoas oriundas de minorias étnicas, trabalhadores de idade mais avançada, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho (por exemplo, pessoas com deficiência). Esta é uma responsabilidade que pressupõe ainda a igualdade, tanto ao nível de oportunidades de emprego, como ao nível de remuneração entre homens e mulheres<sup>10</sup>.

Mas a RSE interna não se resume a isto. Existem cada vez mais indicações de que os colaboradores de uma organização exigem mais do seu local de trabalho, cada vez mais, os colaboradores pretendem que os valores da organização sejam consistentes com os seus; cada vez mais, os trabalhadores esperam sentir orgulho na organização em que operam e este factor tem vindo a tornar-se um importante indicador de eficiência (Pruzan, 2001). O autor aponta ainda que o contrário se tem vindo a mostrar ainda mais verdadeiro; nas empresas em que não existe identificação com os valores, nas empresas onde os trabalhadores não se sentem orgulhosos, denota-se uma enorme falta de confiança e de entusiasmo e, acima de tudo, falta de vontade de dar o melhor. Por isso a RS Interna de uma empresa tem que contemplar outros parâmetros que ultrapassem a GRH. Neste trabalho, iremos contemplar, para além da GRH, a Saúde e Segurança no Trabalho, a Adaptação à Mudança, a Gestão do Impacto Ambiental e Recursos Naturais<sup>11</sup>, os Serviços Sociais e, por fim, a Informação, Comunicação e Diálogo.

#### • Gestão de Recursos Humanos

Como já foi referido, uma GRH responsável implica, necessariamente, um recrutamento responsável, não discriminatório e que providencie igualdade de oportunidades a todas as classes e géneros sociais. Em simultâneo com estas implicações, uma política de RH responsável deve ser sempre pautada pela procura de recursos humanos cada vez mais qualificados. Neste sentido, competirá à empresa facilitar aos seus trabalhadores oportunidades de aprendizagem ao longo da vida e de desenvolvimento da carreira através, por exemplo, de parcerias com agentes envolvidos na criação de programas de educação e formação contínua, ou da oportunidade de realização de estágios (apoando assim a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho) (APSIOT, s/d; Grace, 2004).

Para além destas, são várias as estratégias que podem ser desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos no sentido de melhorar as condições de vida e de trabalho dos seus funcionários. Por exemplo, concentrar o tempo normal de trabalho em menor número de dias<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Estas acções desempenham um papel fundamental no alcance dos objectivos estabelecidos pela Estratégia Europeia de Emprego: redução do desemprego, aumento da taxa de emprego e luta contra a exclusão social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

<sup>11</sup> As práticas ambientalmente responsáveis são consideradas do domínio interno da RSE porque as suas implicações têm lugar no interior da empresa.

<sup>12</sup> A Johnson Diversey Sistemas de Higiene, S.A. adoptou uma política em que o horário de trabalho de todos os funcionários é das 9 às 18h com 45 min. de intervalo para almoço de Segunda a Quinta-feira. À Sexta-feira, o horário de trabalho é das 9 às 13.30h (se os trabalhadores faltarem à sexta-feira é descontado um dia de férias). Com esta medida

(o que permitirá um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar), atribuir objectivos e responsabilidades no âmbito da função<sup>13</sup>, avaliar o desempenho tendo como base critérios e objectivos (individuais e ao nível do departamento em que se insere o colaborador), elaborar esquemas de pré-reforma e reforma, realizar inquéritos de satisfação dos trabalhadores ou providenciar oportunidades de ascensão na carreira.

As práticas de responsabilidade social terão, assim, implicações positivas tanto para o negócio como para os stakeholders. Ao fazerem os colaboradores sentirem orgulho por trabalharem numa empresa responsável, as práticas socialmente responsáveis fomentam o desejo de sucesso para a empresa, que deriva do aumento da satisfação, motivação e empenho dos trabalhadores, o que, em última instância se reflectirá na redução do absentismo e no aumento da produtividade da empresa. Por outras palavras, quanto mais as pessoas perceberem que o tempo e energia que gastam em prol da organização é tempo e energia que gastam em actividades de que gostam ou em causas que defendem, mais intrinsecamente motivados se sentirão para contribuir para o bem-estar organizacional (Deci, 1972; Staw, 1980, cit. in Harder *et al.*, 2004). Da mesma forma, investindo em actividades e organizações em que acreditam, os colaboradores atingem a auto-realização, sendo que esta é reconhecida por Maslow (1954) como a mais alta necessidade humana (Harder *et al.*, 2004).

Ao nível das comunidades locais, uma GRH responsável permite uma maior inclusão de pessoas tradicionalmente desfavorecidas no mercado de trabalho, o que fará aumentar o reconhecimento da empresa na comunidade em que está inserida (APSIOT, s/d).

#### • Saúde e Segurança no Trabalho

As empresas têm vindo a intensificar a procura de formas complementares de promoção da saúde e bem-estar, da segurança no trabalho e consequente introdução no dia a dia da organização. Procuram, cada vez mais, tornar esses critérios decisivos aquando da aquisição de produtos e serviços de outras empresas, bem como os utilizam como estratégia de marketing para a promoção e venda dos seus próprios produtos e serviços (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Grace, 2004).

Como refere a Comissão das Comunidades Europeias (2001), tradicionalmente, a abordagem à Saúde e Segurança no Trabalho, faz-se principalmente através do cumprimento de medidas legislativas (aplicação e cumprimento da “Norma”). No entanto, e como cada vez mais acontece, as empresas têm necessidade de recorrer a outras empresas para ver o seu próprio produto concluído. Isto significa que, uma empresa, para além de se preocupar com as suas condições de saúde e segurança, tem que estar atenta às dos seus fornecedores ou prestadores de serviços.

---

pretendeu-se controlar a incidência de ausências neste dia da semana. Esta é uma medida que envolve todos os trabalhadores da empresa e que resulta, actualmente, numa taxa de absentismo de apenas 1% (APSIOT, s/d).

<sup>13</sup> A empresa deve definir objectivos congruentes com os trabalhadores, que permitam que todos saibam o que se espera de cada um, de forma a poderem direccionar os seus esforços nesse sentido (APSIOT, s/d).

Podemos então considerar estas preocupações como sendo complementares às exigências legislativas, na medida em que desenvolvem uma cultura organizacional de prevenção, o que culminará em níveis mais elevados de saúde e segurança no trabalho.

Um aumento desta natureza terá impactos positivos tanto ao nível dos colaboradores (que preferem trabalhar numa empresa “saudável e segura”), como ao nível de mercado (uma empresa que cumpra com os requisitos de saúde e segurança no trabalho será concerteza preferida a uma que não os cumpra). Estaremos, mais uma vez perante a “boa” cidadania corporativa, que, quando percebida pelos colaboradores, faz aumentar o sentimento de pertença dentro da empresa. De acordo com Maignant & Ferrell (2001), quando os trabalhadores percebem que as organizações em que trabalham estão comprometidas em serem cidadãos corporativos responsáveis, então é mais provável que encetem esforços para trabalhar em equipa. Por outras palavras, à medida que uma empresa vai mostrando a sua dedicação em agir como cidadão responsável, os trabalhadores comprometem-se a agir como actores e membros organizacionais exemplares. Será portanto, mais um passo no caminho do socialmente responsável.

#### • Adaptação à Mudança

Todas as empresas passam obrigatoriamente por períodos de adaptação, reconstrução, aumento ou diminuição; enfim, todas as empresas passam por períodos de mudança. Espera-se, em termos gerais, que a partir destas reestruturações se reduzam as despesas, se aumente a produtividade, se melhore a qualidade dos produtos e se aperfeiçoe o serviço aos clientes. Não obstante, de acordo com um estudo realizado (referido no Livro Verde da Comissão Europeia, 2001), menos de uma em quatro operações de reestruturação consegue, efectivamente, alcançar estes objectivos, pelo que muitas vezes, as mudanças são marcadas exactamente pelo oposto. A não obtenção dos objectivos tem consequências negativas ao nível da motivação, criatividade, produtividade e lealdade dos trabalhadores, o que representa exactamente o contrário do que qualquer empresa almeja.

Sendo assim, o que significa ser socialmente responsável em relação à mudança? Significa, em primeiro lugar, considerar e equilibrar os interesses de todos os stakeholders afectados pelas mudanças. Para isso, num processo de reestruturação, deve-se sempre informar e consultar as pessoas acerca do que está para acontecer. Esta “atenção” denota preocupação, respeito e confiança por parte da chefia em relação aos seus colaboradores, o que será sempre bem visto por eles.

Além disso, uma reestruturação não deve nunca ser feita sem uma cuidadosa e minuciosa avaliação e identificação dos riscos, custos para a empresa (directos e indirectos) e procura de estratégias alternativas que reduzam ao máximo a necessidade de despedimentos<sup>14</sup> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

<sup>14</sup> Por exemplo, proporcionar hipóteses de formação aos trabalhadores que já fazem parte da empresa, ao invés de procurar novas competências no mercado, ou estabelecer parcerias locais de colocação de colaboradores (APSIOT, s/d; Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Assim, ao longo de um processo de implementação e adaptação à mudança, deve existir uma preocupação constante em dar a conhecer o projecto a toda a estrutura da empresa (o que pode ser conseguido através da realização de sessões de sensibilização); este projecto deverá ser comunicado e devidamente explicado, para que todos possam participar (evitando-se assim a alienação dos trabalhadores).

Todos os processos de mudança devem ser acompanhados por uma avaliação de satisfação dos colaboradores (APSIOT, s/d), para procurar avaliar o impacto do que acabou de acontecer, bem como para tentar perceber se existe ainda algo para melhorar (como referem Harder *et al.*, 2004, conhecendo as necessidades dos seus membros, uma organização melhora a saúde das suas células, ao mesmo tempo que aumenta a qualidade de vida da e na organização).

Embora estas recomendações não possam garantir uma eficácia de 100%, a probabilidade de se atingirem os objectivos é muito maior assim, do que seria se o processo fosse feito de uma forma que não considerasse os interesses dos trabalhadores. Ao respeitá-los, a empresa ganha o seu respeito; aumenta a sua confiança no local onde trabalham, o que fará com que os trabalhadores trabalhem mais satisfeitos e motivados. Esta simbiose constituirá um importante ingrediente na receita para o aumento da produtividade e qualidade dos produtos.

#### • **Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais**

Ao nível do impacto ambiental, uma empresa pode ser considerada socialmente responsável quando enceta esforços e implementa estratégias que procuram a redução da exploração dos recursos naturais, das emissões poluentes, ou da produção de resíduos, diminuindo assim, o impacto ambiental negativo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Embora muitas vezes estas medidas sejam encaradas como custos adicionais, ou como fontes de despesas pelas chefias, na verdade, e como refere a Comissão das Comunidades Europeias (2001), estas medidas podem tornar-se bastante vantajosas para as empresas, na medida em que possibilitam a redução das despesas energéticas. De facto, uma exploração menos intensiva dos recursos naturais pode, efectivamente, provocar o aumento dos lucros, ao mesmo tempo que reforça a competitividade da empresa.

Ao nível das comunidades, uma empresa “amiga do ambiente” é sempre uma empresa bem vista, pelo que, se não por mais nada, a empresa ganha ao nível da reputação. O ambiente, esse, claro, fica indiscutivelmente a ganhar.

#### • **Serviços Sociais**

Embora não tão frequentes como alguns dos pontos que já referimos, os serviços sociais prestados por uma empresa são também parte integrante da RSE. Estes serviços podem manifestar-se em áreas tão diversas como a construção de casas para os trabalhadores nas imediações da empresa, prestação de serviços médicos no interior da organização, ou criação de

serviços de creche, infantário ou ATL para os filhos dos trabalhadores<sup>15</sup> (os serviços de educação infantil assumem um papel importante e, em conjunto com a acção da família, proporcionam condições adequadas de desenvolvimento físico, emocional, cognitivo e social da criança<sup>16</sup>).

Empresas que possuem este tipo de serviços referem que tal empreendimento não poderá existir sem um investimento inicial elevado (ao qual se juntam as despesas de manutenção ao longo dos anos). Acrescentam, no entanto que, no plano geral, e depois de avaliados todos os custos-benefícios, quem fica a ganhar é a empresa, não obstante as implicações financeiras envolvidas (APSIOT, s/d). Como se explica isto? Por um lado, a empresa beneficia da redução das faltas dos trabalhadores por motivo de assistência aos filhos; por outro, pelo aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores que se manifesta na maior disponibilidade para a empresa e maior fidelização, o que terá um impacto positivo ao nível da produtividade.

Relativamente aos trabalhadores, como facilmente se percebe, eles são quem mais beneficia com este tipo de práticas. “Uma vez mais perto dos filhos, preocupam-se menos, pois sentem-se mais próximos da família e têm a possibilidade de acompanhar os cuidados prestados aos filhos; têm menos custos associados a esses cuidados; despendem menos tempo nas deslocações entre o emprego e o infantário, aumentando assim os seus níveis de motivação e satisfação para com o trabalho e para com a empresa” (APSIOT, s/d, p. 21).

Quanto à comunidade local, também ela beneficia, pelo facto de ter mais um equipamento social à disposição.

#### • Informação, Comunicação e Diálogo

Este ponto, embora aqui assumido como um parâmetro isolado, tem vindo a ser referido ao longo de toda exposição e está directamente relacionado com o envolvimento dos stakeholders nos processos e projectos da empresa. É um parâmetro que se pode traduzir através dos mais variados mecanismos de informação, como o sejam a realização de reuniões periódicas (que têm como principal objectivo debater temas com interesse para todos os colaboradores, de forma a tomar as decisões mais adequadas), a edição de um jornal da empresa (que pode contribuir para o aumento da coesão e espírito de equipa.) ou através da distribuição de circulares internas que pretendem envolver os trabalhadores com a empresa (APSIOT, s/d; Grace, 2004).

As práticas de comunicação, informação e diálogo possibilitam um maior envolvimento dos trabalhadores nas decisões da empresa. Ao sentirem que deram o seu contributo, ao perceberem que algumas das decisões foram sugeridas por si, os trabalhadores sentem-se realizados, sentem que fazem realmente parte da empresa, que podem influenciar o seu rumo. Consequentemente, aumenta a sua satisfação, motivação, empenho e

<sup>15</sup> Os serviços sociais, embora de utilidade inquestionável, não estão ao alcance de todas as empresas e só costumam existir nas grandes organizações, o que se justifica visto que, nestas empresas, muitas vezes trabalham pessoas da mesma família, com os mesmos horários e, por isso, difíceis de conciliar em relação aos horários dos filhos (APSIOT, s/d).

<sup>16</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2006.



umenta a sua eficiência e produtividade.

Neste sentido, “as empresas devem aprender a ouvir e a dialogar com os seus empregados, pois um empregado satisfeito e feliz leva a que haja uma melhor qualidade do serviço” (APSIOT, s/d, p. 24).

Dawkins (2004), abordando a temática da comunicação na RSE refere que, para além de comunicar com os seus trabalhadores, as empresas têm, obrigatoriamente que ter a preocupação de comunicar com todos os seus stakeholders. “Houve um tempo em que chegava contar a nossa versão da história (conforme os nossos patrões nos ensinaram) para convencer a audiência a aceitar as nossas ideias. Essa situação desapareceu algures a caminho do séc. XX; hoje em dia (...), o que costumávamos chamar de audiência, transformou-se em stakeholders, e o stakeholder não ouve e simplesmente aceita; antes fala e exige” (Sjoberg, 2003, p. 1).

Talvez seja este um dos maiores desafios da comunicação socialmente responsável já que, por um lado, diferentes stakeholders têm diferentes expectativas em relação à organização, como por outro, têm diferentes necessidades de informação e respondem de forma distinta aos vários canais de comunicação disponíveis. Por isso, na RS, adaptar as mensagens aos diferentes interesses, necessidades de informação e canais de comunicação preferidos dos diferentes stakeholders é crucial para uma comunicação eficaz e responsável (Dawkins, 2004). Precisamente por facilitar esta adaptação, a internet tem vindo a tornar-se um dos mais importantes meios de comunicação das empresas.

Até agora temos vindo a falar das preocupações e, de certa forma, obrigações, que as empresas devem ter para com os seus trabalhadores. Depois de considerar todos esses aspectos, e porque uma organização não é nem auto-suficiente, nem unicamente voltada para o seu interior, vamos agora desenvolver a dimensão externa da RS.

### **RSE: a dimensão externa**

As empresas são e fazem parte de uma comunidade. Estão inseridas e dependem de uma comunidade, e nenhuma empresa faria sentido sem a existência deste meio externo. Esta consciência tem aumentado nos últimos 30 anos, e qualquer gestor ou empresário poderia confirmar a crescente pressão exercida pelos stakeholders para que as suas empresas tomem as “decisões correctas” (Freeman, 1984; Rondinelli & Berry, 2000, cit. in Katz *et al.*, 2001). Por esta razão, é correcto afirmar que a “RSE ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local; para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e Organizações não Governamentais (ONG’s) exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 12). Neste sentido, torna-se pertinente falar de uma RS Externa, que, à semelhança do que acontecia na RS Interna, pode ser “decomposta” em parâmetros.

Assim, quando falamos da dimensão externa da RSE, estamos a falar

do impacto ao nível das comunidades locais, das relações com os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, das políticas de marketing responsável, das condições de acessibilidade às instalações da empresa, do respeito pelos direitos humanos e das preocupações ambientais globais.

#### • Comunidades Locais

As empresas contribuem para a vida das comunidades em que estão inseridas em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por isso, a qualidade de vida das comunidades depende, em certa medida, da “qualidade de vida” das empresas. Por outro lado, também as empresas estão na dependência da “salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam”<sup>17</sup> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 12), e nesse sentido, deve existir uma preocupação em manter o equilíbrio saudável entre ambas as partes; tal como refere o Guia para a Responsabilidade Social das Empresas, o envolvimento com as comunidades deve ser considerado elemento prioritário na estratégia da empresa (Grace, 2004).

De facto, são várias as organizações que se envolvem em causas locais. Algumas empresas oferecem espaços adicionais para formação, outras apoiam acções de promoção ambiental; igualmente comuns são as parcerias com comunidades ou instituições, o patrocínio de eventos culturais e desportivos e a oferta de donativos para acções de caridade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Grace, 2004). Todas estas iniciativas irão influenciar a reputação da empresa, que passará a ser encarada pela comunidade local não só como entidade empregadora e produtora, mas mais do que isso, enquanto agente de acção na comunidade, pelo que a empresa passará a ser percebida como interessada, interventiva e responsável<sup>18</sup>.

Assim, ao transmitir uma imagem positiva de si mesma, a empresa beneficia não só do apoio da sua comunidade, como dos seus colaboradores, o que irá afectar positivamente a sua competitividade no mercado.

#### • Parcerias Comerciais, Fornecedores e Consumidores

No panorama de negócios actual, é virtualmente impossível encontrar uma empresa que “trabalhe” isolada. Todas as organizações (sejam elas de que tipo forem) recorrem, utilizam e dependem de terceiros. Seja para produzir, acabar, melhorar ou comercializar os produtos, não existem empresas que completem o ciclo de vida do produto sozinhas<sup>19</sup>.

Trabalhando em parceria com outras entidades, as empresas adquirem a possibilidade de reduzir a complexidade das operações, de alcançar níveis

<sup>17</sup> Não só as empresas recrutam os seus colaboradores de entre os disponíveis na comunidade, como a maior parte dos seus clientes acabam por ser pessoas da área envolvente.

<sup>18</sup> Um estudo de 1997 mostra que 76% dos consumidores estão preparados para mudar para marcas ou de lojas que mostrem preocupações com a comunidade (Jones, 1997, cit. in Maignant & Ferrell, 2001).

<sup>19</sup> Algumas empresas investem no desenvolvimento de redes de fornecedores que gravitem à sua volta (oferecendo contratos de longo prazo, financiando programas de formação profissional e proporcionando acesso ao ambiente tecnológico em que se movimentam). “Esta atitude conduz a padrões de funcionamento mais elevados, que por sua vez, asseguram níveis de serviço mais elevados e consistentes” (Pinto, 2004, p. 21)

elevados e consistentes de desempenho, diminuindo assim os custos, ao mesmo tempo que aumentam a qualidade dos seus produtos (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Pinto, 2004). Visto que o desempenho social de uma empresa pode ser afectado pelas práticas dos seus parceiros ou fornecedores ao longo de toda a cadeia de produção, ao estabelecer relações com outras entidades as empresas deixam de ter responsabilidades apenas em relação a si e aos seus, para passarem a preocupar-se com cada um dos seus parceiros e respectivas condições de trabalho<sup>20</sup>. Por isso, e cada vez mais, as empresas com preocupações socialmente responsáveis procuram parceiros igualmente responsáveis por forma a garantirem a qualidade dos seus produtos e serviços.

Outra das preocupações das organizações deve ser o estabelecimento de relações comerciais relativamente estáveis (de médio ou longo prazo). Como vem referido no Livro Verde, “a longo-prazo, a consolidação dessas relações poderá resultar em expectativas, preços e termos equitativos [entre os intervenientes], a par de uma entrega fiável e de qualidade” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 13).

#### • **Marketing Responsável**

Os produtos e serviços produzidos em ambiente responsável devem, na fase final do processo de produção, ser anunciados de forma responsável. Esta é uma ideia que ganhou notoriedade no início dos anos 70 quando Philip Kotler chamou a atenção para o facto de as campanhas de marketing deverem integrar preocupações sociais e morais. Para o autor, tal seria possível se, em primeiro lugar se alargassem as campanhas de marketing a novas áreas que não estivessem relacionadas com o negócio propriamente dito (Kotler & Levy, 1969, cit. in Crane e Desmond, 2002), e em segundo, se se revissem e reformulassem os princípios de marketing de forma a que neles passasse a constar uma orientação social mais explícita (Arnold & Fisher, 1996, cit. in Crane e Desmond, 2002). Foi precisamente a partir do impulso dado aos profissionais de marketing para beneficiarem a sociedade, considerando ideais e causas sociais, que nasceu a noção de marketing socialmente responsável. Desde esta altura até aos dias de hoje, a preocupação com a promoção de campanhas de marketing responsável tem vindo a aumentar consideravelmente.

Em Portugal, é o Decreto-Lei 330/90 de 23 de Outubro que regula a actividade publicitária (Pinto, 2004), desta forma traçando directrizes para o bom funcionamento das campanhas publicitárias. Não obstante, e dada a crescente relevância deste assunto, em 2003, a Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN) escolheu a “Comunicação Socialmente Responsável” como tema para o seu 14º encontro (Pinto, 2004). Neste encontro desenvolveu-se um código de boas práticas que procurava incentivar os participantes a implementar regras de auto-controlo e a submeter as suas campanhas à verificação prévia do Instituto Superior da Autodisciplina da

---

<sup>20</sup> Optando por uma rede de fornecedores socialmente responsáveis, as empresas assumem uma gestão mais eficaz de riscos e oportunidades, a par com o fortalecimento do compromisso com o movimento da RS e do desenvolvimento sustentável (Grace, 2004; Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2006).

Publicidade (Pinto, 2004).

Um exemplo de marketing responsável é o levado a cabo pela indústria de bebidas alcoólicas, que reviu o seu Código de Conduta e estabeleceu que, em todos os anúncios publicitários deveria aparecer a frase “Seja responsável, beba com moderação” (Pinto, 2004), mas outros exemplos têm, por exemplo, que ver com a publicidade de produtos saudáveis, nutritivos, seguros e/ou socialmente valiosos ou directamente relacionados com o marketing social (apoio e publicidade a campanhas sociais) e com o marketing ético (de respeito pelos direitos humanos, ou protecção do ambiente, por exemplo) (Crane & Desmond, 2002).

Para Leventhal (2001), “fazer” marketing responsável significa publicitar produtos evitando prejudicar os outros e prevenir o mal causado por terceiros com o objectivo de causar um impacto positivo no mercado; o mesmo autor, citando Smith (1990) acrescenta ainda o apoio a causas morais e sociais que ultrapassem o domínio empresarial da organização. Na visão de Maignant & Ferrell (2001), podemos falar de marketing responsável quando existe a preocupação, por parte da empresa, de combinar a informação acerca do desempenho da organização (em termos económicos, legais, éticos e filantrópicos), de forma a que os consumidores possam fazer a sua própria avaliação do desempenho social da empresa, e portanto, da sua cidadania corporativa (Maignant & Ferrell, 2001).

#### • **Acessibilidade**

A consciência empresarial acerca dos problemas da acessibilidade para os portadores de deficiência é ainda relativamente recente e o que se verifica é que os regulamentos neste campo nem sempre são respeitados, nomeadamente em matéria de edifícios públicos (Pinto, 2004).

Já aqui referimos que as empresas devem fornecer produtos desejados pela sociedade. Referimos, também, que as empresas devem estabelecer relações duradouras com fornecedores e clientes. Ora, num cenário em que isto acontece, as organizações tentam compreender as expectativas e necessidades dos seus clientes, e, nesse sentido, tentam responder com qualidade, segurança, fiabilidade e serviço (pelo que se torna legítimo esperarem um aumento dos lucros). Neste contexto, as empresas devem adoptar e aplicar o princípio do “design para todos”, que pode ser aplicado tanto a projectos e à construção de edifícios e espaços comuns onde as pessoas se movimentam, como às características dos produtos disponíveis no mercado<sup>21</sup>. O “design para todos” visa tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Pinto, 2004) pelo que deve constar da estrutura da organização, ou, na pior das hipóteses, fazer parte dos seus planos.

---

<sup>21</sup> O sector das telecomunicações disponibiliza equipamentos interessantes tais como telefones activados por voz ou apenas com um toque, páginas de Internet com caracteres de grandes dimensões e um contraste de cores adequado para facilitar a leitura a pessoas com dificuldades de visão (Pinto, 2004).

### • Direitos Humanos

Os Direitos Humanos são direitos fundamentais de todas as pessoas, e estão relacionados com a igualdade de direitos para todos os cidadãos, independentemente da raça, sexo, orientação sexual ou religião<sup>22</sup>.

Para além destes, também os direitos relacionados com a liberdade sindical estão previstos na Constituição da República Portuguesa (artigo 55<sup>23</sup>).

De acordo com o Código de Trabalho (artigo 24), o assédio sexual no acesso ao trabalho ou no local de trabalho é estritamente proibido (Pinto, 2004), sendo por isso alvo de fortes penalizações.

Como qualquer assunto da RSE, também os Direitos Humanos têm sido alvo de alterações e melhorias. Uma inovação central neste domínio é o reconhecimento da luta contra a corrupção como “elemento fundamental” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) em qualquer prática de Direitos Humanos, bem como de Responsabilidade Social. De acordo com essa mesma Comissão, “os casos sérios de corrupção, incluindo os subornos a ela conducentes, poderão constituir fundamento para a suspensão da cooperação” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 14). A referência às práticas de corrupção é feita no sentido, e com o objectivo de promover a transparência nas actividades dos investidores.

Numa tentativa de atingir os objectivos que cada vez mais se impõem às empresas em matéria de RS, as empresas têm vindo a adoptar Códigos de Conduta respeitantes às condições de trabalho, direitos humanos e condições ambientais que se destinam, principalmente, aos seus subcontratados e fornecedores. “Fazem-no por diversas razões, nomeadamente para melhorarem a imagem da empresa e reduzirem os riscos de uma reacção negativa por parte dos consumidores” que cada vez mais baseiam as suas opções de compra nos comportamentos das empresas produtoras<sup>24</sup> (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 15; Pruzan, 2001). Os Códigos de Conduta devem ser aplicados a todos os níveis da organização e devem pautar-se pelo estabelecimento de um diálogo permanente (não só no seio da organização, mas também entre esta e a comunidade).

“No que respeita aos Direitos Humanos, impõem-se, portanto, uma verificação contínua do cumprimento e aplicação dos códigos, verificação essa que deverá ser desenvolvida e realizada segundo normas e padrões cuidadosamente definidos, que enquadrem as organizações e os indivíduos que levam a cabo a denominada “auditoria social” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 16).

<sup>22</sup> Infelizmente, o que se verifica em muitas situações é que os imigrantes, as mulheres, os portadores de deficiência e as minorias étnicas continuam a sofrer algumas formas de discriminação.

<sup>23</sup> Este artigo estabelece ainda que os 16 anos são a idade mínima legal para trabalhar.

<sup>24</sup> Exemplos deste “consumismo ético” vêm da Dinamarca e da Holanda, onde duas grandes indústrias de cerveja (Carlsberg e Heineken, respectivamente) decidiram, em 1996 não avançar com os seus planos de investimento na Birmânia (Myanmar), após terem sido alvo de duras críticas por parte da opinião pública. No caso da empresa Holandesa, o seu Presidente admitiu ainda que, para além da pressão pública, foi também pressionado pelos seus trabalhadores. Ao que parece, os colaboradores queriam sentir orgulho e não vergonha na empresa onde trabalhavam (Pruzan, 2001).

### • Preocupações Ambientais Globais

A legislação ambiental em Portugal é das mais exigentes da Europa, mas, qual proporcionalidade directa, o grau de incumprimento no nosso país é talvez também um dos maiores do Velho Continente. Isto justifica-se porque a maior parte das leis nesta área é relativamente recente, o que faz com que os custos de implementação sejam bastante elevados<sup>25</sup>.

Não obstante esta realidade, empresas há que se esforçam para minimizar o impacto ambiental resultante do processo de fabrico e distribuição dos bens e serviços por si comercializados, seja pela implementação de normas de reciclagem, da redução do consumo de papel, evitando ou reduzindo os produtos tóxicos ou que geram resíduos, ou pela utilização de materiais reciclados (Grace, 2004). Tal como refere Pinto (2004), a poupança de recursos naturais, para além de ser um tema importante em matéria de RS, constitui também uma área de intervenção com reflexos positivos ao nível dos custos. Um bom exemplo disto mesmo é o da British Petroleum; em 1996 a empresa propôs-se a reduzir a queima do petróleo. Esta iniciativa custou cerca de 500 000 dólares a mais por ano à BP mas, entretanto, a empresa encontrou clientes para a gasolina resultante deste processo. Hoje em dia, a refinaria factura cerca de 1 milhão de dólares a mais do que facturava antes, tudo em resultado desta iniciativa (Gupta, 2003). Boas políticas ambientais, melhores negócios.

## RSE nos Diferentes Tipos de Organizações

### • Os Tipos de Organizações

Frederick (1987, cit. in Acar *et al.*, 2001) refere que, historicamente, tem vindo a ser prestada menor atenção às transacções (económicas e sociais) das organizações não lucrativas do que às efectuadas nas organizações com fins lucrativos. O autor salienta que tal acontece não obstante o facto de as primeiras, no seu dia a dia, se virem confrontadas com os mesmos dilemas que qualquer organização lucrativa: balançar as condições económicas com as preocupações sociais.

No sentido de compreender este fenómeno, Acar *et al.* (2001) sugerem que a explicação para esta realidade se prende com o facto de as organizações não lucrativas não serem consideradas como corporações, no sentido académico do termo, e neste sentido propõem que, ao invés de falarmos de uma Responsabilidade Social das Empresas (RSE) deveríamos falar de uma Responsabilidade Social das Organizações (RSO), pois este conceito, traduzindo as mesmas ideias que o anterior, seria bastante mais inclusivo.

O autor pressupõe então, que existem diferenças significativas entre diferentes tipos de organizações e, no seu estudo “*An empirical exploration*

<sup>25</sup> Os custos implicados na reconversão das unidades industriais antigas, altamente poluentes, atingem valores elevadíssimos, tornando-se muitas vezes impossível para as empresas suportá-los. Igualmente elevado é o custo social do encerramento das empresas, pelo que, o que tem acontecido é que as empresas continuam a operar, mesmo não cumprindo as obrigações legais (Pinto, 2004).

*of measure of social responsibility across the spectrum of organizational types*”<sup>26</sup>, explica exactamente quais estas diferenças.

No contexto do presente estudo, este texto assume elevada pertinência uma vez que permite uma maior abrangência da RSE (ou, na perspectiva do autor, RSO), não a limitando ao contexto corporativo tradicional de grandes empresas, ou de empresas de sectores específicos.

São cinco, os tipos de organizações propostos por Acar *et al.* (2001): “Empresas privadas que existem com o intuito de gerar lucros”, “Empresas publicamente concebidas para gerar lucro”, “Empresas reguladas para dar lucro”, “Empresas não lucrativas que geram rendimentos” e, por fim, “Empresas não lucrativas que não geram rendimentos”<sup>27</sup>. Passemos, então, à explicação de cada uma delas.

Empresas privadas que existem com o intuito de gerar lucro: são as empresas privadas cujos objectivos passam por criar riqueza para os seus donos (empresas com um único dono, ou então pequenas sociedades). Tipicamente, estas organizações são as menos afectadas pelo controlo externo (da sociedade)<sup>28</sup>.

Empresas publicamente concebidas para dar lucro: são as empresas cotadas nas Bolsas de Valores<sup>29</sup>. Tipicamente, estas organizações demonstram maiores preocupações com o controlo social externo que as anteriores<sup>30</sup>.

Empresas reguladas para dar lucro: estas empresas diferem das anteriores na medida em que o seu potencial para lucrar é controlado pelo Estado; isto faz com que sejam, no espectro das organizações lucrativas, as organizações mais controladas, quer directa, quer indirectamente. O controlo directo advém da regulação de quanto as organizações podem cobrar; o controlo indirecto restringe o lucro da organização, regulando a competição e a clientela. As “empresas reguladas para dar lucro” podem ser públicas ou privadas<sup>31</sup> (Buchholz, 1982; Hellriegel & Slocum, 1992, cit. in Acar *et al.*, 2001).

Empresas não lucrativas que geram rendimentos: estas empresas parcialmente não lucrativas representam a primeira de duas categorias de organizações não lucrativas. No caso destas, elas podem gerar alguns lucros e rendimentos podendo, inclusive, ser auto-sustentáveis. Tal pode acontecer

<sup>26</sup> *International Journal of Organizational Analysis*, 9: 26-32 (2001).

<sup>27</sup> No original, e respectivamente, “Privately-Held for Profit”, “Publicly-Traded for Profit”, “Regulated for Profit”, “Revenue-Generating Not-for-Profit” e “Non-Revenue-Generated Not-for-Profit” (Acar *et al.*, 2001).

<sup>28</sup> Boulding, 1968; Kotler, 1991; Thompson, 1967; Wheelan & Hunger, 1989, cit. in Acar *et al.*, 2001.

<sup>29</sup> A maior parte das empresas da *Fortune 500* inserem-se nesta categoria.

<sup>30</sup> Alkhafaji, 1989; Baron, 1993; Barney, Edwards, & Ringleb, 1992, cit. in Acar *et al.*, 2001.

<sup>31</sup> Exemplos deste tipo de empresas são os Serviços Públicos, as companhias de seguros, e os hospitais S.A.

a partir de angariações, ou mesmo a partir de negócios empresariais. Exemplos deste tipo de organizações incluem universidades, pequenas escolas, museus, organizações de solidariedade e caridade (parece-nos ser exactamente este o “tipo” da nossa organização). A natureza não lucrativa deste tipo de organizações define que sejam mais afectadas pelo controlo da sociedade do que as empresas com fins lucrativos<sup>32</sup>.

Empresas não lucrativas que não geram rendimentos: estas organizações totalmente não lucrativas auferem todos (ou quase todos) os seus rendimentos a partir dos cofres públicos. São, em primeiro lugar, os governos e os agentes governamentais, e as “instituições públicas”. São organizações que reflectem as preocupações da sociedade, e têm como principal dever providenciar serviços sociais à população. Precisamente por esta razão, são mais afectadas pelo controlo externo do qualquer outro tipo de organização<sup>33</sup>.

Em conjunto, estas cinco categorias constituem o espectro total da classificação dos tipos de organizações proposto por Acar *et al.* para conduzir investigações em organizações lucrativas e não lucrativas.

Os autores argumentam a validade destas assumpções e referem mesmo que “este espectro integrado (...) é validado pelos cinco critérios de Hunt (1983) para avaliar esquemas de classificação alternativos”<sup>34</sup> na medida em que:

- a) o fenómeno a ser classificado é claramente definido no nível formal da organização;
- b) os critérios utilizados para definir as categorias da tipologia são os efeitos do controlo da sociedade e o status da organização (lucrativa ou não lucrativa);
- c) qualquer organização formal pode ser classificada como pertencendo a uma das categorias;
- d) as categorias são definidas como sendo mutuamente exclusivas;
- e) a tipologia possibilita a investigação comparativa com vista a alargar o espectro dos tipos organizacionais (incluindo os tipos intermédios, esta classificação permite a exploração estatística das diferentes preocupações sociais e os comportamentos representativos dos vários tipos organizacionais).

#### • RSE para Além das Grandes Empresas

O conceito de RSE foi desenvolvido principalmente por, e para empresas multinacionais. No entanto, e muito embora tenha sido promovida por um conjunto de grandes corporações, a RS é pertinente em todos os tipos de organizações, qualquer que seja o seu sector de actividade. Este é um pensamento que vai de encontro à estratégia “Think Small First” da

<sup>32</sup> Edmonds, 1978; McLaughlin, 1986; Pfeffer & Salancik, 1978, cit. in Acar *et al.*, 2001.

<sup>33</sup> Carroll, 1991; Luthans & Hodgetts, 1984; Thompson, 1967, cit. in Acar *et al.*, 2001.

<sup>34</sup> Acar *et al.*, 2001, p. 8.



Comissão Europeia, que propõe que tanto o conceito de RSE, como todas as suas práticas e instrumentos devam ser adaptados à condição particular das PME's, uma vez que estas constituem a maior parte das empresas europeias (European Commission, 2002).

Actualmente, um cada vez maior número de PME's (particularmente aquelas com relações próximas com a sua comunidade local) têm vindo a abraçar políticas sociais e ambientais activas, mesmo sem pensar em implementar uma "Norma" ou rótulo de RSE às suas actividades, e não pensando sequer em publicitar as suas iniciativas (Dodd, s/d). O que se verifica é que, devido à sua menor complexidade, as PME's muitas vezes gerem o seu impacto social de forma mais informal e intuitiva do que as grandes empresas.

Torna-se portanto importante prestar atenção à forma como a RSE pode funcionar nas PME's pois tal cuidado não só ajudará a criar uma consciência para este assunto, como servirá para salientar os benefícios da aplicação deste conceito às pequenas empresas, e de mostrar a diferença em relação às grandes companhias (Dodd, s/d).

Neste sentido, não será de todo errado postular que a RSE, com tudo o que ela implica, pode, e deve, ser aplicada a TODAS as organizações. Sejam elas grandes indústrias, instituições governamentais, empresas de comunicação, associações culturais, recreativas ou desportivas. "As cooperativas de trabalhadores e os regimes de participação, bem como outras empresas de tipo cooperativo, mutualista e associativo, integram na sua estrutura os interesses de outras partes e assumem espontaneamente responsabilidades sociais e civis" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7).

Qualquer organização estabelece relações (internas e externas) e nesse sentido, todas devem ter preocupações com a qualidade dessas relações e com as consequências das mesmas.

Claro está que a RSE não se manifestará da mesma forma numa grande multinacional e numa pequena empresa local. Não só os seus objectivos são diferentes, como os mercados em que actuam são também distintos. Daí a pertinência em falar de diferentes tipos de organizações (Acar, *et al.*, 2001).

O principal intuito deste trabalho é precisamente demonstrar a veracidade deste postulado: a existência e pertinência da RSE (RSO) num contexto organizacional específico, neste caso, o desportivo.

O desporto é um passatempo; o desporto é divertido; o desporto é saudável. O desporto é tudo isto, mas o desporto também é um negócio. E enquanto a maior parte das pessoas encara e vive o desporto "do lado de fora", pessoas há que fazem disso a sua profissão, e em muitos dos casos, a sua maior ralação. Não estamos a falar só dos atletas. Falamos, principalmente, de Presidentes, Vice-Presidentes, Directores, Secretários, e toda uma panóplia de Funcionários que dia a dia trabalha e enceta esforços, para que, ao fim de semana possa haver um jogo de futebol, de voleibol, ou

de basquetebol para se ver.

Portugal é um país com tradição desportiva. Desde o atletismo até ao Futebol, os Portugueses gostam de desporto. É também conhecida a tradição clubística dos Portugueses; não se poupam esforços para ir ver X ou Y a jogar.

Ora, se os Clubes desportivos têm um impacto tão grande na vida das pessoas, e ocupam um papel tão central na vida das suas comunidades, não fará sentido que se preocupem com elas? E que estas preocupações façam parte das suas agendas? Parece-nos que sim. Parece-nos também, que dadas estas características, podemos perfeitamente falar de uma RSE dos Clubes Desportivos. E não falaremos somente de uma RS Externa, voltada para a comunidade, mas também de uma RS Interna, relacionada com os trabalhadores.

Para tentar aferir acerca da validade destas proposições, será levado a cabo um Estudo de Caso, a incidir num Clube Desportivo de dimensão considerável: o Vitória Sport Clube.

## **II - Objectivos**

Tendo como base a conceptualização teórica da RSE, pretendemos, com este estudo, averiguar acerca da existência de uma Responsabilidade Social “Corporativa” num contexto diferente do habitualmente referido na literatura: o contexto desportivo.

Além disso, e assumindo que existem vários tipos de organizações, e que, conforme referem Acar *et al.* (2001), as organizações não são iguais no seu grau de preocupação em relação aos assuntos da RSE (RSO), parecerá legítimo assumir que os compromissos sociais estabelecidos entre as empresas e as comunidades serão específicos ao tipo de organização. Sendo o Vitória Sport Clube uma organização “diferente”, então, talvez as suas manifestações de RS também sejam distintas das normalmente referidas (provavelmente, a vertente externa da RS estará mais vincada do que a vertente interna). Sendo assim, o principal objectivo deste trabalho é, para além de tentar definir o conceito de RSE, verificar a sua existência e aplicação ao contexto e situação particular de um Clube Desportivo.

Partindo do princípio de que a RSE se aplica e se deve aplicar a todos os tipos de organizações, procuraremos identificar quais dos seus componentes se adequam à realidade do Vitória Sport Clube, ao mesmo tempo que procuraremos identificar novas formas de RS, adaptadas a este contexto particular.

## **III - Metodologia**

Como temos vindo a referir, o principal objectivo deste trabalho é o de demonstrar que a RSE não é um conceito unicamente aplicável às grandes empresas e multinacionais. Esta é aliás uma ideia já adiantada pela CCE, bem como por vários investigadores e especialistas que defendem e promovem a ideia da aplicação da RSE às PME's. Mas o nosso estudo

pretende ir ainda mais além; pretende aferir acerca da existência da RSE num contexto que até agora tem sido negligenciado na literatura, o contexto desportivo. Para tal, optamos por uma metodologia de investigação qualitativa, o “Estudo de Caso”.

A escolha desta metodologia prende-se com o facto de pretendermos estudar as particularidades e complexidade de um caso isolado e contemporâneo no seu contexto real, considerando sempre as suas circunstâncias particulares (Yin, 1994; Stake, 1995). Tal como refere Yin (1994, p. 13), “as condições contextuais são altamente pertinentes para o estudo do fenómeno”.

Ao optar por uma metodologia qualitativa, pretende-se sempre compreender e explicar um fenómeno, mas, o que marca a verdadeira diferença nos Estudos de Caso é a importância e relevância concedida a uma “característica” ou a uma unidade de análise (Hamel *et al.*, 1993; Mason, 1996). E é exactamente essa a nossa realidade; no presente estudo, pretendemos avaliar um fenómeno (a RSE) no seu contexto (o VSC) e não dissociado dele, tal como acontece nas situações experimentais.

Adoptando a tipologia de Yin (1994), este será um Estudo de Caso “exploratório”, uma vez que o que se pretende é responder a uma pergunta concreta, para o que nos basearemos em critérios objectivos. O estudo será conduzido por uma “how question” (Yin, 1994), na medida em que, depois de definirmos o que é a Responsabilidades Social das Empresas, iremos descobrir de que forma ela se manifesta no Clube Desportivo.

#### • Protocolo do Estudo de Caso

Tomando como base estas ideias, temos que, para o nosso Estudo de Caso, a(s) nossa(s):

#### Questões da Investigação são:

1. Será que podemos falar de “Responsabilidade Social das Empresas” no contexto de uma Instituição Desportiva?
2. Será que a RSE dos Clubes Desportivos se expressa da mesma forma que nas outras empresas? E se existem diferenças, de que forma é que elas se manifestam?

#### Proposições são:

1. Perceber o que é a Responsabilidade Social das Empresas, suas formas de implementação, finalidade e mais valias;
2. Identificar as “nuances” deste conceito em função das organizações em que é implementado (particularmente no contexto escolhido para a realização do estudo);
3. Identificar as componentes tradicionais de RSE que se podem encontrar na organização estudada;
4. Explorar as iniciativas levadas a cabo pela organização e tentar definir uma Responsabilidade Social adaptada aos Clubes

desportivos.

#### Unidade de Análise é:

Como objecto deste estudo, seleccionámos uma organização desportiva de “média” dimensão, que mantém uma relação próxima com a sua comunidade e que, por via do estabelecimento de variados protocolos com diversas instituições, tem vindo a demonstrar comportamentos socialmente responsáveis, o Vitória Sport Clube (VSC).

No sentido de cumprir os objectivos propostos e de forma a responder às questões colocadas, serão utilizadas as seguintes metodologias de recolha de informação<sup>35</sup>:

1. Caracterização demográfica exhaustiva, com o intuito de perceber as práticas de recrutamento e selecção;
2. Entrevistas à gestão de topo, à gestão intermédia, aos responsáveis de marketing e a alguns colaboradores da organização;
3. Análise documental (leitura e análise de protocolos estabelecidos entre o Vitória Sport Clube e outras instituições; procura de documentação relativa a visitas de solidariedade e a jogos beneficentes).

#### Validade e Fiabilidade do Estudo:

Para que ao estudo não falte validade e fiabilidade, serão utilizadas várias fontes de evidência (anteriormente especificadas). Toda a informação recolhida será devidamente “triangulada”, e a partir desta confrontação documental será construída uma cadeia de evidência que acompanhará todas as fases e desenvolvimento do estudo.

#### **Caracterização da Organização**

O Vitória Sport Clube (também conhecido por Vitória de Guimarães) é um Clube Desportivo sediado na cidade de Guimarães. A sua fundação remonta ao ano de 1918, altura em que um grupo de jovens estudantes constituiu um grupo de futebol, a que decidiram dar o nome de “Vitória Sport Clube”. É, no entanto, o ano de 1922 que se aponta como sendo o ano da sua fundação (talvez porque foi neste ano que o Clube se inscreveu na AFB – Associação de Futebol de Braga), oficializando assim a sua existência.

Os primeiros jogos do Vitória, ainda particulares, mas já na condição de Clube Oficial ter-se-ão realizado nos primeiros meses de 1923.

Começando por jogar nos campeonatos distritais, o Vitória atinge o campeonato nacional vinte anos após a sua fundação. Assim, na época 1942/43 o Vitória disputa o seu primeiro campeonato nacional, conseguindo alcançar o 8º lugar, em igualdade pontual com o 6º e 7º lugares.

<sup>35</sup> C. f. Anexo I: Metodologias de Recolha de Dados.

Daí em diante, o percurso do Vitória foi sempre ascendente. O Clube só viria a cair na II Liga na época de 1954/55 (voltou ao principal escalão na época 1958/59), e muitos anos mais tarde, no ano de 2005/2006 (desta feita, voltou ao seu lugar logo na época seguinte).

Estes números, fazem do Vitória Sport Clube o 4º Clube Português com mais participações no escalão principal do Futebol Português.

Ao longo dos anos, o Vitória tem vindo a crescer, edificando-se e consolidando-se. Sem nunca ter efectivamente conquistado um título, o Vitória conquistou o primeiro lugar no coração dos seus adeptos, amantes e seguidores.

Como símbolo de um povo, bandeira de uma cidade, o Vitória continua a ser, hoje, a maior representação de associativismo do Minho, apenas comparável aos “3 grandes” nacionais.

#### Sector de Actividade

O Vitória Sport Clube é uma Associação Desportiva, Cultural e Recreativa de utilidade pública reconhecida pelo despacho ministerial publicado no Diário da Republica, II Série, de 18 de Julho de 1981, fundada em Guimarães, em Setembro de 1922 (VSC, 2006).

#### Ramos de Actividade

# Atletismo	# Judo
# Basquetebol	# Karate
# Ciclismo	# Kickboxing
# Futebol Formação	# Natação
# Futebol Profissional	# Pólo Aquático
# Futsal Feminino	# Ténis de Mesa
# GinShow	# Voleibol

#### **IV – Resultados e Discussão**

Dada a particularidade deste estudo, parece-nos fazer sentido apresentar os resultados em simultâneo com a discussão. Uma vez que não existem dados estatísticos envolvidos, e que o resultado da nossa recolha de dados tem a apresentação de texto corrido (decorrente não só das entrevistas como da análise documental), iremos apresentar os dados imediatamente seguido da interpretação dos mesmos.

Como forma de simplificar a compreensão e mesmo de organizar o raciocínio, tentaremos apresentá-los de forma a que se assemelhem a uma checklist. Assim, da mesma forma que no enquadramento conceptual decomposemos a RSE em parâmetros (tal como aparece no Livro Verde), iremos fazer a mesma coisa agora, completando a informação anteriormente fornecida com a nova recolhida.

## RSE: a dimensão interna

### • Gestão de Recursos Humanos

Para tentar perceber a política de Gestão de Recursos Humanos do Vitória Sport Clube preocupámo-nos, em primeiro lugar, por fazer a caracterização demográfica do Clube. Assim, recorrendo à documentação apropriada para o efeito pudemos verificar que o Vitória é constituído pela seguinte população<sup>36</sup>:

**Tabela 1. Caracterização Demográfica do Vitória Sport Clube**

	20-30 A	31-40 A	41-50 A	51-60 A	> 60 A	Percentagem
	(N)	(N)	(N)	(N)	(N)	%
Homens	6	9	7	4	1	61,4%
Mulheres	4	7	6	-	-	38,6%

Como podemos verificar a partir da análise destes números, embora seja uma organização onde trabalham mais homens que mulheres, não parece existir uma diferença assustadora, ou discriminação quanto ao género. Mais, se considerarmos o tipo de organização que estamos a analisar, então estes números parecem ainda mais animadores. Uma organização que assume o futebol (tradicionalmente, um desporto “de homens”) como a sua área mais importante e influente (nas palavras do Presidente: “assumidamente o motor do Clube”) e que mesmo assim tem uma percentagem de 38,6 % de colaboradores do sexo feminino parece ser prova suficiente de que no Vitória se pratica um recrutamento responsável e não discriminatório.

Como referimos inicialmente, um recrutamento responsável é importante, importantíssimo, até! Mas não chega. Outra característica de uma política de RH socialmente responsável é a procura e aposta na formação. Pois bem, em primeiro lugar, o Vitória é, em si mesmo uma central de formação. Uma central de formação de atletas, mas acima de tudo, como referiram todas as pessoas que entrevistámos, uma central de formação de seres humanos. E vários aspectos contribuem para esta realidade, a saber:

- De acordo com o que recolhemos através de entrevistas no Departamento de Futebol de Formação, todos os Atletas que integrem as escolas de formação do Vitória têm, obrigatoriamente, que frequentar a escola (note-se que existe legislação específica para atletas de alto rendimento que diz que o cumprimento desta indicação não é obrigatório). Conforme nos disse o Coordenador do Futebol de Formação, “ temos plena consciência de que o futebol não garante

<sup>36</sup> A presente caracterização não contabiliza Atletas, Equipas Técnicas nem Órgãos Sociais. Optamos por não o fazer devido à volatilidade que cada uma destas posições representa, optando em vez disso por caracterizar os funcionários efectivos do Clube. No entanto, e a título de curiosidade, podemos dizer que os órgãos Sociais do Vitória estão representados por um colaborador do sexo feminino, e que quase todas as modalidades praticadas no Vitória são mistas (casos do atletismo, ginsho, judo, karate, kickboxing e ténis de mesa), ou então existe a categoria feminina e masculina (como no basquetebol, natação e voleibol). As únicas modalidades exclusivas são o futebol (masculino) e o futsal (feminino).

futuro a todos os Atletas. Aliás, a maior parte dos Atletas que por aqui passam não singram na carreira de futebolistas profissionais (a percentagem de Atletas que consegue ronda o 1%). Por isso, consideramos ser nossa obrigação manter as portas abertas aos Atletas, providenciando-lhes recursos e opções [a nível de habilitações académicas], para o caso da carreira de Atleta não correr da melhor forma<sup>37</sup>.

- Além disto, o Clube dispõe de um mini-auditório devidamente equipado (projector, quadro electrónico, cadeiras) e preparado para receber apresentações, acções de formação palestras e seminários, numa clara demonstração da preocupação com a formação não só dos colaboradores, como da comunidade, já que as iniciativas que aqui têm lugar podem ser assistidas por pessoas externas à organização;

- Ainda na área da formação, por mais de uma vez o Vitória abriu as suas portas à realização de estágios curriculares e profissionais, fortalecendo assim a ideia da importância dada à formação.

Outra área em que o Clube chama a atenção é no estabelecimento de parcerias. Consumado o protocolo com a Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra (primeiro com a realização de um estágio, e agora com a realização desta investigação), faz parte dos planos da actual Direcção o estabelecimento de parcerias com escolas de marketing da região, e foi já assinado um protocolo de cooperação com a Faculdade de Desporto do Porto<sup>38</sup>.

Face a estes dados, podemos então dizer, que, ao nível da gestão dos seus recursos humanos, o Vitória enceta uma política extremamente positiva que tenta combinar os objectivos imediatos do Clube com o bem-estar e desenvolvimento dos seus Colaboradores.

#### • Saúde e segurança no Trabalho

As especificações deste parâmetro são talvez as mais maleáveis de entre todos os outros parâmetros. Poderíamos pensar exactamente o contrário, já que existe inclusive uma Norma de Certificação para este tema. No entanto, e não obstante a existência deste documento, temos que pensar que uma organização é saudável e segura quando não só proporciona um ambiente seguro de trabalho aos seus colaboradores como, por outro lado, consegue dar resposta aos problemas que possam eventualmente surgir.

Excesso de ruído, de poeira, exposição a substâncias perigosas; são exemplos convencionais de preocupações ao nível da segurança e saúde. Mas, numa organização onde essas agressões não existem, não faz sentido falar nelas. E esse é o caso do VSC. Nesta organização, e dada a sua

<sup>37</sup> Parece-nos importante referir que actualmente, entre 70 a 80% do Atletas dos escalões de formação do VSC tem habilitações literárias iguais ou superiores ao 10º ano.

<sup>38</sup> C. f. Anexo II – Protocolo com o FCDEF.

especificidade, as principais preocupações ao nível da saúde e segurança no trabalho prendem-se com a salubridade, bem-estar e forma física dos colaboradores. Ao promover a prática de desporto (este é o mote da existência do Clube)<sup>39</sup>, o Vitória promove o bem-estar e a saúde não só dos seus Colaboradores, como da sua Comunidade;

No Vitória, os principais riscos dos colaboradores prendem-se com os riscos associados à prática desportiva de alto-rendimento, mas, como em qualquer empresa “segura”, sempre que os incidentes acontecem, existe resposta para os solucionar. O Vitória presta cuidados médicos a todos os seus atletas, quer as suas complicações sejam resultado da prática desportiva, quer resultem de qualquer outro caso; possui ainda um centro de fisioterapia e ginástica, pelo que não será por falta de condições que estes colaboradores terão problemas de saúde.

Ao nível das camadas jovens, existe a preocupação de sensibilizar os atletas acerca dos malefícios do tabaco, droga e álcool.

Por último, é proibido fumar nas instalações fechadas do Clube.

Assim, pondo de lado as ideias preconcebidas de saúde e segurança no trabalho, e pensando no contexto desta organização e nas circunstâncias em que opera, podemos considerar o VSC como uma instituição onde, não só é saudável e seguro trabalhar, como a saúde é altamente promovida através da prática desportiva.

#### • Adaptação à Mudança

O Vitória, enquanto Associação Desportiva, Cultural e Recreativa de utilidade pública que é, está sujeita a sufrágio eleitoral que ocorre de três em três anos. Tal pode significar mudanças consideráveis a cada um desses períodos temporais e, se é verdade que na história recente do Clube houve um Presidente que exerceu funções durante mais de 20 anos, é também verdade que nos últimos 4 anos, o Clube teve dois Presidentes (e Órgãos Sociais associados). Ou seja, a mudança é um factor inerente à própria natureza da organização e como tal, este parâmetro reveste-se de uma importância fundamental para o bom funcionamento do Clube.

Concerteza que uma mudança de Direcção nunca é encarada de ânimo leve. Qualquer processo de mudança acarreta incertezas, receios e surpresas, no entanto, e ao contrário do que acontece em outras organizações, dado o carácter desta organização particular, aqui, as mudanças nunca são surpresa. As eleições são marcadas com o conhecimento de todos, pelo que todos os colaboradores sabem o que vai acontecer. Não existem surpresas neste sentido. Não quer isto dizer que os processos de mudança aconteçam sem dificuldades pois, muito embora haja conhecimento de que vão existir alterações, num primeiro momento não se conhecem quais as mudanças que vão ser feitas.

A maior dificuldade das mudanças no Vitória consiste exactamente na

<sup>39</sup> C. f. Anexo III: Objectivos do Vitória Sport Clube.



adaptação às novas Direcções, mas, conforme confirma a entrevista ao Presidente da Direcção, existiu (desde a sua tomada de posse) sempre a preocupação de informar os Colaboradores acerca das intenções dos novos Órgãos Sociais. Como refere o Sr. Presidente, existiram de facto cenários que ele considerou obrigatório mudar e tal foi imperativo para que o Vitória funcionasse melhor e se adaptasse às constantes mudanças e inovações do exterior. Mas tais mudanças, com o objectivo máximo de melhorar o Vitória não pretenderam nunca prejudicar os trabalhadores já que eles são considerados como “ativos fundamentais do património do Clube”.

Estas afirmações são confirmadas com entrevistas feitas a outros colaboradores, que explicaram que, aquando da entrada dos novos Órgãos Sociais, foram agendadas reuniões com os colaboradores para que todos ficassem a par das mudanças que se pretendiam implementar. A transmissão da informação foi sempre presencial, para que, por um lado, as pessoas se conhecessem e tivessem conhecimento das intenções da Direcção e, por outro, procurar desde o início criar uma relação de abertura, proximidade e confiança entre a gestão de topo, a gestão intermédia e os restantes colaboradores.

#### • **Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais**

As preocupações ambientais estão na ordem do dia. Se há alguns anos atrás associávamos a preocupação com o meio ambiente às comunidades hippies, ou a grupos organizados de activistas preocupados com a natureza, hoje em dia, conceitos como buraco de ozono, aquecimento global, ecoponto e reciclagem fazem parte não só do vocabulário, como do quotidiano da maioria das pessoas. E as organizações não passam ao lado deste movimento, nem o podem fazer. Prova disso são as certificações ambientais, as leis referentes à emissão de gases ou descargas ilegais, por exemplo.

O Vitória não ficou para trás. Não tendo que se preocupar com a emissão de gases poluentes ou descargas ilegais, pode, no entanto ter pequenos cuidados, contribuindo, à sua maneira para a preservação do ambiente.

Talvez os recursos mais utilizados pelo Vitória sejam a água, por causa da rega dos relvados, e o papel, usado para todo o trabalho administrativo. Por esta razão, as principais preocupações ambientais do Clube assentam na poupança destes dois recursos.

Assim, e conforme pudemos apurar em entrevista com o Director de Marketing, Vice-Presidente e, posteriormente com o Presidente da Direcção, relativamente ao uso de água o Vitória procede da seguinte forma:

- As regas dos campos são feitas através de regadores devidamente temporizados para que, por um lado a relva seja regada de forma a crescer e manter-se devidamente saudável e por outro, de forma a não se usar água em excesso;
- A rega é feita preferencialmente ao final da tarde para que a água seja absorvida pela relva e para que não evapore por acção do sol.
- Todas as torneiras e autoclismos das instalações do Vitória são

temporizados, para evitar o desperdício (além disso, nas instalações públicas do Clube, seguindo a mesma lógica do não desperdício, os dispensadores de sabonete são enchidos apenas até à metade).

Quanto ao papel:

- Incentiva-se e privilegia-se a utilização do e-mail para as comunicações entre departamentos;
- Aproveitam-se os versos das folhas de papel já utilizadas (neste momento, os Colaboradores do Vitória têm utilizado os milhares de folhas que sobraram do Euro 2004, aproveitando-as para folhas de rascunho);
- Apenas metade dos dispensadores de papel das instalações públicas do Clube são enchidos, de forma a evitar o desperdício (em cada casa de banho existem dois dispensadores, coloca-se papel apenas num).

Outras iniciativas:

- Utilização preferencial de impressoras a preto e branco. Existe impressora a cores, mas esta só é utilizada quando estritamente necessário;
- Utilização de material reciclado/reciclável sempre que possível;
- Reciclagem de papel, tinteiros e material informático.

Como podemos ver, o Vitória é uma organização que considera a poupança de recursos, procurando assim diminuir o impacto ambiental das suas actividades. Esta é uma preocupação do Clube que, estando de certa forma a dar os primeiros passos no sentido da protecção ambiental, a vê como uma área fundamental de intervenção, assumindo assim o compromisso de procurar novas e mais eficazes estratégias de contribuir para a preservação do ambiente.

#### • **Serviços Sociais**

Conforme pudemos confirmar através da recolha de dados, o Vitória presta efectivamente serviços sociais aos seus Colaboradores e Comunidade.

O Clube possui um Departamento de Futebol de Formação a que pertencem 6 escalões (“Afonsinhos”, Escolas, Infantis, Iniciados, Juvenis e Juniores). Enquanto que nos primeiros escalões os Atletas são de Guimarães ou arredores, a partir dos Juniores, o Clube começa a fazer prospecção de mercado, pelo que acaba sempre por recrutar atletas vindos de fora do concelho, do distrito, da região e até de fora do país. A partir do momento em que recebe estes Atletas, o Vitória passa a ter responsabilidades específicas para com eles, nomeadamente ao nível do alojamento e alimentação, do acompanhamento escolar e pessoal.

Os Atletas deslocados dos escalões de formação do VSC ficam

alojados num lar, onde comem, dormem e essencialmente, vivem<sup>40</sup>. Estão sujeitos a algumas regras (relacionadas com os Regulamentos Internos do Clube) mas, conforme referiu o Coordenador do Departamento, “não se pretende que eles vivam num ambiente de clausura. Os atletas são cidadãos normais e por isso, têm tanto direito à sua liberdade como qualquer outro”<sup>41</sup>. Todas as despesas de alojamento e alimentação são suportadas pelo Clube.

No que respeita à educação, como já referimos, é obrigatória a frequência de um estabelecimento de ensino. Assim, quando o Atleta chega ao Clube, é nomeado um tutor que, após autorização devidamente passada pelos pais, passa a ser o seu encarregado de educação, exercendo todas as funções burocráticas associadas a este cargo<sup>42</sup>. As despesas de educação podem ser suportadas pelo Clube, ou partilhadas com as famílias<sup>43</sup>.

Reconhecida a importância da família na formação, crescimento e desenvolvimento dos Atletas, o VSC incentiva as visitas às famílias e as das famílias a Guimarães; as despesas das viagens são normalmente repartidas entre o Clube e a família.

Para além destes serviços sociais, o Vitória providencia tratamento médico gratuito a todos os seus atletas, sejam as complicações resultantes da prática desportiva ou de quaisquer outras circunstâncias.

Também ao nível da comunidade local o Vitória tem um papel decisivo: ao disponibilizar os seus espaços (estádio, campos de treinos, piscina e pavilhão), o Clube dota a cidade de variadas infraestruturas e equipamentos, que podem ser utilizadas pelos cidadãos para a prática desportiva, ou para outro tipo de actividades que tanto Vimaraneses como Vitorianos considerem adequados<sup>44</sup>.

#### • Informação, Comunicação e Diálogo

A ideia chave da comunicação responsável é a da variedade, transparência e assiduidade de informação fornecida pela empresa aos seus stakeholders. Tal significa que as empresas devem procurar manter laços estreitos de comunicação não só com e entre os seus colaboradores, como com os seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas. Por abranger

<sup>40</sup> Inicialmente, os miúdos eram alojados em apartamentos em que viviam todos juntos. Recebiam coordenação indirecta, ou seja, existiam regulamentos que eles tinham que cumprir (horários e hábitos alimentares, por exemplo), mas esta hipótese mostrou-se pouco eficaz. Face a esta realidade, a Direcção do VSC, em colaboração com o Departamento de Futebol de Formação optou por abandonar os apartamentos.

<sup>41</sup> Um ponto bastante focado na entrevista foi precisamente a importância da socialização e de levar uma vida o mais normal possível.

<sup>42</sup> Quando existem problemas na escola (mau aproveitamento ou indisciplina), os responsáveis pelo Departamento de Formação actuam, em parceria com os pais dos Atletas, chegando mesmo a aplicar castigos que podem mesmo passar pela suspensão da prática desportiva.

<sup>43</sup> Esta é uma decisão tomada pela Direcção do Clube. À data desta entrevista, a actual Direcção ainda não se tinha pronunciado sobre o assunto; ficámos apenas a saber que a Direcção cessante entendia que o Clube deveria suportar os custos com a educação dos Atletas, pelo que todas as despesas relacionadas com a escola eram custeadas pelo Vitória.

<sup>44</sup> C. f. Anexo IV – Hidroginástica para Sócios.

uma área tão vasta de “afectados”, este é um tema que aparece mencionado tanto na RS Interna como na RS Externa. Começaremos, no entanto por referir a vertente interna e, mais tarde, no devido capítulo, falaremos da comunicação externa do Vitória Sport Clube.

O VSC, com já referimos, está sujeito a mudanças (que podem ser mais ou menos profundas) frequentes. Esta é uma condição que, se não devidamente considerada pode originar situações problemáticas. E, conforme pudemos constatar, existe, na organização do Vitória, consciência desta dificuldade. Tal pode ser comprovado com a existência de reuniões semanais entre a Direcção e a Gestão intermédia, realizadas precisamente com o intuito de manter os canais de comunicação da organização abertos.

Em entrevista com o Responsável pelo Departamento de Marketing, este referiu que existia uma relação aberta entre Direcção e colaboradores onde se denotava preocupação em não só informar os colaboradores, mas em ouvir os trabalhadores. Já o Presidente, sublinhou precisamente o facto de a Direcção ser uma nova Direcção, que exerce funções há pouco tempo. Por essa razão, diz existirem determinados pontos (“coisas simples do dia a dia do Vitória”) do quotidiano e da organização do Clube que os trabalhadores sabem e conhecem melhor do que eles próprios, e que por isso, seria um erro não aproveitar estes recursos. A partir destas entrevistas ficámos também a saber que as decisões são sempre tomadas em conjunto, de forma a aproveitar os contributos de todos os envolvidos.

Fora as reuniões, a comunicação entre Departamentos é feita maioritariamente via e-mail. Dos colaboradores entrevistados todos referiram que não costumam ter falta de informação, documentação ou recursos comunicacionais para trabalhar, sendo que, neste sentido, se sentem satisfeitos com a forma de comunicar no Clube.

Além destes meios o Vitória tem um site oficial que funciona como um veículo noticioso activo. Este site, se bem que mais voltado para o exterior (e este será um ponto devidamente analisado mais à frente) é um espaço onde se publicitam as diversas actividades e iniciativas em que a organização ou os seus membros participam. Como vimos a partir da revisão da literatura, o orgulho no local de trabalho tem vindo a ser considerado não só como indicador de eficiência, mas como facilitador do bem-estar e da auto-realização (Pruzan, 2001; Harder *et al.*). Ora, ao publicitar as suas iniciativas positivas, o Vitória enaltece a sua imagem para o exterior, o que faz com que seja percebido como “bom cidadão corporativo” pela sua comunidade; esta avaliação positiva percebida regressa assim ao interior, ganhando forma na satisfação dos colaboradores que, não só têm neste site uma fonte adicional de informação, como os seus resultados associados se traduzem na satisfação e orgulho de trabalhar numa organização responsável<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> O Anexo V – Homenagem e Despedida é uma pequena demonstração da importância e do respeito que o Vitória tem pelos seus Colaboradores.

## RSE: a dimensão externa

### • Comunidades Locais

O Vitória Sport Clube é encarado por muitos como um caso de excepção no Desporto Nacional; não sendo “um dos grandes” é o Clube que a seguir a estes tem maior capacidade de mobilização social. Esta afirmação comprova-se não só pelo número de sócios do Clube (que já ultrapassa os 27000), como pela presença massiva de espectadores nos seus recintos desportivos. Além disso, na cidade de Guimarães, existe um fervor tal por esta instituição desportiva, que muitas vezes se confundem cidade e Clube. Podemos perceber melhor esta ideia se pensarmos no seguinte: a identidade cultural de Guimarães está, e estará para sempre associada à sua maior figura, D. Afonso Henriques. A imagem de marca da cidade é o Berço do Rei, o Castelo de Guimarães. De Afonso Henriques sabemos que foi “o Conquistador”, valente, guerreiro e apaixonado por uma causa. Ora, se perguntarmos a um qualquer adepto Vitoriano, ele irá responder que são exactamente estes os pilares do Vitória. Quem joga “de Afonso ao peito” tem que ser bravo, valente, ter “raça” e lutar, lutar sempre, para conquistar.

Por isso, Vitória e Guimarães são completamente indissociáveis<sup>46</sup>.

Conscientes desta união, todos no Vitória se esforçam por participar, implementar e fomentar actividades que beneficiem a sua comunidade.

São tantas as iniciativas de apoio à comunidade levadas a cabo pelo Vitória, que não seria possível referi-las a todas. Iremos portanto, tentar fazer “um apanhado” que demonstre todo o espectro de actuação do Clube:

- Na época desportiva de 2006/07 o VSC estabeleceu um protocolo com a Associação Acreditar onde se comprometeu a doar-lhes parte das receitas da venda dos produtos oficiais do Clube. Além disso, comprometeu-se a publicitar a Associação através da inscrição do seu logótipo na parte da frente das camisolas dos equipamentos dos jogadores e da colocação de placares no Complexo Desportivo, no Estádio e na Sala de Imprensa do Clube. A parceria incluía ainda a participação de colaboradores do Vitória (nomeadamente atletas e equipas técnicas do Clube) em actividades e acções promocionais da Acreditar, para além de que contemplava a disponibilização de um camarote que poderia ser usado pelas crianças e pais das crianças que sofrem de cancro<sup>47</sup>.

- Além deste protocolo, o Vitória tem um acordo com os Bombeiros

<sup>46</sup> Exemplos claros desta ligação são por exemplo: na época desportiva 2005/06, o VSC desceu à II Divisão do Futebol Nacional. Lá passou uma época e, um ano mais tarde voltou ao escalão principal. Por altura da subida, nas festas de comemoração e no lançamento da nova época desportiva, o Vitória lançou o slogan “*O Regresso do Rei*”, aproveitando assim uma referência cinematográfica que mais parece ter sido criada para o regresso do “Afonso” ao principal palco do futebol nacional. Outro exemplo está patente no novo autocarro do Vitória. Para além de estar decorado com o símbolo do Clube (que é D. Afonso Henriques), o veículo tem uma imagem do Castelo de Guimarães, debaixo da qual se pode ler: “Guimarães – Capital Europeia da Cultura, 2012). Já aquando da elevação da cidade a Património Cultural da Humanidade pela Unesco, o Vitória publicitou este feito nas suas camisolas, onde se podia ler “Guimarães, Património Mundial.

<sup>47</sup> C. f. Anexo VI – Protocolo com a Acreditar.

Voluntários de Guimarães onde se compromete a realizar um jogo de futebol no início de cada época desportiva cujas receitas revertem integralmente para os Bombeiros.

Além destes protocolos, o VSC costuma realizar jogos de beneficência em que as receitas do jogo revertem para uma causa específica<sup>48</sup>. Outra iniciativa comum é a publicitação de iniciativas de carácter social a partir da associação destas iniciativas a membros do Clube<sup>49</sup>, ou a promoção de visitas a instituições da região<sup>50</sup> (estas visitas contemplam todo o tipo de instituições, desde escolas ao estabelecimento prisional de Guimarães, o que demonstra não só o ecletismo das intervenções do VSC, como a política de não discriminação e atenção ao problema da reinserção social). Consciente do seu poder de mobilização, o Vitória alia-se a campanhas de verdadeira solidariedade e espírito de entreatajuda, tal como podemos ver no Anexo X - Vamos ajudar o João.

Estas iniciativas, para além de serem comunicadas nos jogos do Clube (através de um speaker e, recentemente, através de um jornal de distribuição gratuita que é disponibilizado nos jogos), são publicitadas no sítio oficial do Clube, já que este é o principal canal de comunicação entre o Vitória e a comunidade.

Ao promover e participar neste tipo de iniciativas o Vitória demonstra claramente a sua atenção, preocupação e responsabilidade percebida para com a sua comunidade. Publicitando-as, demonstra e reforça o seu ideal de abertura e transparência<sup>51</sup>, assumindo em definitivo os fortes laços que o unem à sua cidade.

#### • Parcerias Comerciais, Fornecedores e Consumidores

Como já havíamos dito, a comunicação é factor essencial na relação entre uma organização e os seus stakeholders; falámos também dos meios de comunicação interna utilizados pelo VSC, pelo que agora iremos passar à vertente externa deste tema.

Para averiguar a qualidade, forma e conteúdos da comunicação externa do VSC recorreremos a dois meios de recolha de informação: a entrevista (ao Presidente da Direcção e ao Responsável pelo Marketing) e a análise documental.

Através das entrevistas, ficamos a perceber que esta é uma área à qual tem vindo a ser prestada bastante atenção. É aliás assumido que neste aspecto em particular, o Vitória tem ainda muito que melhorar. Nas palavras do Director de Marketing: “consideramos que até agora, o Vitória não prestava um bom serviço aos seus fornecedores, patrocinadores e mesmo associados. Face a esta situação, estamos empenhados em preencher estas lacunas, procurando não só aumentar os meios de comunicação como melhorar a relação com o exterior”.

<sup>48</sup> C. f. Anexo VII – Jogos Beneficentes.

<sup>49</sup> C. f. Anexo VIII – Paralisia Cerebral.

<sup>50</sup> C. f. Anexo IX – Visitas.

<sup>51</sup> O que por si só, já denota alguma responsabilidade.

Estas iniciativas prendem-se com a criação, em primeiro lugar de uma base de dados com os contactos telefónicos e electrónicos de todos os fornecedores (e entidades com quem o Vitória estabeleça relações comerciais) e “clientes” (os associados) para “criar e manter relações directas e de reciprocidade com todos os agentes do Clube”. Outro dos projectos para melhorar a relação comunicacional entre o Vitória e os seus stakeholders passa pela criação de um call-center, disponível para esclarecer e informar os interessados sobre qualquer assunto relacionado com a actividade do Clube, e ainda um serviço de sms a partir do qual se transmitirá a informação necessária para os jogos (horário, cota necessária, preço dos bilhetes, etc.), bem como qualquer outro tipo de informação considerada relevante. Embora não estando a funcionar a 100%, parece-nos deveras importante, senão mesmo de assinalar, a consciência que existe neste sentido. Tanto o Presidente como o Director de Marketing, ao invés de referirem o que havia de bom, preferiram salientar o que ainda havia a melhorar, numa clara demonstração da preocupação em prestar um serviço cada vez melhor e mais apropriado à dimensão do Clube.

Mas, não obstante as lacunas, consideramos existir pontos bastante positivos na actividade do VSC. A existência de um site oficial contribui bastante para esta opinião (C. f. Anexo XI – Comunicados da Direcção, XII – Esclarecimentos da Direcção, XIII – Perguntas da Bancada e XIV – Comunicado dos Jogadores). Como podemos ver a partir da leitura destes anexos, existe no Vitória, uma política de transparência, abertura e informação. Desde a publicação de reuniões dos órgãos sociais, esclarecimentos legais, resposta a artigos de jornal<sup>52</sup>, ou disponibilização de colaboradores para responderem a perguntas, existe uma procura activa de informação e de esclarecimento de possíveis mal entendidos.

Além da informação, também o tipo de relação estabelecida com os parceiros de negócio foi motivo de análise.

Em primeiro lugar, importa referir que o Vitória estabelece dois tipos de parcerias comerciais: com os patrocinadores, e com os fornecedores de recursos. A relação com os patrocinadores é, dada a própria natureza da organização, uma de carácter particular e depende, entre outras coisas, da própria classificação da equipa nas competições, o que faz aumentar ou diminuir o interesse das entidades patrocinadoras conforme os resultados sejam mais ou menos positivos. Por esta razão, normalmente estes contratos são estabelecidos durante o período de um ano, que corresponde precisamente à duração da época desportiva. Relativamente aos fornecedores de recursos, o Vitória tem parcerias de longo prazo, sendo que lida com os mesmos fornecedores há já bastante tempo. Não obstante esta relação duradoura com alguns dos seus fornecedores, foi-nos referido em entrevista

---

<sup>52</sup> Embora possa parecer secundário, este é um aspecto muito importante. Como se sabe, o desporto, e principalmente o futebol, são desencadeadores de apaixonadas reacções (no bom e no mau sentido). Ora, sabendo disso, existe no Vitória a preocupação de esclarecer afirmações ou publicações que possam gerar polémica ou criar mau estar entre a comunidade Vitoriana. E isto, mais uma vez, consolida a política de transparência do Clube, tranquiliza a comunidade e reforça o espírito de união.

que, todos os anos o Vitória procura novas parcerias e tenta estabelecer novos contratos<sup>53</sup>, dando-se assim a oportunidade de conhecer novos serviços ao mesmo tempo que proporciona oportunidades de negócio a novas empresas.

Parece-nos assim correcto afirmar que, embora a relação entre o Clube e os seus stakeholders externos não seja ainda a ideal, os responsáveis do Vitória parecem ter assumido o desafio de fazer alterações na organização do Clube de forma a responder aos novos e emergentes problemas no processamento e divulgação da informação, e na forma de se relacionar com os seus clientes, fornecedores, patrocinadores e outras partes interessadas.

Ainda, trabalhando no sentido de disponibilizar várias fontes de informação e de adaptar a informação ao receptor, o Vitória demonstra claramente a sua aposta numa comunicação eficaz e consciente. Entendemos assim que, reconhecendo as suas falhas e procurando resolvê-las de forma coerente, o Vitória está já a dar provas da sua responsabilidade, começando a aproximar-se da nossa hipótese inicial que postula a existência de uma RSE num Clube Desportivo.

#### • Marketing Responsável

Como pudemos ver a partir da revisão da literatura, a ideia de marketing social, ético, ou marketing responsável aparece associada, por um lado à promoção de produtos saudáveis e seguros (fazer o bem), a indicações de consumo (evitar o mal), ou à facilitação de informação acerca de possíveis malefícios do produto (reparar o mal). Pode ainda caracterizar-se por promover campanhas sociais que não estejam directamente relacionadas com a área de negócio da organização.

Como pudemos constatar, na nossa organização, podemos falar destas duas formas de marketing, um mais activo, de acção na comunidade, e outro mais preventivo<sup>54</sup>. Além destas existe uma terceira forma, o “marketing relacional” (conforme referiu o Director de Marketing), que aposta na qualidade e força das relações entre agentes para avançar com as suas campanhas.

O Marketing do Vitória assenta numa ideia fundamental, a ideia de união do universo vitoriano. Procura-se fundamentalmente fomentar a ideia de pertença a uma colectividade de partilha de ideais e objectivos<sup>55</sup>. Ao criar uma identidade associada à relação com o Vitória, o Departamento de Marketing aumenta o sentimento de pertença dos seus elementos, aumentando assim a sua influência sobre eles. E como pudemos ver, utiliza esse poder para mobilizar intervenientes para aderirem a causas responsáveis<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> Existem três pontos fundamentais na escolha de novos fornecedores: a orçamentação (relação qualidade/preço), a assistência prestada ao longo da “vida” do produto e, por fim, a localização geográfica da empresa (privilegiam-se as empresas da zona do Vale do Ave. Também neste aspecto o Vitória mostra a sua ligação e apoio à comunidade local).

<sup>54</sup> C. f. Anexo X – Vamos ajudar o João e Anexo XV – Vamos à festa com civismo.

<sup>55</sup> Exemplos disto mesmo são slogans já utilizados pelo Clube, tais como “*Juntos somos únicos*” ou “*Uma Cidade, um Clube, uma Paixão*”.

<sup>56</sup> C. f. Anexo VII, VIII, X e XV.



A imagem do Vitória é de tal forma cuidada e aperfeiçoada que, actualmente, é considerada tanto pelo Director de Marketing, como pelo Presidente do Vitória, como um dos aspectos mais positivos do Clube. “A marca Vitória está num patamar tal, que obriga o Clube a trabalhar com muito mais responsabilidade. A imagem chegou a um ponto em que já não é possível descer”<sup>57</sup>. Tal comprova-se com o facto de grandes empresas procurarem cada vez mais estabelecer parcerias, de médio e longo prazo, com o Vitória. Empresas como a Sonae, a Famo, a Coca-Cola ou o Grupo Finibanco são algumas das empresas que já se associaram ao VSC.

Knox e Bickerton (2003) defendem que a existência de uma imagem de marca faz com que a responsabilidade social ou “imperativo ético” da empresa/organização aumentem. Ao assumir a imagem de marca como o seu maior trunfo, o VSC assume definitivamente o seu compromisso com o socialmente responsável.

#### • **Acessibilidade**

Também em questões de acessibilidade o Vitória cumpre os requisitos socialmente responsável<sup>58</sup>, senão vejamos:

- o acesso ao Estádio D. Afonso Henriques contempla duas entradas sem qualquer tipo de degraus (a entrada para a bancada norte, e a entrada para a bancada sul);
- em cada uma das bancadas acima referidas existem 24 lugares para deficientes motores que se movimentam recorrendo ao uso de cadeira de rodas, e mais 24 lugares para os seus acompanhantes;
- no pavilhão do Clube existe uma rampa de acesso para um dos topos;
- as casas de banho das instalações públicas do Clube estão preparadas para receber deficientes motores.

#### • **Direitos Humanos**

A partir de tudo o que viemos a analisar até agora, parece legítimo afirmar que não existe nada na actividade do Vitória Sport Clube que nos leve a pensar que nesta organização não se respeitam os Direitos Humanos. Desde o respeito pelas diferenças individuais, à não exploração de mão-de-obra, passando por políticas democráticas de participação nas decisões do Clube, o Vitória é uma organização que se preocupa com o bem-estar de todos os que dependem de si (e de quem depende também), agindo activamente para melhorar as suas relações tanto no interior como com o exterior. Ainda relativamente a este assunto, e como falamos de Direitos Humanos na RSE, temos obrigatoriamente que referir, tal como refere o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias), o combate à corrupção.

Por várias razões (algumas delas muito legítimas), existe a tendência de associar o futebol à corrupção. Casos como o Apito Dourado parecem querer confirmar esta ideia, pelo que este é um ponto que deve estar na

<sup>57</sup> Excerto retirado da entrevista ao Director de Marketing.

<sup>58</sup> Para recolher estes dados visitamos as instalações referidas.

ordem do dia em todos os Clubes Desportivos. Não querendo de forma alguma pertencer a este grupo, no Vitória pratica-se uma cultura de clareza, manifestada na quantidade e qualidade de informação fornecida ao público. Para além de anunciarem todas as suas acções, a Direcção do Vitória permite que os sócios acedam às contas do Clube (mais do que isso - e mais uma vez, devido às características particulares deste tipo de organização - os associados têm o poder de vetar as contas<sup>59</sup>, caso achem que algo não bate certo), pelo que, também aqui, o Vitória actua em conformidade com o Livro Verde.

#### • Preocupações Ambientais Globais

As iniciativas ambientalmente responsáveis do Vitória já foram referidas anteriormente (Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais).

**Questão de Investigação 1:** Será que podemos falar de “Responsabilidade Social das Empresas” no contexto de uma Instituição Desportiva?

**Resposta:** Depois de tudo o que expusemos, parece correcto afirmar que a resposta a esta pergunta é sim (mas talvez também seja ainda mais correcto afirmar que estamos, na tipologia de Acar *et al.*, perante uma “Responsabilidade Social das Organizações”). A justificação parece surgir naturalmente a partir da análise dos resultados. Tomando como ponto de partida a literatura que referimos, e na qual procuramos definir a RSE, poderemos dizer que o Vitória Sport Clube não só cumpre as responsabilidades sociais genéricas da Pirâmide de Carroll (1991) – responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas - como cumpre também os parâmetros referidos numa abordagem mais minuciosa do tema, conforme aparece definida no Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias. Por isso, o VSC é uma organização socialmente responsável.

**Questão de Investigação 2:** Será que a RSE dos Clubes Desportivos se expressa da mesma forma que nas outras empresas? E se existem diferenças, de que forma é que elas se manifestam?

**Resposta:** A RSE deste Clube Desportivo não é muito distante da de um contexto dito convencional. Embora havendo algumas particularidades, ela acaba por contemplar os mesmos aspectos, os mesmos princípios (e a RSE é acima de tudo, uma questão de princípios). Daí a pertinência da designação de Responsabilidade Social das *Organizações*, pois permite fazer a distinção entre a ténue linha que separa as duas.

## VI - Conclusões

O discurso sobre a responsabilidade social das empresas está na ordem do dia. Chamamos-lhe Responsabilidade Social Corporativa, ou

<sup>59</sup> Em Assembleia Geral convocada para aprovação de contas.

Responsabilidade Social das Organizações, mas, designações à parte, é notório que têm vindo a aumentar “os cursos, formações, publicações e teses universitárias sobre o tema” (Cortina, 2005, p. 1). O assunto tem vindo a ser debatido em vários círculos; o próprio Secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan referiu que “cada vez mais, o que faz sentido para as pessoas normais, decentes é o mesmo que faz de um negócio um bom negócio, [e que por isso] devemos escolher unir o poder dos mercados com os ideais universais (Sjoberg, 2003; Cortina, 2005). Com estas palavras Kofi Annan parecia querer dizer que orientar o mercado num sentido ou no outro seria uma questão de escolha, propondo assim um conjunto de princípios (que respeitavam os direitos humanos, laborais e ambientais e que se insurgiam activamente contra a corrupção) para impulsionar as decisões empresariais no sentido da responsabilidade (Cortina, 2005).

Em 2001 aconteceu outro momento decisivo no percurso da RSE, a publicação do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, com o propósito de tornar a economia europeia numa economia competitiva que crescesse de forma sustentável. Este Livro, procurando fomentar o crescimento económico, a coesão social e a protecção do meio ambiente forneceu parâmetros específicos de comportamento, facilitando desta forma a adesão das empresas a este compromisso. Como refere Cortina, alguns anos mais tarde, pelo menos 2000 empresas de mais de 80 países aderiram ao Pacto Mundial das Nações Unidas, e o Parlamento Europeu, propôs integrar o conceito de RS a todos os sectores de competência da União (Cortina, 2005).

Não obstante o facto de este ser, conforme parece, um assunto devidamente aceite, continua a não existir uma definição concreta do conceito. Desde a definição de Friedman que postulava que a responsabilidade social de uma empresa, a existir, basear-se-ia somente no cumprimento de deveres económicos e legais que proporcionassem o maior lucro possível aos shareholders da empresa, à noção de Freeman (que contempla a de Carroll) que defende que as empresas têm a obrigação de não só cumprir os compromissos económicos e legais, como se devem envolver activamente com as causas sociais e filantrópicas, já que as actividades quotidianas das organizações não afectam somente os seus donos, antes influenciam uma vasta gama de stakeholders (accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidades locais e ambiente).

Mas, perspectivas à parte, parece mais importante referir que este é um conceito em desenvolvimento, que, embora não tendo uma definição rigorosa e estática, parece gravitar em torno de algumas ideias chave. Assume-se que as empresas socialmente responsáveis são agentes de cultura empresarial e de mudança social; participam activamente na produção de valores para todos (colaboradores, accionistas e comunidade) e promovem a qualidade das relações com toda a comunidade que se movimenta à sua volta (Grajew, s/d). E por isso, por ser, segundo o Livro Verde, “ a integração voluntária por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os intervenientes” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7), ela não pode

estar reduzida à actuação das grandes empresas. Ela tem que integrar as preocupações e valores de todas as empresas, organizações, associações ou instituições, quer estas actuem num meio mais, ou menos “corporativo”. Esta é uma ideia defendida por Acar *et al.*, que, para suprir esta lacuna propõe a substituição do termo RSE, pelo de RSO (Responsabilidade Social das Organizações) já que este conceito, traduzindo as mesmas ideias que o anterior, seria bastante mais inclusivo.

Foi objectivo deste trabalho consolidar esta ideia. A de que a RSE existe para além dos grandes meios comerciais e empresariais, e que pode efectivamente alargar-se a um contexto tão específico como é o de um Clube Desportivo.

Para comprovar esta hipótese, utilizamos as considerações do Livro Verde e, procuramos confirmar a presença de cada um dos parâmetros (da RS Interna e da RS Externa) apontados, através da recolha de dados na organização, o Vitória Sport Clube. Para isso recorreremos a várias fontes de evidência: entrevistas à Direcção, Gestão e Colaboradores, análise documental e verificação presencial, a partir do que concluímos o seguinte:

- No que diz respeito à vertente interna, o Vitória Sport Clube pratica uma política responsável de recrutamento; aposta, valoriza e incentiva a formação dos seus colaboradores; presta serviços sociais aos seus colaboradores (e comunidade); fomenta a comunicação e mantém meios de comunicação abertos e democráticos.

- Quanto à vertente externa, o VSC contribui indiscutivelmente para o bem-estar da sua comunidade. Todos os outros parâmetros do Livro Verde parecem, no caso do Vitória, decorrer deste, já que todas as iniciativas do Clube têm como alvo esta comunidade. Desde campanhas de marketing responsável, à disponibilização de infra-estruturas (com condições de acessibilidade que permitem que todas as pessoas participem), passando pela quantidade e qualidade de informação disponibilizada, e pelas preocupações ambientais, parece claro que esta é uma vertente que o VSC cumpre na íntegra.

Por estas razões, e porque esta é uma organização onde se assume que:

- “Nos dias de hoje, não se pode pensar o Vitória como uma mera «agremiação desportiva». Como bandeira de uma cidade (...), toda a comunidade tem de ser apoiada e o Vitória deve ser uma entidade socialmente responsável. Como tal, procuramos promover uma política activa de Responsabilidade Social” (excerto da entrevista ao Presidente da Direcção) e,

- “Não nos interessa que o Vitória seja o 4º em níveis de assistência, ou o 3º, ou 5º noutras coisas. Interessa-nos, e esse é o nosso principal objectivo, que o Vitória seja o 1º em campanhas interessantes e originais (que incluam por ex., os estudantes ou os idosos); que seja o 1º ao nível da

rentabilização de espaços, da redução de custos; que se destaque com iniciativas de protecção do ambiente. Queremos fazer do Vitória um Clube de referência em Portugal. Não como 1º, 2º, ou 3º, mas como único, diferente” (excerto da entrevista ao director de Marketing),

não podemos deixar de concluir que o nosso contexto desportivo, a nossa unidade de análise, o Vitória Sport Clube é, efectivamente uma Empresa/Organização Socialmente Responsável.

Respondida e justificada a primeira questão da investigação, passemos agora à segunda, que contempla as possíveis diferenças existentes entre a RSE de um contexto empresarial convencional e a do nosso contexto.

Embora existindo situações bastante características e particulares associadas à própria natureza da organização (que acabam por influenciar toda a actividade do Clube), no fundo, o que acontece na realidade é que o VSC respeita todos os princípios associados à RSE, numa tentativa de maximizar o seu impacto positivo e minimizar os seus efeitos negativos ao ser um membro contributivo da sociedade, com preocupações pelas necessidades e desejos a longo prazo da sua comunidade.

Curiosamente, este facto parece justificar e dar sentido à dificuldade existente em definir objectiva e criteriosamente a RSE. Porque ela não está circunscrita a limites concretos e rígidos de actuação; ela deve ser *maleável*, de forma a expandir-se e a adaptar-se a cada vez mais e diferentes organizações (públicas ou privadas, lucrativas ou não, grandes corporações ou associações desportivas). Na nossa opinião, é exactamente este o verdadeiro sentido da RS, o de mais e melhor para todos. Por essa razão, parece-nos ter contribuído para a demonstração não só da actualidade e premência da RSE, como do seu vasto leque de actuação.

Voltando às ideias de Acar *et al.*, talvez faça sentido falar de uma RSO. Mas apenas no sentido de demonstrar as diferenças na natureza e estrutura das organizações, já que a RS desta RSO respeita todos os ideais e valores da RSE; apenas os adapta ao seu sector de actuação.

Parecem então, deixar de existir motivos para considerar que a RSE só diz respeito a alguns, e que só pode ser implementada por “meia dúzia”. Não, a RSE diz respeito a todos e no caso da nossa investigação, diz muito respeito ao Vitória Sport Clube.

### **Bibliografia**

Acar, W., Aupperle, K. e Lowy, R. (2001). An Empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 26-32. Retirado da Base de Dados da Proquest a 3 de Maio de 2007. (ID do Documento: 93904991).

APSIOT bolsa de boas práticas. (s/d).

Capaldi, N. (2005). Corporate social responsibility and the bottom line. *International Journal of Social Economics*, **32**: 408-423.

Carrol, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*: July – August 1991.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Em: *Livro Verde apresentado pela Comissão COM(2001) 366 final*. Bruxelas, 18.7.2001, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas. 1-35.

Cortina, A. (2005, 20 de Agosto). Ética de la empresa, no solo responsabilidad social. *EL PAÍS*.

Crane, A. e Desmond, J. (2002). Societal marketing and morality. *European Journal of Marketing* 36(5/6), p. 548-569. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 3 de Maio de 2007. (ID do Documento: 203679471).

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management* 9(2), p. 108-119. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 1 de Abril de 2007. (ID do Documento: 774559991).

Dodd, T. (s/d). *Big Values for Small Business*. Acedido em 2 de Maio de 2007, em [ec.europa.eu/enterprise/csr/](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/).

European Commission. (2002). Corporate Social Responsibility – A business contribution to sustainable development. Em: *Office for Official Publications of the European Communities*. Luxemburgo, 2002, European Commission. 1-31.

Grace. (2004). *Primeiros passos – Guia para a responsabilidade social das empresas*. Gráfica Monumental.

Grajew, O. (s/d). *O que é a Responsabilidade Social*.

Gupta, A. (2003). Why should companies care? *Mid-American Journal of Business* 18(1), p. 3-4. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 16 de Abril de 2007. (ID do Documento: 324078231).

Hamel, J., Dufour, S. e Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. SAGE Publications. California.

Harder, J., Robertson, P. e Woodward, H. (2004). The spirit of the

new workplace: Breathing life into organizations. *Organization Development Journal* 22(2), p. 79-103. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 16 de Abril de 2007. (ID do Documento: 683087081).

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2006). *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2006*. Margraf Editora e Indústria gráfica Ltda. São Paulo.

Katz, J., Swanson, D. e Nelson, L. K. (2001). Culture-based expectations of corporate citizenship: A propositional framework and comparison of four cultures. *International Journal of Organizational Analysis* 9(2), p. 149-171. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 16 de Abril de 2007. (ID do Documento: 109416988).

Knox, S. e Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* 24(6), p. 255. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 16 de Abril de 2007. (ID do Documento: 386365251).

Leventhal, R. (2001). Social responsibility for consumer marketing. *The Journal of consumer marketing* 18(7), p.558-559. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 3 de Maio de 2007. (ID do Documento: 252342221).

Lockett, A., Moon, J. e Visser, W. (2006). *Corporate Social Responsibility in Management Research*.

Maignant, I. e Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument – concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing* 35(3/4), p.457. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 1 de Abril de 2007. (ID do Documento: 115925013).

Mason, J. (1996). *Qualitative Research*. SAGE Publications. London.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1: 16-22.

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – estado da arte em Portugal – 2004*. Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA), Lisboa. 1-40.

Post, F. (2003). A response to “the social responsibility of corporate management: A classical critique”. *Mid-American Journal of Business*, 18 (1), 25-35. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 1 de Abril de 2007. ID do Documento: 324078321).

Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review* 4(1), p. 50-64. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 1 de Abril de 2007. (ID do Documento: 98938787).

Sjoberg, G. (2003). Next challenge for communication management: CSR – a joint task for academe and practitioners. *Journal of Communication Management* 7(3), p. 191-192. Retirado da Base de Dados da ProQuest a 3 de Maio de 2007. (ID do Documento: 323251961).

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications. London.

Vitória Sport Clube (2006). *Estatutos do Vitória Sport Clube*. Guimarães: VSC.

[www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt), acessido em 12 de Setembro de 2007.

Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. (2nd edition), SAGE Publications. California.

## **Anexos**

**Anexo I** – Metodologias de Recolha de Dados

**Anexo II** – Protocolo com o FDEF

**Anexo III** – Objectivos do VSC

**Anexo IV** – Hidroginástica para sócios

**Anexo V** – Homenagem e Despedida

**Anexo VI** – Protocolo com a Acreditar

**Anexo VII** – Jogos Beneficentes

**Anexo VIII** – Paralisia Cerebral

**Anexo IX** – Visitas

**Anexo X** – Vamos ajudar o João

**Anexo XI** – Comunicados da Direcção

**Anexo XII** – Esclarecimentos da Direcção

**Anexo XIII** – Perguntas da Bancada

**Anexo XIV** – Comunicado dos Jogadores

**Anexo XV** – Vamos à festa com civismo



**ANEXO I: Metodologias de Recolha de Dados**

<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA</b>	
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<p># <b>Caracterização Demográfica Exaustiva:</b> Identificação de todos os trabalhadores (género, idade e etnia) através da consulta de documentação específica.</p> <p># <b>Entrevista</b> com o Presidente da Direcção e outros colaboradores para perceber as várias práticas de GRH.</p>
<b>SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	<p>A verificação deste parâmetro será conseguida a partir da reunião e análise de todos os dados recolhidos ao longo da investigação.</p>
<b>ADAPTAÇÃO À MUDANÇA</b>	<p># <b>Entrevista</b> à Gestão de Topo, para perceber as alterações (que alterações e quais os motivos) em relação à antiga Direcção.</p> <p># <b>Entrevista</b> à Gestão Intermédia e a alguns Colaboradores, para perceber a forma como essas mudanças foram recebidas e como estão a ser percebidas.</p>
<b>GESTÃO DO IMPACTO AMBIENTAL E DOS RECURSOS NATURAIS</b>	<p># <b>Entrevista</b> à Gestão de topo, no sentido de perceber se existem preocupações ambientais e de identificar as estratégias decorrentes dessas preocupações.</p>
<b>SERVIÇOS SOCIAIS</b>	<p><b>Entrevista</b> com o Coordenador do Futebol de Formação (responsável pelo acolhimento aos Atletas deslocados das camadas jovens do VSC).</p>
<b>INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO</b>	<p># <b>Entrevista</b> com a gestão de topo.</p> <p># <b>Entrevista</b> com a gestão intermédia e com alguns colaboradores.</p>

<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA</b>	
<b>COMUNIDADES LOCAIS</b>	<p># <b>Análise Documental</b> (análise de protocolos com instituições, de documentação relativa a jogos beneficentes e a visitas de carácter social por parte dos Atletas).</p> <p># <b>Entrevista</b> ao Presidente da Direcção (opinião acerca das actividades, incentivo e apoio, planeamento e implementação de iniciativas socialmente responsáveis).</p>
<b>PARCERIAS COMERCIAIS, FORNECEDORES E CONSUMIDORES</b>	<p># <b>Entrevista</b> ao Director de Marketing.</p>
<b>MARKETING RESPONSÁVEL</b>	<p># <b>Verificação</b> e Leitura de Comunicados da Direcção (pró-desportivismo e civismo anti-violência).</p> <p># <b>Entrevista</b> com o Responsável de Marketing e Presidente da Direcção.</p>
<b>ACESSIBILIDADE</b>	<p># <b>Verificação</b> (através da observação e do percurso) das condições de acesso aos recintos desportivos do Vitória (estádio e pavilhão).</p>
<b>DIREITOS HUMANOS</b>	<p>A verificação do respeito pelos Direitos Humanos será conseguida a partir da reunião e análise de todos os dados recolhidos ao longo da investigação (caracterização demográfica, relação com a comunidade e com os parceiros comerciais, serviços sociais, práticas de comunicação).</p>
<b>PREOCUPAÇÕES AMBIENTAIS GLOBAIS</b>	<p># <b>Entrevista</b> à Gestão de topo, no sentido de perceber se existem preocupações ambientais e de identificar as estratégias decorrentes dessas preocupações.</p>

**VITÓRIA ASSINA PROTOCOLO  
DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM  
FACULDADE DESPORTO DO  
PORTO**



Foi assinado no dia 8 de Junho de 2007, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, um Protocolo de Cooperação Técnica entre aquela Instituição e o Vitória Sport Clube.

Esta cooperação abrange o domínio técnico, científico, pedagógico e da cinantropometria, no âmbito da formação em futebol.

Outorgaram o protocolo, em representação do Vitória Sport Clube, o Vice-Presidente da Direcção, Manuel Almeida, e os Directores do Futebol Formação, Manuel da Silva Fernandes e Dr. Francisco Dias Pereira.

A Faculdade de Desporto da Universidade do Porto foi representada pelo Presidente do Conselho Directivo, Professor Doutor Jorge Olímpio Bento.

Assistiram ainda àquele acto o novo coordenador do Futebol Formação do Vitória, Prof. Pina de Moraes e o Director daquele departamento Armando Marques.

### **ANEXO III - Objectivos do Vitória Sport Clube**

Os objectivos do Vitória Sport Clube estão definidos nos Estatutos do Clube como sendo os seguintes:

“Engrandecer e prestigiar o desporto Português e representar Guimarães através das modalidades desportivas a que se dedicar, fomentando um relacionamento fraterno entre os seus associados e uma prática desportiva que alie um permanente aperfeiçoamento técnico a uma conduta social saudável, pautada por padrões da mais elevada exigência ética, para o que se propõe, designadamente a:

# representar os sócios e defender e promover a sua educação e saúde física, bem como a dos seus familiares, pela via da prática desportiva;

# proporcionar aos sócios formas de recreio e cultura, fortificando laços de estreita solidariedade entre eles;

# concorrer, no país ou no estrangeiro, a provas desportivas, profissionais e amadoras, de carácter oficial e particular;

# colaborar com quaisquer outras entidades para o aperfeiçoamento da regulamentação legal desportiva;

# estabelecer e manter relações culturais desportivas e sociais de colaboração mútua e intercâmbio com associações similares, no país e no estrangeiro;

# fomentar e apoiar todas as iniciativas tomadas de conformidade com as leis vigentes que se constituam como veículos de projecção dos fins sociais;

# constituir um centro de estudos e documentação sobre a história e a vida do Clube, inserido em Guimarães, promovendo e realizando conferências, colóquios, encontros, congressos ou acções similares;

# defender, proteger e preservar o património do Clube”.

§ Único – Sem prejuízo do estabelecido no corpo do artigo<sup>1</sup>, o Vitória Sport Clube poderá, de conformidade com a lei, exercer actividades de carácter económico ou lucrativo, por si ou em associação com terceiros, que visem a obtenção de proveitos que concorram para a realização daqueles fins específicos, designadamente através da estruturação de sociedades anónimas desportivas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Estatutos do Vitória Sport Clube, Capítulo I – “Da Denominação, Sede, Objecto Social e Símbolos Distintivos, Artigo 2º (Dos Fins Sociais).

<sup>2</sup> Vitória Sport Clube (2006). *Estatutos do Vitória Sport Clube*. Guimarães: VSC.

### MEGA AULA DE HIDROGINÁSTICA



As piscinas do Vitória, promovem no próximo Sábado, dia 21 de Abril de 2007, uma mega aula de hidroginastica.

A lição será grátis, para os sócios do nosso grande clube, e é uma espécie de prémio pelo facto de serem associados.

Os interessados, deverão no entanto fazer prova da sua condição de associado e com quotas em dia.

Apareça que certamente não se arrependerá!

## ANEXO V – Homenagem e Despedida

### VITÓRIA HOMENAGEIA JOVENS ATLETAS



A Direcção do Vitória Sport Clube decidiu homenagear alguns dos jovens atletas Internacionais que se têm distinguido com as cores do nosso Clube.

Esta homenagem será levada a cabo no próximo domingo, no Estádio D. Afonso Henriques, altura em que o Vitória disputa frente ao Estoril mais um importante compromisso da Liga Vitalis.

Sendo assim, confira desde já os jovens que vão ser agraciados pelo Presidente Emílio Macedo da Silva no intervalo do jogo deste domingo:

**Sub – 18: Raviola e Feliz**

**Sub – 17: Vítor Bastos**

**Sub – 16: Rafael, Zé Silva, Cláudio e Nandinho**

**Medalha de Ouro – Natação – Rui Costa**

### COMUNICADO



A Direcção do Vitória Sport Clube vem por este meio comunicar aos seus associados e adeptos que os contratos dos atletas Anderson, Bacari, Franco, Henrique, Otacílio, Paulo Adriano, Tchomogo e Vítor Moreno, que faziam parte do plantel principal da época passada, terminaram e não foram renovados.

Gostávamos de, nesta altura de despedida, desejar as maiores felicidades pessoais e profissionais, a todos eles que, sem excepção, com brio e honra, envergaram a camisola de Afonso.

A todos, o nosso muito obrigado.

*A Direcção do Vitória Sport Clube*

## ANEXO VI – Protocolo com a “ACREDITAR”

### VITÓRIA SPORT CLUBE CEDE A SUA CAMISOLA À ASSOCIAÇÃO "ACREDITAR"



Retirado de [www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt)

A “Acreditar”, Associação de Pais e Amigos de Crianças Com Cancro, desenvolve uma acção de apoio a crianças que lutam contra o infortúnio daquela doença, reunindo meios que possam atenuar o seu sofrimento e procurando condições que lhes permitam usufruir da dádiva suprema que é a vida.

O trabalho daquela associação, que cobre todo o País e já chegou a Guimarães, traduz um sentido de solidariedade perante o qual a indiferença é impossível.

Ao conhecer o esforço da “Acreditar”, o desvelo e ternura que por parte dos que nela exercem o mais nobre voluntariado envolve os dias das crianças afectadas pela doença e suaviza o sofrimento dos seus pais, o Vitória Sport Clube disponibilizou-se para apoiar esse exemplar trabalho, oferecendo à Associação, através da celebração de um protocolo, o uso da frente das camisolas da equipa principal, para a divulgação da missão da “Acreditar”, como forma de, ao publicitá-la, sensibilizar o público em geral e as Instituições de todo o País para o apoio que aquela obra merece.

Este protocolo contempla ainda a oferta de uma percentagem dos resultados obtidos com a venda da camisola oficial do Clube e outros produtos vendidos nas lojas do Vitória, incluindo aquela que vai localizar-se no Continente de Guimarães.

O Vitória colocará também à disposição da “Acreditar” alguns lugares no estádio D. Afonso Henriques proporcionando às crianças desta associação e seus pais algumas horas de lazer desportivo.

Já no próximo Domingo, dia 17, no jogo Vitória Sport Clube vs Gondomar será feita a primeira apresentação pública da parceria com Acreditar através da colocação da publicidade desta instituição na frente das camisolas oficiais do Vitória.

Guimarães, 11 de Dezembro de 2006  
A Direcção do Vitória Sport Clube

## ANEXO VII – Jogos Beneficentes

### COMITIVA DO VITÓRIA EM FAFE COM GESTO SOLIDÁRIO



Os responsáveis pelo grupo de trabalho profissional do Vitória Sport Clube, a propósito do jogo que amanhã se disputa em Fafe, resolveram associar-se ao espírito solidário que envolve o referido encontro.

Para além de prontamente aceitar o convite que lhe foi endereçado pela AD Fafe, a comitiva do Vitória (dirigentes, equipa técnica, equipa médica e jogadores) decidiu adquirir o bilhete para ingresso no jogo e desta forma se associar ao movimento de solidariedade a que este encontro se destina.

Recordamos que o Jogo entre AD Fafe e Vitória foi levado a cabo em honra de António Augusto Peixoto, antigo atleta da equipa de Fafe.

O Vitória fecha a época desportiva frente ao Trofense, no próximo sábado às 17 horas, num jogo de carácter solidário.

O jogo disputa-se na Trofa e está envolto num clima de solidariedade, uma vez que a receita total reverte a favor da Liga Portuguesa Contra o Cancro.

Este encontro de beneficência corresponderá ao último dia de trabalho de 2006/2007. O Vitória regressa ao trabalho no dia 2 de Julho.

### VITÓRIA DEFRENTE TROFENSE EM JOGO DE SOLIDARIEDADE





**MANUEL CAJUDA DÁ A CARA PELA ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA DE PARALISIA CEREBRAL**



Manuel Cajuda vai estar presente, esta tarde às 16h30, numa Conferência de Imprensa organizada pela Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (APPC).

A APPC é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, que apoia crianças, jovens, e adultos com paralisia cerebral e doenças neurológicas.

Tendo em vista a angariação de fundos, a APPC está a organizar uma Mini-Maratona, na freguesia de Penselo – Guimarães, para o próximo dia 16 de Setembro.

O treinador do Vitória, juntamente com Neno, envolve-se nesta nobre causa para que este evento tenha a maior divulgação possível.

## ANEXO IX – Visitas

### VITÓRIA VISITOU ESTABELECIMENTO PRISIONAL DE GUIMARÃES E ESCOLA EB 1 NOSSA SRA CONCEIÇÃO



O Presidente do Vitória Sport Clube esteve hoje presente na Festa de Natal do Estabelecimento Prisional de Guimarães a fim de confraternizar com os reclusos daquela casa.

Por outro lado, alguns atletas do nosso Clube também se apresentaram esta tarde na Escola EB 1 Nossa Sra. Conceição.

Flávio, Nilson, Pelé e Targino fizeram esta tarde as delícias de alguns meninos vimaranenses.

Foi bonito ver a alegria da juventude e a euforia desmedida muito própria de quem observa os ídolos à distância de um palmo.

A gentileza com que nos receberam também é um facto digno de registo.

Ficou a certeza de que o Vitória tem de ser mesmo assim: presente, disponível e agradável para com os seus apaixonados que são, no fim de contas, o melhor que a Instituição detém.

### O SANDRO FOI PARA CASA A RIR-SE



Num treino igual a tantos outros que se efectua em véspera de jogo, o pormenor marcou a diferença. Completamente.

O Sandro é um menino com 9 anos e, tal como as crianças da sua idade, frequenta o 4º ano do ensino básico. Até aqui tudo normal. Contudo, o Sandro diferencia-se das demais crianças por ser portador de dislexia.

Este menino troca frequentemente as palavras, quer a escrever quer a falar. Mas fruto de uma inteligência fora do comum para a idade, o Sandro não apresenta dificuldades de aprendizagem.

Sendo neste aspecto um caso à parte, o Sandro também o é pelo amor que nutre pelo Vitória. Mesmo que toda a família, apesar de vimaranense, habite por ora num lugar longínquo como é o Pombal.

Segundo relatos paternos, os amigos deste menino torcem pelos inevitáveis Porto, Benfica e Sporting. Razão demasiado suave para o Sandro mudar de ideias. Contou-nos também o pai que não há adereço vitoriano que não caiba no armário do Sandro.

Este amor sem fronteiras fez com que o Sandro, depois de já nos ter visitado em Julho na Quinta do Pinheiro, tornasse visível o desejo de conhecer melhor os jogadores e treinadores do Vitória.

Hoje, o Sandro cumpriu o sonho. E foi para casa a rir-se como todas as crianças felizes.

## ANEXO X – Vamos ajudar o João

### PEDIDO DE AJUDA



O Vitória Sport Clube, como grande Instituição que é, não poderia deixar de se associar à corrente de solidariedade que está em curso na nossa cidade, no sentido de ajudar um menino de 6 anos com enorme vontade de viver mas que padece de uma doença grave – leucemia – e que necessita com muita urgência de um transplante de medula.

O seu médico referiu que o facto das famílias dos pais serem ambas originárias de Guimarães torna maior a probabilidade de se encontrar um dador compatível na nossa cidade.

Assim, quem tiver entre 18 e 45 anos e quiser ajudar este menino, poderá fazê-lo no próximo dia 27 de Janeiro de 2007, nas instalações dos Bombeiros Voluntários de Guimarães, entre as 10,00h e as 16 horas.

Trata-se de uma simples e rápida recolha de sangue que, no entanto, poderá vir a salvar uma vida.

O êxito não tem tanto a ver com quanto ganhamos na vida ou o que alcançamos para nós próprios. É o que fazemos pelos outros que marcará a diferença do nosso caminho.

### VAMOS AJUDAR O JOÃO



No passado Sábado, a população vimaranense, e até de outras localidades, compareceu em massa para tentar ajudar o João. Foi tanta gente, que espantou os próprios técnicos do Centro de Histo-Compatibilidade do Porto, referindo estes que, em tantos anos de trabalho, nunca tinham assistido a tamanha força solidária excedendo em muito a sua capacidade para um dia, limitada apenas a cerca de 1500 recolhas.

Sem dúvida que nós, vimaranenses, marcamos a diferença e se já éramos “Berço da Nacionalidade”, somos agora também o “Berço da Solidariedade”. Ser homem ou mulher é fácil, basta nascer como tal, já ser HUMANO é um pouco mais difícil e vai-se conquistando no nosso dia a dia e com acções deste género, onde o grande tempo de espera na fila, de pé, tinha um único e nobre objectivo de ajudar alguém que precisa!

Foi arrepiante ver uma miúda que não pode fazer a recolha porque tinha menos de 50 kgs, insistir bastante e com as lágrimas a escorrerem-lhe incessantemente pela face abaixo, para que a deixassem fazer o teste, porque se fosse compatível, como era sua convicção, iria comer muito e muito, para ter o peso necessário na altura do transplante.

Também muitos vitorianos esperavam na fila devidamente identificados com vestias do nosso clube, como que a dizer, SOU VITORIANO, SOU SOLIDÁRIO. Na verdade, somos únicos em tudo!

Tendo em conta que, como foi referido, os técnicos não conseguiram atender toda a gente, será dada continuidade no próximo Sábado e no mesmo local (Bombeiros de Guimarães) à mesma hora, a inédita 2ª fase de recolha.

Porque quantas mais pessoas fizerem o teste, mais fortes serão as possibilidades de se encontrar alguém compatível, o Vitória Sport Clube volta a apelar a quem ainda não o fez para fazê-lo, porque acreditamos que de entre todos os que participarem, irá surgir alguém que por ser compatível personificará a grande vontade de todos nós. Deus É Grande e assim o permita! Até o saudoso Louis Armstrong, lá onde estiver, voltaria a cantar, mas com mais vontade, a sua eterna musica “What a wonderful world”.

Retirado de [www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt)

## ANEXO XI – Comunicados da Direcção

### COMUNICADO



No exercício das respectivas competências estatutárias, teve lugar uma reunião conjunta entre o Presidente da Direcção do Vitória Sport Clube e o Conselho Vitoriano, tendo como objectivo a prestação de informações sobre a situação económico-financeira do Clube e a permuta de ideias acerca do comportamento desportivo da principal equipa de futebol.

Na reunião, o Presidente da Direcção e o Conselho Vitoriano congratularam-se com a evolução da situação financeira do Clube, e manifestaram conjunta e profunda preocupação pelo nível exibicional e pelos resultados desportivos da equipa de futebol, assunto que à Direcção tem merecido permanente atenção e cuidado com vista a reverter a situação e colocar a equipa no lugar que o Clube merece.

Foi relevado o papel da ímpar massa associativa e de adeptos do Clube, à qual foi reiterado o firme propósito de não regatear esforços e sacrifícios para, em todas as circunstâncias, ser engrandecido o Vitória e a cidade de Guimarães.

**Guimarães, 6 de Outubro de 2006**

### COMUNICADO



A Direcção do Vitória solicitou ao Senhor Presidente do Conselho Vitoriano uma reunião destinada a debater com aquele Órgão do Clube o momento do Vitória Sport Clube, em todas as suas implicações e abrangências.

O Presidente do Conselho Vitoriano acedeu à pretensão, pelo que nos primeiros dias da próxima semana se realizará a reunião referida.

**A Direcção do Vitória Sport Clube**

## ANEXO XII - Esclarecimentos da Direcção

### ESCLARECIMENTO DO PRESIDENTE



Perante a notícia publicada na edição de hoje do “Jornal de Notícias” e resultante de declarações do Presidente do Leixões, segundo a qual o Presidente do Vitória “pediu desculpa pelo comportamento da sua claque”, importa esclarecer em defesa da verdade, o seguinte:

É falso que tenha havido por parte do Presidente do Vitória qualquer pedido de desculpas pelo comportamento da claque Vitoriana. Até porque tal pedido nunca se justificaria, pois os Vitorianos tiveram sempre uma postura menos agressiva, ainda que naturalmente entusiástica, que a do público do Leixões, como viria a comprovar-se mais tarde, quando os autocarros do Vitória foram selvaticamente apedrejados no regresso a Guimarães.

A única referência feita pelo Presidente do Vitória, foi a de que o Clube se responsabilizaria, como não podia deixar de ser, pelos prejuízos verificados em cadeiras danificadas. É lamentável que da parte do Leixões se tenha deturpado tão grosseiramente a verdade.

O Presidente do Vitória Sport Clube  
Vitor Magalhães

### COMUNICADO DA DIRECÇÃO



“Face às reacções públicas da ANAF a declarações proferidas pelo Presidente do Vitória Sport Clube e publicadas em parte no jornal “Record” de 19/06/07, importa esclarecer o seguinte:

- É falso que alguma vez o Presidente do Vitória Sport Clube tenha proferido declarações ofensivas do bom-nome e da honra dos agentes desportivos licenciados;
- É falso que a actual Direcção do Vitória Sport Clube tenha celebrado contratos de trabalho com praticantes desportivos cuja intermediação, quando existiu, tenha sido feita por agentes não licenciados, nos termos da lei e dos regulamentos desportivos nacionais e internacionais;
- O Vitória Sport Clube tem uma posição inflexível, de não contratar jogadores em que a intermediação é feita por pessoas não autorizadas legalmente;
- A esses que se apresentam como empresários, mas que na verdade não o são, o Vitória Sport Clube fechará sempre as suas portas e denunciá-los-á publicamente, como o fez o seu Presidente no passado dia 18/06/07 e que o jornal “Record” fez questão transcrever, em parte, na sua edição de 19/06/07;
- É que o Vitória Sport Clube repudia veementemente pseudo empresários que fazem propostas absolutamente ilícitas e das quais se depreende existir uma estranhíssima dependência, pelo menos económica, entre o empresário e o jogador pretendido;
- É esta realidade que o Vitória Sport Clube pretende combater quando publicamente qualifica negativamente a actuação desses empresários, que mesmo não sendo licenciados não deixam de ser empresários que como tal se apresentam e alguns como a ANAF bem sabe têm bastante sucesso;
- Quanto à ANAF e seus dirigentes importa dizer o seguinte: esta associação está a dar os primeiros passos, para que possa ganhar um espaço próprio e devido, deverá actuar com o máximo de rigor e seriedade, pois só assim será credível e respeitada;
- Não foi da forma referida no ponto anterior que essa associação actuou na reacção às declarações proferidas pelo Presidente do Vitória Sport Clube no passado dia 18/06/07, a propósito dos empresários que se apresentam como licenciados mas que na verdade não o são, como foi o caso do Sr. Alexandre Pereira;
- A ANAF não dá lições do que quer que seja ao Vitória Sport Clube, nem tem competência para tal;
- O Vitória Sport Clube não admite à ANAF, nem a ninguém, que se imiscua na vida do Clube, ainda mais quando são feitas insinuações graves e ofensivas ao seu Presidente e conseqüentemente ao próprio Clube;
- Que fique bem claro: o Vitória Sport Clube tem o máximo de consideração, respeito e estima pelos agentes licenciados, mas repugna veementemente aqueles que não o sendo, como tal se apresentam e fazem propostas ilícitas, com cláusulas feitas no seu exclusivo interesse e em prejuízo para o jogador e para o Clube;
- Por último e face ao exposto, o Presidente e a Direcção do Vitória Sport Clube entendem que nada há a retratar perante os agentes licenciados e sua Associação, bem pelo contrário, face às insinuações acintosas proferidas pelo Presidente daquela Associação, nas quais qualifica o Presidente do Vitória Sport Clube de ignorante e insinua falsidades, deverá ser o Presidente da ANAF a pedir desculpas ao Presidente do Vitória Sport Clube e ao próprio Clube, pelo mal entendido gerado e pelas qualificações depreciativas imputadas”.

## ANEXO XIII – Perguntas da Bancada

### PERGUNTAS DA BANCADA



O Site Oficial, tendo em conta que trabalha sempre a pensar nos associados do Vitória Sport Clube, apresenta aos olhos de todos a última novidade.

A partir desta semana, os associados e simpatizantes do nosso Clube terão a oportunidade de perguntar aos profissionais que servem a camisola do Rei Afonso, através da página oficial e verem as repostas publicadas online dadas em primeira mão pelos craques Vitorianos.

Ao longo da temporada, todos os atletas do plantel sénior deixarão aqui expressas as suas ideias e sensações. Esta é uma iniciativa que nasce agora e que pretende mostrar aos nossos adeptos o lado invisível dos jogadores do Vitória.

À distancia de um clique poderá contactar mais de perto com os seus ídolos. Procederemos à colocação de um Banner no Site para que os nossos associados possam registar as perguntas que desejam fazer aos atletas.

Como compreenderão, será difícil colocar todas as perguntas, daí que os responsáveis pelo Site Oficial seleccionarão as questões que lhes parecerem mais ajustadas.

Esta semana as perguntas serão para o jovem Pelé.

Não perca, todas as quintas-feiras, as entrevistas com os nossos jogadores.

**Queremos colocar o Vitória cada vez mais perto de si!**

Retirado de [www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt)

## ANEXO XIV – Comunicado dos Jogadores

### COMUNICADO



Retirado de [www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt)

O plantel do Vitória Sport Clube vem tornar público o seguinte esclarecimento, cujo teor é subscrito por todos os seus elementos sem nenhuma excepção:

- Uma notícia hoje publicada no jornal “Record” indicia a ideia de após o jogo com o Gil Vicente os jogadores do Vitória se terem reunido a título excepcional para debater a situação da equipa, e os seus últimos resultados. Mais se pode inferir daquela notícia que a reunião em causa terá decorrido do facto de estar interiorizada uma situação de crise ou de menor espírito de unidade entre os jogadores.

Importa esclarecer que os profissionais do Vitória desde do final de Janeiro sempre se reúnem após os jogos e independentemente dos resultados, para uma sempre útil troca de impressões e reforço do sentido de unidade e empenho nos confrontos desportivos a que são chamados.

A reunião noticiada não é, assim, nenhuma situação de excepção, sendo do conhecimento da equipa técnica e direcção do clube, que desde a primeira hora deram completo aval às iniciativas deste tipo.

O plantel do Vitória aproveita para deixar claro que conta, como sempre contou, com as melhores condições de trabalho e total apoio da direcção e de todas as estruturas do clube, e reafirma a mais decidida disponibilidade e sentido profissional para honrar o clube que nos orgulhámos de representar, projectando-o para as posições que merece pelo seu passado e pela sua incomparável massa associativa que saúdam com especial carinho.

Os jogadores do plantel  
Profissional do Vitória Sport Clube

## ANEXO XV – “Vamos à Festa com Civismo”

**VAMOS À FESTA COM  
CIVISMO**



Retirado de [www.vitoriasc.pt](http://www.vitoriasc.pt)

A Direcção do Vitória Sport Clube, em conjunto com as forças de segurança e o Departamento de Organização de Jogos, apela a todos os adeptos que participem na festa do Regresso do Rei de forma ordeira e com total sentido cívico.

Como é do domínio público, as leis respeitantes à invasão de campo (ainda que pacífica) são perfeitamente claras. Os regulamentos assumem um carácter intransigente tanto para o(s) adepto(s) infractor(es) como para o Clube organizador do evento.

A saber:

Lei 16/2004 de 11 de Maio de 2004

Aos Adeptos

Artigo 25.o

Invasão da área do espectáculo desportivo

1 — Quem, quando da ocorrência de um espectáculo desportivo, no interior do recinto desportivo, desde a abertura até ao encerramento do mesmo, invadir a área desse espectáculo ou aceder a zonas do recinto desportivo inacessíveis ao agente é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa.

Artigo 27.o

Medida de coacção de interdição de acesso a recintos desportivos

1 — Se houver fortes indícios da prática de crime previsto na presente lei o juiz pode impor ao arguido medida de interdição de acesso a recintos em espectáculos desportivos da modalidade em que ocorrerem os factos.

Ao Clube Organizador

Artigo 37.o

Sanções disciplinares por actos de violência

2 — A interdição do recinto desportivo é aplicável aos clubes, associações e sociedades desportivas intervenientes no respectivo espectáculo desportivo cujos sócios, adeptos ou simpatizantes pratiquem uma das seguintes infracções:

b) Invasão da área do espectáculo desportivo que, de forma justificada, impeça o início ou conclusão do espectáculo desportivo;

3 — A realização de espectáculos desportivos «à porta fechada» é aplicável às entidades referidas no número anterior pela prática de uma das seguintes infracções:

b) Ocorrência de distúrbios ou invasão da área do espectáculo desportivo que provoquem, de forma justificada, o atraso no início ou reinício do espectáculo desportivo ou levem à sua interrupção não definitiva;

Participe na grande festa do Vitória com exuberância mas evitando que o regresso à Divisão maior do futebol nacional se faça em casa emprestada. Só o Vitória sairá prejudicado e o VITÓRIA SOMOS TODOS NÓS.

As portas do Estádio D. Afonso Henriques, no próximo domingo, abrem uma hora e meia antes do apito inicial, ou seja, às 14h30.