

**III Conferência GECAMB (Gestão e Contabilidade Ambiental) –  
Conferência CSEAR Portuguesa**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO INSTRUMENTO  
ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**Francisco António Vaz Guedes Delgado Ferraz**  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria  
(Instituto Politécnico de Leiria)  
Equiparado a Assistente do 1.º Triénio  
Telef.: 244 820300 Fax: 244 820 310 ([francisco.ferraz@estg.ipleiria.pt](mailto:francisco.ferraz@estg.ipleiria.pt))  
Morro do Lena, Alto do Vieiro, 2401-951 Leiria

**Dolores Gallardo-Vázquez**  
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Extremadura  
Av. de Elvas s/n  
06071 BADAJOZ (ESPAÑA)  
Tfno: 924 289520, ext. 9163; Fax: 924 272509  
E-mail: [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es)

**Resumo:**

Um conjunto de preocupações em torno de aspectos sociais, económicos e ambientais, tem originado a consciência por parte das organizações e de diversas instituições para a execução de acções tendentes a minimizar estes problemas, numa lógica de sustentabilidade e de longo prazo. Estas acções implicam por parte destas entidades a adopção de uma postura e de um comportamento coerente e transparente com objectivos de criação de valor, quer para a empresa quer para com todos aqueles com os quais a mesma se relaciona, enquadrando-se estas acções na temática da Responsabilidade Social.

Dentro das várias práticas de Responsabilidade Social adoptadas pelas instituições indicadas, incluem-se algumas visando os stakeholders internos, nomeadamente os seus trabalhadores, ou seja, através da formação profissional. Neste documento, pretende-se efectuar uma análise sobre a prática da formação profissional geradora de capital humano e facilitadora da empregabilidade, possibilitando o alcance de um desenvolvimento sustentável e como tal constituindo um instrumento estratégico de Responsabilidade Social.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Formação Profissional, Capital Humano, Empregabilidade

## **1.Introdução**

Ao longo dos tempos e a par da expansão da economia de mercado na maior parte do mundo, tem-se vindo a verificar uma crescente preocupação para questões relativas à estabilidade social e ao bem-estar das modernas sociedades democráticas, nomeadamente preocupações relativas à inclusão social, práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades bem como também sobre o meio ambiente. Estas preocupações surgem decorrentes de uma tomada de consciência da importância da compatibilidade do crescimento económico com a preservação dos recursos ambientais originando o conceito de Desenvolvimento Sustentável, na década de oitenta. Este permitiria de uma forma evolutiva um equilíbrio e um conjunto de compromissos entre diversas gerações, satisfazendo as necessidades dos seres humanos e preservando distintos ecossistemas.

As empresas são vistas como elementos fundamentais e participantes activos desta sustentabilidade, devendo as mesmas passar a ter, cada vez mais, uma relação estreita com todo o seu meio envolvente. Esta relação implica uma responsabilidade voluntária devendo fazer parte dos seus valores, procurando conciliar ambições económicas com preocupações e responsabilidades sociais e ambientais, sendo a mesma denominada de Responsabilidade Social.

Como refere Gallardo (2006) actualmente está a ser concedida grande importância à responsabilidade social das empresas como factor chave que deve ser tido em conta de forma a alcançar um desenvolvimento económico harmonioso e sustentável, devendo para tal, a mesma ser considerada aquando da definição de estratégias organizativas.

Isto quer dizer que hoje em dia, como parte integral da sua estratégia, esta prática de gestão deverá ser fomentada pelas organizações e outras instituições em relação ao seu meio ambiente, interno e externo, através de acções concretas e coerentes. Neste sentido e englobada nas diversas acções que as organizações poderão estrategicamente desenvolver, podemos destacar a adequação da sua política de recursos humanos, dotando estes recursos de formação profissional mais correcta de forma a alcançar um desenvolvimento sustentável. A formação profissional sendo um instrumento de acumulação de conhecimentos e competências, influencia a interacção dos trabalhadores e do seu ambiente de trabalho com reflexos na empregabilidade destes

reflectindo-se esta influência no alcance de objectivos sustentáveis. Esta conduta por parte das organizações leva a que as mesmas actuem e se comportem de uma forma socialmente responsável.

No seguimento do contexto apresentado anteriormente, pretendemos proporcionar uma análise sobre o contributo da Responsabilidade Social no alcance do Desenvolvimento Sustentável reflectindo ainda sobre o papel da prática da formação profissional em alcançar tal objectivo. Assim, começaremos com a delimitação e análise dos conceitos em causa: O Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social das Empresas. Avançaremos para o relacionamento destes dois conceitos e da temática da acumulação de capital humano e a sua influência na dinamização da empregabilidade dos recursos humanos, tendo a formação profissional um papel importante no relacionamento referido.

Por fim, apresentaremos as conclusões mais significativas, deixando em aberto algumas propostas de investigação futura.

## **2. Desenvolvimento Sustentável**

A AECA (2004:23) define a *sustentabilidade* como a “expressão” do impacto da actividade da empresa na sua tripla dimensão económica, social e meio ambiental. Refere também a existência de um compromisso cada vez mais generalizado com o modelo de desenvolvimento sustentável, o qual pode ser alcançado através da responsabilidade social das empresas, sendo esta uma capacidade ou qualidade para alcançar o desenvolvimento sustentável.

A compreensão da noção de desenvolvimento sustentável é importante para entendermos posteriormente o porquê e como surge a temática da Responsabilidade Social das empresas. A semântica do “desenvolvimento sustentável”, conforme proposto por AECA (2006:24), diz respeito “a um processo de longo prazo gerador de progresso económico, social, cultural, político e meio ambiental para as comunidades humanas”, traduzindo um conjunto de medidas ligadas ao crescimento e progresso de uma forma integrada, que se traduzem então num conjunto de preocupações de diversas entidades e organizações de âmbito geral com a qualidade de vida, com os recursos, com os aspectos sociais e da equidade, ou seja, um conjunto integrado de preocupações,

não só dizendo respeito às gerações actuais mas principalmente às que virão futuramente. Têm sido referidas por alguns autores diversas preocupações relacionadas com a obtenção de um desenvolvimento harmonioso, responsável e sustentável, que são cada vez mais tidas em conta pelas organizações (Shrivastava, 1995; Bansal, 2002; Figge y Hahn, 2004; Hemming *et al.*, 2004; Oskarsson y Von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006), ou seja, têm actuado de diversas formas conduzindo-as a uma determinada responsabilidade social.

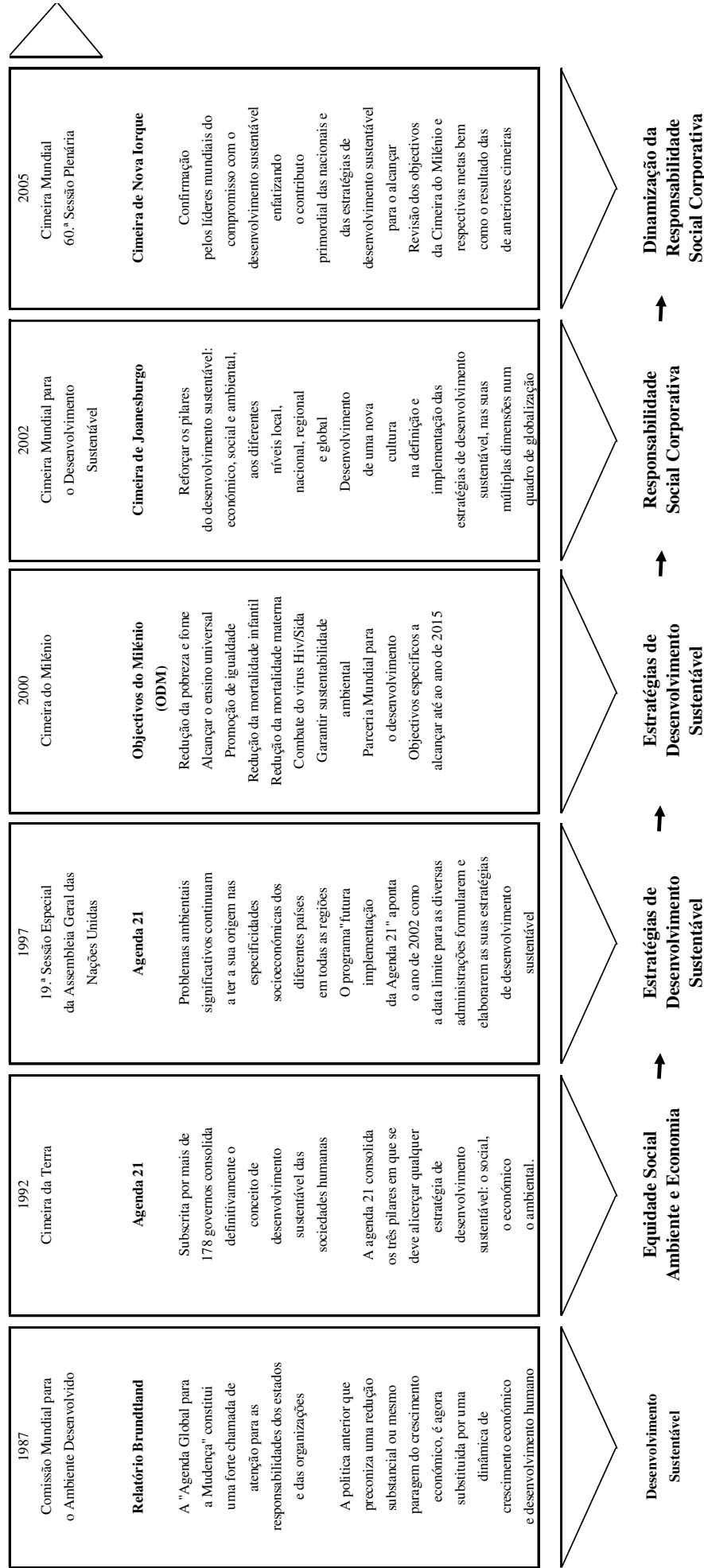
Estas preocupações, conceitos e respectivas políticas não nasceram de um momento para o outro mas sim de uma forma evolutiva ou seja ao longo do tempo. Assim, falar em desenvolvimento sustentável é ter em atenção uma série de iniciativas evolutivas condutoras de uma consciencialização global para todos os aspectos referidos anteriormente, incorporando então uma visão em três dimensões: económica, social e meio ambiental, estando todas interligadas e de uma forma integrada, tal como refere Mortal (2007: 394) ao tratar da necessidade do concílio do crescimento económico com a preservação ambiental. A evolução de problemas e preocupações não só ambientais mas também económicas e sociais levaram cada vez mais a uma tomada de consciência motivando o aparecimento e evolução do conceito de desenvolvimento sustentável. Este conceito servirá de base à importância da responsabilidade das organizações e instituições levando ao surgimento da noção da Responsabilidade Social (RS)<sup>1</sup>.

Conforme refere Santos (2005:18) poder-se-ão encontrar diferentes etapas ilustradoras da evolução do desenvolvimento sustentável. Complementando a sua análise, podemos acrescentar alguns marcos importantes referidos anteriormente verificando assim o surgimento do conceito de RS a partir da evolução do desenvolvimento sustentável, sendo o mesmo visível através da figura anexa:

---

<sup>1</sup> O termo Responsabilidade Social será daqui em diante designado por RS.

**Figura nº 1: Do Desenvolvimento Sustentável à Responsabilidade Social**



Fonte : Elaboração Própria com base em Santos (2005:18)

Poder-se-á verificar uma relação próxima entre RS e o desenvolvimento sustentável, dado o conjunto de factores circunstanciais que ambos envolvem, sendo esta relação referida por Mota *et al.* (2002) na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável<sup>2</sup>: “A relação é profunda pois o desenvolvimento sustentável e os movimentos de RS surgem pelas mesmas razões – riscos para a humanidade – e consciência do papel dos actores económicos e culturais. O desenvolvimento sustentável requer uma consciência cidadã, práticas voluntárias, para além do poder de persuasão e de regulação das instâncias nacionais, regionais e globais”. Também a relação entre os dois conceitos é referida por Morrós y Martínez (2005:53). Salientam estes autores que a relação existe nomeadamente quanto ao âmbito, indicando que “o conceito de Desenvolvimento Sustentável é um conceito macroeconómico”, sendo este “o resultado da agregação de comportamentos responsáveis dos actores económicos, sociais e políticos de todo o mundo”, enquanto o conceito de RS é um conceito microeconómico e aplica-se à unidade de análise que é a empresa, permitindo “analisar o grau de eficiência do seu comportamento, a partir da perspectiva do desenvolvimento sustentável”.

Um comportamento socialmente responsável por parte das empresas permitirá responder aos desafios do desenvolvimento sustentável. Esse comportamento deve traduzir-se numa tripla abordagem procurando um desempenho económico, ambiental e social (COM, 2001:29). Esta abordagem também é denominada por “Triple Bottom Line” pela AECA (2004:23), como uma tripla obtenção de resultados, reflectindo a importância de considerar as consequências económicas, meio ambientais e sociais das decisões que as empresas tomam, procurando ir mais além, ou seja, “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Assim, é induzido um comportamento empresarial coerente com os seus princípios, ultrapassando o objectivo básico da obtenção de benefícios económicos, necessários à sua sobrevivência.

A RS é associada a outros conceitos de designação distinta mas de finalidades comuns e similares, tal como é referido por Pronaci (2003:9), ou seja cidadania

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.planotecnologico.pt/pt/desenvolvimentosustentavel/perguntas-frequentes/lista.aspx#46> – acedido em 31.10.2007.

empresarial, gestão empresarial ética, marketing social ou voluntariado empresarial. Todos estes conceitos tendem a evidenciar determinadas acções ou condutas de âmbito social e ambiental. Também contrariamente à noção de RS surge, por vezes, uma confusão ou tendência para associar este conceito com a pura filantropia, acções de voluntariado, acções esporádicas de solidariedade social ou ainda de acções de caridade.

Dado que apresentámos o conceito de desenvolvimento sustentado passamos de seguida ao que se entende por RS das empresas.

### **3. Análise da Responsabilidade Social das Empresas**

Em primeiro lugar, temos de referir que “o surgimento do conceito de Responsabilidade Social das empresas é sem duvida, a expressão do surgimento relevante de novos valores na sociedade” (Olabe, 2002: 6), valores esses que se vão centrar, fundamentalmente, na importância concedida aos aspectos sociais na organização. Podemos afirmar que o conceito de “Responsabilidade Social da empresa” se ocupa das consequências da actividade empresarial para a sociedade em geral, sendo exigido que todas estas consequências sejam benéficas para a mesma e que ajudem a encontrar uma forma de progresso que resulte num bem estar geral.

A preocupação com benefícios genéricos com base num desenvolvimento sustentável é uma questão que cada vez é tida em conta pela comunidade académica (Gallardo y Castilla, 2005). Procura-se um desenvolvimento sustentável para a actividade empresarial o que implica para Larrinaga y Moneva (2002) questões ecológicas – permitir um meio ambiente saudável e equilibrado às gerações futuras-, económicas – desenvolvimento harmonioso e sociais através da redução de desigualdades. Este postulado é assumido pelas directrizes GRI (*Global Reporting Initiative*<sup>3</sup>, 2000, 2002 y 2006 (G3)) que correspondem a uma iniciativa internacional para criar um marco comum na elaboração voluntária de informação sobre um conjunto

---

<sup>3</sup> Esta Iniciativa de Reporting Global constitui o modelo de informação sustentável com maior aceitação internacional. Encontra-se disponível em <http://www.globalreporting.org/Guidelines/June2000/June2000GuidelinesA4.pdf>

de práticas económicas, ecológicas e sociais das empresas o que nos leva a denominar também como Marco Conceptual para a Responsabilidade Social<sup>4</sup>.

Existem diversas referências literárias nas abordagens de Carroll (1979, 1995) e Freeman (1984). Nos finais dos anos setenta Carroll (1979) apresenta o conceito de rendimento social corporativo (Corporate Social Performance, CSP). Tratava-se de um conceito multidimensional que incluía o elemento da responsabilidade social corporativa ou da empresa (Corporate Social Responsibility). Por seu lado, Freeman (1984) descobre a interacção das empresas com o seu meio envolvente na sua Teoria do Stakeholder, definindo o *stakeholder*<sup>5</sup> como um individuo ou um grupo deles que pode afectar, ou ser afectados, pelos resultados dos objectivos da organização. A partir deste momento, tal como indicado por Bichta (2003), o conceito de responsabilidade social da empresa passou a ser desenvolvido de uma forma continua ao longo das últimas duas décadas, sendo apresentada a natureza e o objectivo do termo bem como também as criticas e as observações ao mesmo (Michael, 2003). Não podemos falar de uma única definição de RS mas sim de uma ideia universalmente aceite do seu conceito (Anderson y Bieniaszewska, 2005), elaborada a partir da proveniente do *World Business Council for Sustainable Development*.

Numerosos autores têm contribuído então para a definição do conceito de Responsabilidade Social. Assim, nos últimos anos, este conceito tem progredido de uma forma muito significativa com novas contribuições e âmbitos ampliando a sua abordagem a diferentes áreas bem como temas e assuntos. Apesar de algumas diferenças conceptuais, podemos encontrar um consenso generalizado de ideias chave nos vários conceitos e definições acerca do que consiste a RS. Algumas das definições e ideias chave deste conceito aparecem recolhidas no quadro da figura abaixo indicada:

---

<sup>4</sup> Existe um estudo realizado pela OCDE (2001) sobre as recomendações que devem ser seguidas pelas empresas multinacionais em matéria de responsabilidade social, que consideramos relevante e interessante relativa às principais propostas em matéria de transparência informativa. Algumas das suas principais conclusões são comentadas por Moneva y Jara (2002, 4 e seguintes).

<sup>5</sup> Esta evidência tem de ser sempre condicionada ao facto que “a percepção do sector industrial para exercitar comportamentos socialmente responsáveis variam de sector para sector”, tal como indica Bichta (2003:13). Igualmente os argumentos a favor da RS diferem de empresa para empresa (Cramer *et al.*, 2004).

**Figura n.º 2 : Conceitos de RS**

Autor	Conceitos	Ideias Chave
Bowen (1953)	A obrigação social do homem de negócios de adoptar orientações, tomar decisões e seguir linhas de acção que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.	Obrigação Social
Carroll (1979)	A responsabilidade social do negócio envolve a economia, legalidade, ética e expectativas discricionárias que a sociedade tem nas organizações até um dado momento.	Legalidade Ética
Brown and Dacin (1997)	A responsabilidade social diz respeito ao estatuto e ao nível de actividades da empresa com respeito aos seus objectivos sociais ou pelo menos às obrigações com os stakeholders.	Obrigações
COM (2001a)	A integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.	Integração Voluntária
IBLF (2003)	A responsabilidade social empresarial é o conjunto de práticas empresariais abertas e transparentes baseadas em valores éticos e no que diz respeito aos empregados, comunidade e o meio ambiente. A responsabilidade social empresarial define-se como a administração de um negócio de forma que cumpra ou ultrapasse as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem em relação à empresa.	Transparente
Hopkins (2004)	A responsabilidade social diz respeito ao tratamento dos stakeholders da empresa, de uma forma ética ou de uma forma responsável. O objectivo principal da responsabilidade social é criar cada vez mais um maior padrão de vida preservando a rentabilidade da empresa, para as pessoas internas e externas da organização.	Responsável
AECA (2004)	Capacidade moral, legal ou mental de uma empresa para responder naquelas áreas referentes à conduta e obrigações referentes à sociedade.	Capacidade
Morros y Martínez (2005)	Uma empresa é socialmente responsável quando responde satisfatoriamente às expectativas que os grupos distintos de interesse têm sobre o seu funcionamento. A Responsabilidade Social das empresas refere-se a como estas são governadas, no que diz respeito ao interesse dos seus trabalhadores, seus clientes, fornecedores e seus accionistas e o seu impacto ecológico e social na sociedade em geral.	Resposta a expectativas
JSGA (2006)	O objectivo da RSC é fazer com que a actividade da empresa e a sua cultura sejam sustentáveis de acordo com três dimensões: económica, social e meio-ambiental. O único caminho que tem futuro é o que faz sustentáveis todos os stakeholders. As empresas não podem crescer e desenvolver-se em detrimento dos stakeholders e no geral da sociedade. Assim as empresas devem abandonar a sua mentalidade de jogo de soma zero para adoptar uma cultura empresarial de sustentabilidade que beneficie todos os stakeholders de uma forma equitativa.	Sustentável
CERES (2006)	Através da adopção destes princípios afirmamos publicamente que cremos que as empresas e os seus accionistas tenham uma responsabilidade directa com o desenvolvimento. Cremos que as empresas devem conduzir a sua actividade de maneira responsável com o meio ambiente e buscar benefícios somente de forma que assegurem o fortalecimento e segurança da terra. Cremos que as empresas não devem comprometer a capacidade de satisfazer as necessidades de futuras gerações.	Satisfação de necessidades futuras

**Fonte :** Elaboração Própria

Uma análise a todos estes conceitos remete-nos para algumas características semelhantes tais como: “obrigação, contribuição, capacidade, práticas, voluntárias”. Estas características podem ser encontradas no estudo semântico elaborado pela AECA (2004:19)<sup>6</sup> sendo por este referido distintos termos para a designação da RS. Este estudo procurou analisar um conjunto de termos comuns, tais como Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social da Empresa, Responsabilidade Corporativa e Responsabilidade Social. Após uma análise dos aspectos fundamentais que cada palavra incorpora, concluiu que todos esses termos revelam uma expressão e terminologia sinónima e que a Responsabilidade Corporativa e Social apresentam um carácter mais amplo e geral, sendo aplicável a qualquer tipo de organização, desde a empresa ou

<sup>6</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) – Marco Conceptual

corporação a entidades sem fins lucrativos, passando pela administração pública bem como outras instituições. Assim, ao longo deste documento procuramos seguir a terminologia da AECA (2004:22) sendo a RS sinónima da uma capacidade moral, legal e mental para responder nas áreas da própria conduta e obrigações referentes à sociedade. Este conceito remete-nos para dois aspectos distintos desta responsabilidade: um, relacionado com o compromisso e a mentalização e outro, com o comportamento que essas mesmas empresas poderão ter ou desenvolver. Ou seja, deverá haver um pensamento estratégico (no campo do compromisso e mentalização) bem como sistemas de administração e gestão (no campo da acção e comportamento).

Também, como é referido por Perez *et al.* (2004:72), o comportamento por parte das organizações deverá ir mais além que os objectivos de obtenção de benefícios económicos de curto prazo essenciais para a sua sobrevivência, sendo necessário desenvolver estratégias a todos os níveis na organização, com o objectivo de criação de valor a longo prazo, para a empresa bem como para com todos aqueles que a empresa se relaciona. Esse comportamento ou acção é visto, então, de uma forma mais geral, envolvendo toda a actividade da empresa e não só o que o termo social quer dizer, ou seja, não só à dedicação pela empresa a projectos sociais bem como a projectos com vista a beneficiar pessoas desfavorecidas ou com vista ao desenvolvimento económico (AECA, 2004:16). Ainda, segundo esta associação, o conceito de RS envolve um conjunto de princípios básicos tais como a transparência no acesso à informação<sup>7</sup>, materialidade atendendo às necessidades e expectativas das entidades interessadas, edificabilidade das empresas ou seja de estas se submeterem a verificações externas, uma visão de objectivos abrangente num contexto de sustentabilidade, uma melhoria contínua e uma natureza social de valores por parte da organização.

De uma forma geral podemos verificar que a empresa poderá intervir de variadas formas junto da sociedade relacionando-se com um conjunto de entidades, conforme refere Morros y Martínez (2005), interagindo e satisfazendo-os, ou seja, a RS implica uma resposta satisfatória às expectativas que os grupos distintos de interesse têm sobre o seu funcionamento. Esta satisfação passa por um relacionamento com o seu meio

---

<sup>7</sup> A transparência implica cada vez mais a utilização de suportes de comunicação sobre o desempenho sustentável, nas vertentes económica, social e ambiental, entre as organizações e os *stakeholders*, através de Relatórios de Sustentabilidade, sendo actualmente utilizados documentos estandardizados, as Directrizes Global Reporting Initiative – GRI versão 3. – Disponível em: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> - acedido em 02.04.2008.

envolvente permitindo que haja uma influência recíproca quer pelo comportamento da empresa quer pelo comportamento desses elementos ou conjunto de elementos ou grupos, internos ou externos à empresa. Estes elementos denominados por *Stakeholders* serão então grupos que actuam directa ou indirectamente sobre as organizações. Segundo Freeman, (1984:25), *Stakeholder* é “qualquer grupo ou individuo que pode afectar ou é afectado pela realização dos objectivos da empresa”. Assim sendo, podem entender-se como *Stakeholders*, os accionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, o governo, a comunidade local, as organizações não governamentais e o público em geral.

Kramer (2005)<sup>8</sup> refere que os *Stakeholders* são qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem interesse no desempenho da empresa. Poderão ser de uma forma interna, os beneficiários internos da empresa sem os quais a mesma não pode sobreviver, ou seja seus empregados e seus dependentes. De uma forma externa, a sociedade na qual a empresa está inserida, seu público ou beneficiários externos. A vulgarização do conceito de *Stakeholders* possibilitou o surgimento de uma teoria que releva o posicionamento e a importância deste grupo, sendo denominada de teoria dos *Stakeholders*, que sugere que o comportamento estratégico das organizações é afectado por diversos grupos situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem procurar satisfazê-los da melhor maneira possível, sob pena de fracasso na implementação de suas políticas e directrizes, daí a importância do estudo, da análise e da pesquisa sobre os grupos de *Stakeholders* que actuam sobre eles.

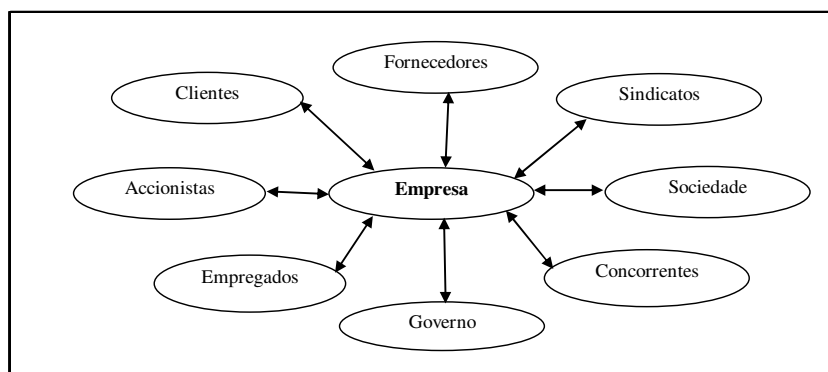
Teixeira (2005: 283) refere que com base nesta teoria, a organização é vista como um conjunto de relações servindo os interesses de todas as partes envolvidas. Esta ideia é seguida por Branco y Rodrigues (2007:7) referindo os mesmos a ligação desta teoria à existência de uma RS das empresas que as leva a considerar os interesses de todas as entidades ou grupos afectadas pelas suas decisões. Como tal a gestão empresarial não deve considerar apenas os desejos e interesses dos accionistas ou da gerência mas também dos grupos que são afectados pelas decisões dessa mesma empresa. A influência externa destes grupos indicados é relevante na medida em que o

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/responsocial.htm> - acedido em Setembro 2007.

comportamento desses grupos através das suas acções, como é referido por Borenstein (1999), provocam modificações no ambiente externo, limitando as acções da organização. Assim a empresa deverá adaptar-se a este novo ambiente externo procurando influenciar essas acções de forma a diminuir ou inverte-las. Martins (1996) refere a importância da capacidade de relacionamento da empresa com os seus stakeholders na medida em que essa capacidade pode permitir-lhe vantagens competitivas, sendo a chave do seu sucesso organizacional, conforme é ilustrado na figura seguinte:

**Figura nº 3:** Influência do relacionamento Stakeholders versus Organização



**Fonte:** Martins (1996)

A organização é vista de uma forma central estabelecendo relações de influências recíprocas com o ambiente interno e externo. As setas representam a respectiva influência estando nos dois sentidos o que evidencia a reciprocidade na relação. As organizações não podem apenas preocupar-se em criar valor para os seus accionistas, devendo preocupar-se em alinhar os objectivos organizacionais com os objectivos dos Stakeholders, para que a empresa seja socialmente responsável com o ambiente onde está inserida. Outra visão geral da teoria dos Stakeholders, é na proposta por Gallardo (2006), conforme figura abaixo indicada:

**Figura nº 4:** Visão geral da Teoria dos *Stakeholders*

<b>Aspectos Básicos</b>	Consideração dos distintos interessados ou grupos de interesse que actuam de forma interactiva com a organização Estabelecimento da relação de dependência entre os objectivos da organização e os mais concretos dos grupos de interesse Existência de diversos agentes por detrás dos accionistas com interesses nas acções e decisões das empresas.
<b>Referências principais</b>	Freeman (1984), Johnson y Scholes (2001), Frooman (1999), Atkinson et al. (1997), Donaldson y Preston (1995), Mitchell et al. (1997) Harrison y Freeman (1999), Beman et al. (1999), Caballero (2001), Álvarez (1999) Branco (2007)
<b>Objectivo alcançado</b>	Melhorar as relações com os grupos de interesse mediante as acções da organização

**Fonte:** Branco y Rodrigues (2007) a partir de Gallardo (2006)

Podemos assim constatar pela análise da teoria do Stakeholder uma intensa relação entre os vários grupos de interesse e a empresa, verificando-se por parte das empresas responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação dessa responsabilidade e actuação social.

Após uma análise do conceito de RS e antes de focarmos uma das formas de desenvolvimento desta prática de gestão, iremo-nos debruçar sobre a importância da acumulação de conhecimentos dos recursos humanos da organização e seu impacto na mesma.

#### **4. Capital Humano e a Empregabilidade**

Desde a década de noventa até aos nossos dias tem surgido uma percepção por parte das organizações para destacar o papel dos activos intangíveis, constituindo estes uns dos principais factores de êxito das organizações. Conforme refere Chiavenato (1994: 17) a maioria dos bens mais valiosos das organizações é intangível, mencionando alguns exemplos tais como a habilidade organizacional, o conhecimento do mercado, a lealdade com o cliente, o know-how tecnológico e o moral das pessoas. Penã y Ruiz (2002: 15) também indicam que um conjunto de características de âmbito intangível cada vez mais se está convertendo nos pilares das empresas, e que novas

mudanças estão acontecendo na economia mundial levando a considerar-se o conhecimento como um elemento básico na esfera empresarial.

Diversos estudos de variados autores (Cubbin y Geroski (1987); Rumelt (1991); Smith y Parr (1994); Brooking (1996); Aguirre y Goñi (1997); Edvinsson y Malone (1997); Sveiby (1997); Bueno (1998); Sullivan (2000); Bollinger y Smith (2001); Roos *et al.* (2001); Stanfield (2002); Groot (2003); Hussi (2004) y Wiig (2004)) concluem que os recursos intangíveis incorporam um conjunto de características que permite a quem o detenha gerar um conjunto de vantagens competitivas. Cerca de oitenta por cento do valor de mercado das organizações reside nos seus elementos intangíveis (Bueno (1998a) e Fornell (2000))<sup>9</sup>.

Os recursos ou activos intangíveis podem ser definidos, tal como referem Itami y Roehl (1987) ou mais recentemente Castilla y Gallardo (2006) como recursos com determinadas características, tais como a sua natureza incorpórea, não sendo mencionados nas demonstrações contabilísticas das empresas, activos baseados no conhecimento, experiência e na informação e ainda activos que poderão ser utilizado de variadas maneiras e de uma forma simultânea e combinada;

Para Penã y Ruiz (2002: 16) os activos intangíveis são elementos cuja natureza é imaterial, ou seja sem uma existência física, que possuem uma capacidade para gerar benefícios económicos futuros que podem ser controlados pela empresa. Poder-se-à então relacionar este tipo de activo e o elemento humano existente na organização, dado que os recursos humanos existentes na organização são essenciais à criação e desenvolvimento dos recursos intangíveis que estão incorporados nas pessoas ou que as mesmas podem desenvolver (Itami y Roehl, 1987). Ao conjunto de recursos intangíveis estratégicos incorporados nas pessoas é designado por Danvila (2004: 22), por Capital Humano.

A noção de Capital Humano foi desenvolvida pelo galardoado Prémio Nobel da Economia Theodore W.Schultz, tendo sido efectuada inicialmente a referência deste conceito por este autor em 1961<sup>10</sup>. Conforme é referido por Davenport (2007: 34), este conceito incorpora um conjunto de noções tal como capacidade, experiência, conhecimentos, ou ainda personalidade, aparência, reputação e credenciais podendo

---

<sup>9</sup> Sabater (2002:20) refere a importância de analisar o papel dos activos intangíveis como forma de aumentar o valor das empresas.

<sup>10</sup> Revista American Review – “Investment in Human Capital”.

ainda ser identificado com pessoas capazes e instruídas<sup>11</sup>. Roos *et al.* (2001) referem que o capital humano representa a capacidade intelectual e individual dos funcionários, a sua criatividade e experiência enquanto Bontis (1998) descreve o capital humano como sendo a capacidade colectiva da empresa para retirar as melhores soluções do conhecimento detido pelas pessoas da sua organização.

O conjunto de recursos postos à disposição dos trabalhadores da empresa, é importante pois permite-lhes executar determinadas tarefas, gerando um maior compromisso destes com a organização e vice-versa, o que os leva a trabalhar com maior firmeza, dado assim um maior rendimento, Gallardo (2003). Outro aspecto que interessa analisar é a relação que esse capital humano que vai sendo acumulado tem com a respectiva permanência destes trabalhadores na organização, ou seja verificar até que ponto a formação profissional permite ao trabalhador aumentar a sua empregabilidade.

Conforme refere Almeida (2007: 52), o termo empregabilidade tem origem atribuída aos anglo-saxónicos que no início do século XX o utilizavam para distinguir a população empregável e não empregável, tendo o conceito sido difundido até aos nossos dias, disseminado internacionalmente através do contributo relevante de diversas organizações internacionais tais como a OCDE<sup>12</sup>, OIT<sup>13</sup>, ONU<sup>14</sup> e UE<sup>15</sup>. O mesmo autor indica diferentes perspectivas de abordagem para o conceito de empregabilidade, centrando-se uma delas num campo de interactividade entre o individuo e o mercado do trabalho ou seja *“a capacidade relativa de que um individuo dispõe para obter um emprego que o satisfaça tendo em conta a interacção entre as suas características pessoais e o mercado de trabalho”* (Gazier, s/d:11). O papel do indivíduo é realçado mas num quadro interactivo com o mercado de trabalho sendo referido por Mcquaid y Lindsay (2005: 208) alguns aspectos que influenciam a empregabilidade individual, tais como factores individuais, circunstâncias pessoais e ainda factores externos.

- *“Os factores individuais estão associados às competências e atributos da empregabilidade, que incluem as habilitações escolares e qualificações profissionais dos indivíduos assim como um conjunto de competências de natureza diversa que*

---

<sup>11</sup> American Management Association, 1994 AMA – Survey on Downsizing: Summary of Key Findings.

<sup>12</sup> OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

<sup>13</sup> OIT – Organização Internacional do Trabalho.

<sup>14</sup> ONU – Organização das Nações Unidas.

<sup>15</sup> EU – União Europeia.

*passam, entre outras, pelas suas competências sociais, comportamentais, de resolução de problemas e de adaptação a novas situações*". As contribuições das teorias do capital humano estão patentes neste conceito de empregabilidade através da valorização do papel da formação.

- *“Os circunstâncias pessoais incluem os recursos, que irão permitir o acesso ao consumo (capital financeiros) ou que permitem o acesso à informação e grupos de status (capital social)”* e também os factores externos estando estes factores *“associados às dinâmicas do mercado, tendências macroeconómicas, formas contratuais, às condições de trabalho e às políticas de recrutamento das empresas”*.

- Os factores externos são importantes na medida que impulsionam uma competitividade dinâmica através da capacidade de inovação, ao nível dos processos produtivos, dos produtos e da base organizacional (Rodrigues, 1991).

Alves (2007: 62) refere também a ideia que a empregabilidade é “um processo que se constrói na interacção entre as estratégias e os recursos individuais, por um lado, as dinâmicas macroeconómicas e as estratégias empresariais, por outro. A empregabilidade será então um processo sustentado por uma aprendizagem permanente orientada para o longo prazo, apostando então no capital humano e em competências. Santos (2005: 96) relaciona também a formação e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores com a empregabilidade.

Após nos referirmos sobre a importância do conhecimento e sua relação com a empregabilidade passamos a analisar o papel da formação profissional.

## **5. A Formação Profissional**

De acordo com Sisson (2001) e Martin *et al.* (2005), a função de direcção centrada nos recursos humanos tem tido grandes dificuldades na hora de legitimar o seu papel nos negócios e na sociedade. No entanto é evidente a importância deste tipo de recursos na organização, observando-se que o tratamento e a formação recebida pelo pessoal empregado determina o progresso e a sobrevivência da empresa (Lawler III, 2005). Perante isso procura-se demonstrar como contribui a política de recursos humanos para o alcance da filosofia “*bottom line*”, ou seja, em procurar uma gestão adequada do capital humano na organização que conduza a resultados óptimos desde o

ponto de vista económico, social e meio ambiental. Temos de atender a que conforme referido anteriormente, os empregados constituem um *stakeholder* chave para qualquer organização. Estes são vistos como clientes internos e assim sendo os aspectos referidos anteriormente devem atrair, desenvolver e motivar, satisfazendo as necessidades e desejos destes clientes internos enquanto se tenta alcançar o resto dos objectivos da organização (Gallardo y Sánchez, 2007).

A RS integra um comportamento orientado pelas empresas quer para o seu exterior como para ao seu interior. A componente interna da RS integra as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (Santos, 2005:31). A dimensão interna da RS pode ser evidenciada na relação dos trabalhadores com a organização, nomeadamente no investimento desta em formação (Leão, 2003: 13).

A noção de formação é definida de variadas maneiras, sendo para Giscard (1963), um conceito que envolve um processo de desenvolvimento e melhoria quer de capacidades como comportamentos e atitudes. Para outro autor como Pineda (1995), este processo permite ainda aproximar o empregado ao posto de trabalho que ocupa, ou como para Gómez-Mejía *et al.* (1997) permite corrigir deficiências no rendimento produtivo do trabalhador. Danvilla y Sastre (2005: 30) referem que o conhecimento poderá ser transmitido e promovido, possibilitando a formação “capacitar um individuo para que este possa realizar convenientemente uma tarefa ou um trabalho determinado, seja como consequência de uma mudança tecnológica, uma nova organização do trabalho, quer seja de novas condições, novas tarefas a realizar, favorecer a promoção do empregado ou para eliminar as deficiências existentes”.

A formação profissional poderá ser uma forma de transferir os conhecimentos necessários aos funcionários e colaboradores para que estes desenvolvam o seu trabalho da melhor forma. Conforme CENPEC (1999: 22), a formação profissional e a actualização profissional dos funcionários das várias áreas e níveis sempre foi um desafio para as empresas. Deverá então existir um compromisso ético e social da empresa ao contribuir para o desenvolvimento profissional dos empregados. O desafio passará por superar a visão de que a qualificação não se restringe a treinar o funcionário, mas sim em difundir e aplicar a ideia de que a formação permitirá aos trabalhadores adaptarem-se mais facilmente às mudanças tecnológicas e económicas

A valorização dos recursos humanos como forma de obtenção de valor acrescentado para o elemento humano da organização e como tal obter vantagens competitivas pode ser enquadrada e analisada à luz da teoria da formulação estratégica dos recursos e capacidades. A teoria dos recursos e capacidades fundamenta-se em que o desenvolvimento das capacidades distintivas é a única forma de conseguir vantagens competitivas sustentáveis (Maroto y Urbina, 2000: 2). A empresa ao identificar os seus recursos e capacidades poderá ajustar a sua estratégia para uma melhor utilização dos mesmos face aos seus competidores protegendo simultaneamente as suas fraquezas (Navas y Guerras, 1998). Os recursos intangíveis e as capacidades, normalmente baseados na informação e no conhecimento, não têm limites definidos na sua capacidade de utilização. Cabe a cada empresa desenvolver estratégias relativas à optimização dos seus recursos, ou seja cada empresa, dentro de um ambiente competitivo, desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, a partir da qual as estratégias são formuladas. Deste modo, as características competitivas, e a capacidade de geração de benefícios estão directamente relacionados com a combinação/articulação dos recursos e das capacidades que a empresa dispõe (Andrade, 2005: 3).

O conhecimento da organização pode ser considerado um processo que permite ao elemento humano existente na organização um conjunto de capacidades distintivas, assumindo este capital humano, conforme refere Chiavenato (1999: 16), uma importância fundamental para o sucesso empresarial. O mesmo autor refere que “o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas”. Deverá haver uma contínua preparação das organizações para os desafios da inovação e da concorrência, necessitando as empresas de dotar os seus recursos, incluindo as pessoas, de mecanismos que lhes permitam desenvolver capacidades e competências que contribuam para alcançar os objectivos organizacionais

## **6. Conclusões**

A globalização, a rápida difusão do conhecimento, as novas tecnologias fazem com que exista um conjunto de mudanças e transformações cada vez mais céleres e exigentes. Como tal, ao conjunto das diversas instituições, organizações, administrações, cidadãos e sociedade em geral, tem sido cada vez mais exigida uma

postura ética e responsável a longo prazo, tendo como meta o alcance de um desenvolvimento sustentável. Este objectivo implica um conjunto de instrumentos eficazes que tal o permitam. Instrumentos que passam por ser mais do que meras ferramentas ou meios para conseguir atingir tal objectivo. Um dos instrumentos que nos referimos é a RS, sendo a mesma, conforme COM (2001: 7), “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. A integração voluntária pressupõe que este conceito deva ser interiorizado no seio da organização, possibilitando assim ir mais além do esperado. Atendendo a que novas expectativas das entidades com quem a empresa interage evoluem e se transformam, a RS, deve acompanhar então estas evoluções económicas e sociais, havendo tendências para a mesma passar de um estado actual considerado estratégico para um estado futuro, perspectivando-se que o mesmo seja considerado competitivo (Zadeck y Sabapathy, 2003).

O relacionamento das organizações com o seu meio ambiente, interior e exterior, é importante para a compreensão do alcance das práticas que a RS incorpora, quer num âmbito interno como externo. Assim atendendo à teoria dos *Stakeholders*, deverá haver um comportamento e relacionamento face a estas partes interessadas, destacando-se para este estudo a relação entre a organização e os trabalhadores, ou empregados. Estes na organização são identificados como recursos e activos intelectuais que poderão captar vantagens para a empresa desde que haja um alinhamento de interesses, necessidades e expectativas entre estes e a organização onde os mesmos se inserem. O conjunto de interesses, necessidades e expectativas de uma maneira geral traduz-se numa transparência na informação, participação e benefícios mútuos (AECA, 2004: 34), enquanto de uma forma específica focam aspectos como uma retribuição justa, saúde, segurança e desenvolvimento profissional e manutenção do seu emprego.

Atendendo ao conjunto de interesses específicos de cada *stakeholder* assim as práticas de RS deverão ser fomentadas. Relativamente aos trabalhadores de uma organização, aspectos como a motivação, bem-estar, ao desenvolvimento de novas competências são importantes de modo aos mesmos manterem e aumentarem a sua empregabilidade, devido a processos de reestruturação e mudança, sendo então a qualificação um como factor acumulativo de capital humano permitindo estes gerar um conjunto de vantagens competitivas, sendo enquadrada numa estratégia eficaz

(Davenport, 2007: 63). Dentro das vantagens competitivas podemos referir que o capital humano e a aprendizagem fomentarão a empregabilidade que se enquadra em termos estratégicos nos desafios do desenvolvimento sustentável, permitindo assim mais emprego e uma maior coesão social.

Um dos instrumentos que permite a acumulação deste tipo de capital é a formação profissional, pois vai permitir a aquisição e manutenção de habilidades que permitem um melhor desempenho profissional (Danvila y Sastre, 2005: 29), bem como ainda permitir que os recursos humanos seja mais heterogéneos, tornando-os em recursos mais valiosos e raros permitindo ser uma fonte de vantagem competitiva, desde que esses benefícios se reflectam para a organização, à luz da teoria dos recursos e capacidades. O desenvolvimento dos recursos humanos através da formação profissional para além de ser um mecanismo de satisfação das necessidades e expectativas dos empregados, enquanto *stakeholders*, é um mecanismo de aperfeiçoamento crucial numa economia baseada no conhecimento, o que nos leva a concluir que a formação desempenha um papel importante, ou seja estratégico dentro das várias práticas de RS. Na continuação da análise do presente documento e como linha de investigação futura seria importante mensurar e investigar o relacionamento da formação profissional e da RS nas organizações, bem como também investigar o impacto que as práticas de formação nomeadamente em RS poderão ter nas mesmas.

## 7. Referencias Bibliográficas

- AGUIRRE, A. Y GOÑI, E.** (1997) *La relevancia de los intangibles: Nuevos modelos de medición*. Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Vizcaya.
- ALMEIDA, A.** (2007) “Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal”. *Revista de Ciências Sociais da Educação*, nº 2, pp. 51-58.
- ÁLVAREZ LÓPEZ, J.** (1999) “Priorización de los stakeholders en la actual sociedad del conocimiento”. *Técnica contable*, Vol.51, nº 610, pp. 665-670.
- ALVES, N.** (2007) “E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social?”. *Revista de Ciências da Educação*, nº 2, pp. 59-68.

- ANDERSON, C.L. Y BIENIASZEWSKA, R.L.** (2005): “The Role of Corporate Social Responsibility in an Oil Company’s Expansion into New Territories”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, pp.1-9.
- ANDRADE, A.** (2005) “A formulação de estratégias a partir do enfoque externo e interno”. Disponível em Julho de 2007 em: [http://www.noticenter.com.br/adm\\_mkt/edicao08/081505\\_estrategia.htm](http://www.noticenter.com.br/adm_mkt/edicao08/081505_estrategia.htm).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA).** (2004) *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA).** (2006) *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 3, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- ATKINSON, A., WATERHOUSE, J. Y WELLS, R.** (1997) “A Stakeholder approach to strategic performance measurement”. *Sloan Management Review*, Vol.38, pp. 25-37.
- BANSAL, P.** (2002): “The Corporate Challenges of sustainable development”. *Academy of Management Executive*, 16 (2), pp. 122-131.
- BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S. Y JONES, T.** (1999) “Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”. *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, pp. 488-507.
- BICHTA, C.** (2003): “Corporate socially responsible (CSR) practices in the context of Greek Industry”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, pp. 12-24.
- BOLLINGER, A. Y SMITH, R.** (2001). “Managing organizacional knowledge as a strategic asset”. *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, nº 1, pp. 8-18.
- BONTIS, N.** (1998) “Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models”. *Management Decision*, nº 36 (2), pp. 63-76.
- BORENSTEIN, C.** (1999) “Regulação e gestão competitiva em sectores de infraestrutura: a procura de um equilíbrio dinâmico”. *Revista de Administração Pública*, Vol.33, nº 4, pp. 47-61.
- BOWEN, H.** (1953) *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers, New York.
- BRANCO, M. Y RODRIGUES L.** (2007) “Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility”. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, nº 12, pp. 5-15.
- BREWSTER, C., SPARROW, P. Y HARRIS, H.** (2005) “Towards a new model of globalizing HRM”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº 6, pp. 949-970.

- BROOKING, A.** (1996) *Intellectual Capital. Core asset for the third millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, 1.ª Edición, Londres.
- BROWN, T. Y DACIN, P.** (1997) “The company and the product: Corporate associations and consumer product responses”. *Journal of Marketing*, nº 61, pp. 99-120.
- BUENO, E.** (1998) “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. *Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto*, nº 164, pp. 207-229.
- BUENO, E.** (1998a) *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- CABALLERO FERNÁNDEZ, G.** (2001) “La dirección integradora de los Stakeholders”. XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Cáceres, pp. 24-35.
- CARROLL, A.** (1979) “A Three-dimensional model of corporate social performance”. *Academy of Management Review*, nº 4, pp. 497-505.
- CARROLL, A.B.** (1995): Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. In *Understanding Stakeholder Thinking*, Nasi (ed.), Gummerus Kirj.
- CASANOVA, F.** (2003) “Formación profesional, productividad y trabajo decente”. *Boletín Cinterfor*, nº 153, pp. 29-54.
- CASTILLA POLO, F. Y GALLARDO VÁZQUEZ, D.** (2006) “El estado de la gestión de intangibles dentro de grandes empresas españolas. Especial referencia al ámbito andaluz y extremeño”. *Instituto de Análisis de Intangibles*, pp. 39-64.
- CENTRE FOR EDUCATION AND RESEARCH IN ENVIRONMENTAL STRATEGIES (CERES).** (2006) Disponível em Setembro de 2007 em: <http://www.ceres.org.au>.
- CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO (CENPEC).** (1999) *O que as empresas podem fazer pela Educação*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo.
- CHIAVENATO, I.** (1994) *Administração – Teoria, Processo e Prática*. McGraw Hill. São Paulo, Setembro.
- CHIAVENATO, I.** (1999) *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS.** (2001) *COM(2001)0366 – Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

- CRAMER, J., KIM, R. Y VAN DAM, E.** (2004): “Corporate Social Responsibility in Dutch Industry”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, pp. 188-195.
- CUBBIN, J. Y GEROSKI, P.** (1987) “The convergente of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comperisons”. *The Journal of Industrial Economics*, Vol.35, nº 4, pp. 427-442.
- DANVILA, V.** (2004) “La Generación de Capital Humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales”. *Universidad Complutense de Madrid*, Madrid.
- DANVILA, V. Y SASTRE, M.** (2005) “Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa”. *Cuadernos de Estúdios Empresariales*, nº 15, pp. 27-45.
- DAVENPORT, T.** (2007) *Capital Humano – Criando vantagens competitivas através das pessoas*. Editora Planeta DeAgostini, SA, Lisboa.
- DONALDSON, T. Y PRESTON, L.** (1995) “The Stakeholders Theory of the corporation: concept, evidence, implications”. *Academy of Management Review*, Vol.20, nº 3, pp. 65-91.
- EDVINSSON, L. Y MALONE, M.** (1997) *El Capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- FIGGE, F. Y HAHN, T.** (2004): “Sustainable value added – measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48 (2), pp. 173-187.
- FORNELL, C.** (2000) *Performance Measurement, Past, Present and Future*. Congreso celebrado en Cambridge University, Inglaterra el 20 de Júlio de 2000.
- FREEMAN, R.** (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Marshfield.
- FROOMAN, J.** (1999) “Stakeholder influence strategies”. *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 2, pp. 191-206.
- GALLARDO VÁSQUEZ, D.** (2003) *El Capital Humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial*. Intangibles e Interdisciplinariedad, Ed. Domingo E. Gómez Fernández, Nélica porto Serantes y Santiago M.Araña Suárez.
- GALLARDO VÁSQUEZ, D.** (2006) *El compromiso del desarrollo sostenible: Principios de Ecuador*. Revista Cuadernos de Economía. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Vol. XXV, Número 45, Segundo semestre, pp. 205-222.
- GALLARDO VÁSQUEZ, D.** (2006a) *La Adopción de los principios de ecuador para el alcance de la sostenibilidad – Curso de Doctorado Leiria IPL*.

- GALLARDO VÁSQUEZ, D.** (2007) *Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa. Demandas sociales y recomendaciones políticas*. Revista de Empresa. Iberoamerican Academy of Management y Fundación Instituto de Empresas. Nº 19, Enero-Marzo. pp. 66-80.
- GALLARDO VÁSQUEZ, D. Y CASTILLA POLO, F.** (2005) “La actuación empresarial responsable y una nueva propuesta para su divulgación por las empresas”. Revista de Contabilidad. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad. Vol. 8, Número 16. Julio-Diciembre. pp. 41-65.
- GALLARDO VÁSQUEZ, D. Y SÁNCHEZ LLAMAZARES, G.** (2007) “Legitimidad social de las organizaciones mediante políticas employer branding”. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Nº 79. Octubre. pp. 3-8.
- GAZIER, B.** *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*. Université Paris 1, Paris.
- GISCARD, H.** (1963) *Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios*. Sagitario, Barcelona.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)** (2000): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, GRI, Boston.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** (2002) *Final Report of the Measurement Working Group*. GRI, Boston.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** (2006) “Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade”. Disponível em Fevereiro de 2008 em: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3\\_GuidelinesPTG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3_GuidelinesPTG.pdf).
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. Y CARDY, R.** (1997) *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall, Madrid.
- GROOT, S.** (2003) *Kenis in uitvoering: werkboek kennismanagement*. Essentials, Rotterdam.
- HAHN, T. Y SCHEERMESSE, M.** (2006): “Approaches to Corporate Sustainability among German Companies”. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13, pp. 150-165.
- HARRISON, J. Y FREEMAN, R.** (1999) “Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives”. *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, pp. 479-485.
- HEMMING, Ch., PUGH, S., WILLIAMS, G. Y BLACKBURN, D.** (2004): “Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice”. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11, pp. 103-113.

- HOPKINS, M.** (2004) “Corporate Social Responsibility: An issues paper” *Working paper n° 2. World Commission on the Social Dimension of Globalization.* International Labor Organization, Geneva, Switzerland. pp. 41.
- HUSSI, T.** (2004) “Reconfiguring knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, n° 2, pp. 36-52.
- INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (IBLF).** (2003) Disponível em Outubro de 2007 em: <http://www.iblf.org>.
- ITAMI, H. Y ROEHL, T.** (1987) *Mobilizing invisible assets.* Harvard University Press, Cambridge.
- JOHSON, G. Y SCHOLLES, K.** (2001) *Dirección Estratégica.* Prentice Hall, Madrid.
- KRAMER, M.** (2005) “Responsabilidade Social Corporativa como estratégia para o Desenvolvimento Sustentável”. *Gestiopolis* Disponível em Novembro de 2007 em: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/responsocial.htm>.
- LA ALIANZA GLOBAL JUS SEMPER (JSGA).** (2006) Disponível em Outubro de 2007 em: [http://www.jussemper.org/Inicio/Index\\_castellano.html](http://www.jussemper.org/Inicio/Index_castellano.html).
- LARRINAGA GONZÁLEZ, C. y MONEVA ABADÍA, J.M.** (2002): “Global Reporting Initiative: Contabilidad y Sostenibilidad”, *Partida Doble*, No. 135, pp. 80-87.
- LAWLER III, E.E.** (2005) “Creating high performance organizations”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 43, n° 10, pp. 10-17.
- LEÃO, M.** (2003) “A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação”. *Caderno Temático PRONACI.* AEP – Associação Empresarial de Portugal.
- MAROTO, C. Y URBINA MARTA, O.** (2000) “La Teoría de Recursos y Capacidades y la gestión del conocimiento”. Disponível em Julho de 2007 em: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R. Y PATE, J.** (2005) “Branding : A New Performance Discourse for HR ?”. *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, pp. 76-88.
- MARTINS, U.** (1996) “Stakeholders e as Organizações”. Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA. Disponível em Setembro de 2007 em : <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/STAKEHOLDERSEASORGANIZACOES.pdf>.
- MCQUAID, W. Y LINDSAY, C.** (2005) “The concept of employability”. *Urban studies*, n° 42, pp. 197-219.
- MICHAEL, B.** (2003): “Corporate Social Responsibility in International Development: an overview and critique”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, pp. 115-128.

- MITCHELL, R., AGLE, B. Y WOOD, D.** (1997) “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 4, pp. 853-887.
- MONEVA ABADÍA, J.M. y JARA, L.A.** (2002): “Transparencia Informativa y Responsabilidad Social: El caso Codelco”, *IX Workshop en Contabilidad y Control de Gestión “Memorial Raymond Konopka”*, Burgos.
- MORRÓS RIBERA, J. Y MARTÍNEZ, I.** (2005) *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. FC Editorial, Madrid.
- MORTAL, A.** (2007) *Contabilidade de Gestão – Editora Rei dos Livros*.
- MOTA, I., PINTO, M., SÁ, J., MARQUES, V. Y RIBEIRO, J.** (2002) “ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável – 2005/2015”. Disponível em Março de 2008 em [http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/2D23430D-3202-4CC8-8DAC-30E508633158/0/ENDS\\_2004.pdf](http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/2D23430D-3202-4CC8-8DAC-30E508633158/0/ENDS_2004.pdf).
- MOURA, E.** (1993) *Recursos Humanos Gestão e Sociedade – Economia Negócios – Edições Sílabo*.
- NAVAS, J. Y GUERRAS, L.** (1998) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- OLABE, A.** (2002): “Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa”, *Jornadas sobre Responsabilidad Social. Balance Social: Instrumento de Gestión para la Empresa Social*, Madrid.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE)** (2001): *Guidelines for Multinational Enterprises*, disponible en: <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>
- OSKARSSON, K. Y VON MALMBORG, F.** (2005): “Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, pp. 121-128.
- PEÑA, D. Y RUIZ, V.** (2002) *El Capital Intelectual: Valoración y Medicón*. Prentice Hall, Madrid.
- PEREZ LÓPEZ, S. Y MONTES PEÓN, J.** (2004) “El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española”. *Investigaciones europeas de dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, nº 1, pp. 15-29.
- PINEDA, P.** (1995) *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Barcelona.
- PROGRAMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DE CHEFIAS INTERMÉDIAS (PRONACI)** (2003) *A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação*. AEP – Associação Empresarial de Portugal. Disponível em Julho de 2007 em: [http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003\\_A\\_Responsabilidade\\_Social\\_da\\_Empresa\\_e\\_a\\_Formacao.pdf](http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2003_A_Responsabilidade_Social_da_Empresa_e_a_Formacao.pdf).
- RODRIGUES, M.** (1991) *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa. D.Quixote.

- ROOS, G., BAINBRIDGE, A. Y JACOBSEN, K.** (2001) “Intellectual capital analysis as a strategic tool”. *Strategic and Leadership Journal*, Vol.29, nº 4, pp. 21-26.
- RUMELT, R.** (1991) “How much does industry matter?”. *Strategic Management Journal*, Vol.12, nº 3, pp. 167-185.
- SANTOS, M.** (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Editora Celta, Oeiras.
- SHRIVASTAVA, P.** (1995): “The role of Corporations in achieving ecological sustainability”. *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 936-960.
- SISSON, K.** (2001) *Human resource management and the personnel function –a case of partial impact?* In *Human Resource Management: A Critical Text* ed. J. Storey. (3<sup>rd</sup> edn.). Thomson Learning, London.
- SMITH, G. Y PARR, R.** (1994) *Valuation of intellectual property and intangibles assets*. Wiley, 2<sup>a</sup> Edición, Nueva York.
- STANFIELD, K.** (2002) *Intangible Management: Tools for solving the Accounting and Management crisis*. Academic Press, Londres.
- SULLIVAN, P.** (2000) *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. Wiley, Nueva York.
- SVEIBY, K.** (1997) *The new organizacional wealth*. Berrett-Koehler Publishers, 1<sup>a</sup> Edición, Londres.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S. Y NAPIER, N.** (1996) “Towards an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management”. *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 4, pp. 959-965.
- TEIXEIRA, S.** (2005) *Gestão das Organizações*. McGraw Hill, Setembro.
- WIIG, K.** (2004) *People-focused knowledge management for inclusion*. Butterworth-Heinemann, Nueva York.
- ZADEK, S. Y SABAPATHY, J.** (2003). “Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Clusters in Action”. The Copenhagen Centre and Accountability, Disponível em Outubro de 2007 em: <http://www.copenhagencentre.org>.