

Responsabilidade Social Empresarial nas decisões de Offshore Outsourcing e Deslocalização

Ricardo Feliciano, José Roberto

Resumo — A subcontratação e deslocalização dos Sistemas de Informação / Tecnologias da informação (SI/TI) das empresas para os mercados emergentes tem consequências económicas e sociais que nem sempre são devidamente interpretadas e consideradas pelas organizações que visam essencialmente diminuir os seus custos. Este artigo parte da visão de algumas empresas fortemente dependentes dos SI/TI e, em função das respostas obtidas num pequeno inquérito *ad hoc*, procura analisar se uma gestão mais focada na responsabilidade social das organizações poderá ser fundamental para evitar esse processo de deslocalização. Por ser um termo já amplamente divulgado a Responsabilidade Social das Organizações será referida neste documento como “CSR” do inglês “*Corporate Social Responsibility*”.

Palavras-chave — Responsabilidade Social das Organizações (CSR), Offshore Outsourcing, IT Jobs, Mercados Emergentes, Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende analisar as práticas de Outsourcing e deslocalização, nas empresas onde os SI/TI são usados de forma intensiva e constituem um elemento essencial ao sucesso, nomeadamente as suas implicações práticas, em particular sobre a transferência de empregos para os mercados emergentes, bem como o papel da responsabilidade social das organizações nesse processo.

Exemplos dessas empresas poderão ser seguradoras, instituições bancárias, operadoras de comunicações móveis, as próprias empresas fornecedoras de serviços SI/TI, e todas as empresas que pela sua dimensão e estrutura sejam fortemente dependentes dos seus SI/TI.

Antes do mais, faz-se um enquadramento geral das temáticas relativas à responsabilidade social das organizações ou CSR, avaliando o estado da arte e analisando os seus impactos nas perspectivas económica e estratégica.

Pelas características inerentes ao

negócio, dimensão das empresas, multi nacionalidade e outros factores, os departamentos de SI/TI dessas empresas, apesar de não constituírem o seu 'core business', são regra geral áreas centrais com grande peso interno e elevado consumo de recursos. Consequentemente e na tentativa de atingir alguns objectivos, como o aumento da eficiência ou a diminuição dos custos, é frequente o recurso à subcontratação, vulgarmente conhecido como Outsourcing.

O Outsourcing implica a transferência de competências e responsabilidades para um ou mais fornecedores externos que poderão não operar nas mesmas instalações do cliente e que, por vezes, não operam sequer no mesmo país. Neste ultimo caso, é frequente a deslocalização ocorrer para mercados emergentes sendo a Índia o destino de SI/TI mais frequentemente apontado. Pode acontecer também a empresa não subcontratar mas deslocalizar, numa parte ou no seu todo, uma área da sua estrutura. Isto, logicamente, tem impactos nos interesses dos stakeholders das organizações, entre os quais se salientam a perda dos empregos deslocalizados, aumento do desemprego com óbvias consequências sociais nas comunidades, perda de impostos dos governos locais, entre outros. Ao longo deste trabalho, serão abordados os vários aspectos do Outsourcing nos SI/TI com ênfase na sua vertente “Offshore” e elementos de CSR relacionados, procurando identificar os principais motivos que podem levar as empresas a deslocalizar os seus SI

• Ricardo Feliciano é mestrando do curso de gestão (especialidade de Organização e Sistemas de Informação) da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora (Portugal). E-mail: rl.feliciano@gmail.com.

• José Roberto é professor auxiliar do Departamento de Gestão da Universidade de Évora (Portugal). E-mail: jroberto@uevora.pt.

para os mercados emergentes, perceber se as consequências sociais dessa resolução são levadas em conta pelos decisores, e discutir se um processo de tomada de decisão mais apoiado na responsabilidade social poderia evitar essa deslocalização.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES - CSR

2.1 Revisão bibliográfica

A responsabilidade social das organizações (CSR) é um assunto que, apesar já ser amplamente discutido internacionalmente, ainda não reúne consenso. Desde a definição, ao seu resultado prático ou ao nível em que é adoptado pelas empresas, as opiniões divergem, em maior ou menor grau, dificultando a obtenção de conclusões assertivas.

Em 2001 a União Europeia completou um manuscrito acerca da CSR a que chamou de "Green Paper". Este documento é uma carta de princípios que pretende apelar às empresas para incluírem na sua gestão práticas socialmente responsáveis como, por exemplo, formação contínua para os empregados, higiene e segurança no trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social, protecção ambiental ou desenvolvimento sustentável. O "Green Paper" apresenta uma definição relativamente simples, mas bastante abrangente da CSR:

'A responsabilidade social das organizações é essencialmente um conceito pelo qual as empresas decidem contribuir voluntariamente para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo' (Green Paper, 2001, p. 5)

Salienta ainda que o conceito de responsabilidade social é essencialmente dirigido às empresas de grande dimensão, apesar das práticas responsáveis do ponto de vista social existirem em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo pequenas e médias empresas (PME) e cooperativas [1]. Já McWilliams e Siegel (2001) definem a CSR como situações onde as firmas vão para além do mero cumprimento, e encetam actividades em prol do bem social para além dos interesses da empresa e da própria Lei [2]. Shamir (2005) tem uma definição ligeiramente diferente apesar de ir no mesmo sentido de McWilliams e Siegel, onde a CSR é normalmente entendida como o tipo e âmbito das

obrigações sociais que as empresas devem considerar na execução das suas práticas de negócio de rotina [3].

Todas estas definições acabam por transmitir a mesma linha de raciocínio enfatizando a necessidade premente de considerar os interesses dos vários "stakeholders" para além do retorno financeiro e, no caso das empresas cotadas em bolsa, ir além dos interesses accionistas. Sobre este ponto, importa salientar que não é consensual que as empresas devam fazer uso dos seus recursos para outro fim que não o de gerar lucro.

Cadbury salienta o argumento do Professor Milton Friedman como o argumento de oposição mais citado [4]:

'Poucas tendências podem minar as fundações na nossa sociedade livre como a aceitação por parte dos agentes corporativos de uma outra responsabilidade social para além daquela de gerar tanto dinheiro quanto possível para os seus accionistas...

...Existe uma e apenas uma responsabilidade social do negócio – usar os seus recursos, e encetar actividades concebidas para aumentar os seus lucros desde que se mantenham dentro das regras do negócio. (Friedman, 1982, p. 133) '

No mesmo artigo Cadbury refere ainda outros autores tão ou mais veementes na sua argumentação contra a CSR. Elaine Sternberg afirma [4]:

'O que realmente o uso de recursos da empresa para fins não comerciais é, é um roubo: uma apropriação não justificada de propriedade dos seus donos...Que os recursos desviados sejam usados em fins que são comumente considerados como louváveis, ou como responsabilidades sociais, não faz com que o acto de os desviar seja menos criminoso (Sternberg, 1994, p. 41) '

Estas visões contrárias baseiam-se no princípio de que a única CSR aceitável é a de gerar o máximo valor accionista, e que o único interesse dos accionistas é, ou devia ser, o retorno financeiro. Como já referido, segundo Friedman, a única limitação à obtenção destes objectivos é a obrigatoriedade das empresas cumprirem as 'regras do negócio (Friedman, 1982, p. 133) '. No entanto várias questões se elevam. Em primeiro lugar, os accionistas ou donos de uma empresa não são os únicos 'stakeholders' envolvidos. É, hoje, indiscutível que existem outros 'stakeholders' cujos

interesses poderão ser opostos a estes. Em verdade, os accionistas constituem um grupo heterogéneo cujos interesses poderão não ser, ou irem além, do retorno financeiro, e é ainda importante considerar que o mercado está globalizado e que os impactos das actividades empresariais, em particular as das grandes multinacionais, são também globais, bem como a visibilidade desses impactos.

Sobre esta questão é consensual que uma das principais responsabilidades de qualquer entidade com fins lucrativos é a de gerar lucros, até porque uma empresa que dá prejuízo é um peso na sociedade, devendo usar os seus recursos de forma eficiente. No entanto, este objectivo não é mutuamente exclusivo com objectivos cujo âmbito seja o de contribuir para o bem social, até porque nalguns casos esses objectivos têm vantagens económicas imediatas, podendo contribuir para o aumento das receitas ou diminuição dos custos, devendo por isso ser encarados como um investimento e não como um custo.

Em suma, quer se advogue ou não uma gestão consciente em prol de outros objectivos que não apenas o de maximizar o retorno do investimento, é vulgarmente aceite (ao menos no plano conceptual) que a CSR constitui um conjunto de práticas executadas pela empresa de forma voluntária, que satisfazendo ou não os seus interesses económicos imediatos ou de longo prazo, contribuem para o bem social.

2.2 Implicações estratégicas e impacto económico da CSR nas organizações

É inegável que uma das principais responsabilidades de uma empresa é garantir a sua sustentabilidade, sendo que isso obriga a uma gestão eficiente dos seus recursos evitando gastos desnecessários. Assim, é da máxima importância perceber a relação entre a performance social da empresa e o seu desempenho financeiro e, para isso, é necessário ter a consciência de que existem vários grupos de interesses, os *'stakeholders'*, que podem agir em prol ou contra a organização. Consequentemente, as empresas devem fazer os possíveis por encontrar o equilíbrio estratégico que permite cumprir com as expectativas de cada grupo e ainda assim conseguir resultados financeiros positivos.

A responsabilidade social desempenha um papel preponderante neste objectivo, e tem efeitos directos e indirectos nas organizações. Resultados positivos directos

podem resultar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho que conduza a uma força laboral mais motivada e produtiva, ou do uso eficiente de recursos naturais com óbvias economias de custo. Como consequência destas práticas socialmente responsáveis, efeitos indirectos podem advir da atenção crescente dos consumidores e investidores que, por sua vez, irá aumentar as oportunidades das organizações nesses mercados. Inversamente, poderá nalguns casos haver um impacto negativo na reputação de uma empresa devido a críticas às práticas empresariais. Isto pode afectar o bem mais precioso da empresa – a sua marca ou imagem [1]. Neste cenário é perfeitamente justificado e até expectável que as empresas façam uso da CSR, e da sua comunicação aos *stakeholders*, como forma de potenciar a sua imagem e gerir as ocorrências da sua operação. Existem várias formas de comunicar as acções de CSR. Algumas empresas publicam os seus próprios relatórios de CSR. Nesse sentido, estes relatórios podem ser considerados como uma forma de publicidade e fonte de informação tendenciosa, uma vez que a informação neles contida é certamente filtrada pela administração. Mas, apesar de isso poder ser considerado tendencioso, Milgrom and Roberts (1986) defendem que um elevado nível de publicidade de CSR pode indicar uma superior qualidade da empresa ou produto, além de que Fedderson & Gilligan (2001) defendem que os activistas podem desempenhar um papel relevante nesta questão, ao fornecerem eles próprios aos consumidores informações que eles consideram relevantes [2]. Desta forma, é sempre preferível uma empresa ser responsável na forma como elabora e disponibiliza os seus relatórios de CSR ao público, especialmente se opera em áreas sensíveis ou se está a lidar com um assunto polémico, pois actualmente a cobertura mediática é global e é muito fácil ver a sua imagem prejudicada pela desinformação ou boatos.

Algumas das maiores empresas multinacionais criaram a Global Reporting Initiative (GRI) em 1997. Os objectivos da GRI eram trazer consistência à forma como algumas empresas de grande dimensão reportavam para o exterior as consequências das suas actividades. As linhas orientadoras da GRI requerem que as empresas reportem o impacto do seu negócio na sociedade segundo três directivas: ambiental, social e económica. Não foi feita nenhuma tentativa de atribuir valores aos diferentes

componentes do relatório, ou ao relatório como um todo. O objectivo é permitir que se consigam efectuar avaliações informadas acerca da forma como as empresas exercem as suas responsabilidades para com a sociedade [4]. Quando esta comunicação falha, seja simplesmente por não existir ou por falha de percepção do receptor, consequências gravíssimas podem advir para a empresa. A título de exemplo, a *'Brent Spar'* é um caso de estudo valioso. Resumidamente, esta era uma plataforma de extracção de petróleo da *British Petroleum* (BP) no mar do Norte que foi desactivada. Apoiada por alguns estudos científicos independentes sobre o seu impacto ambiental, a BP decidiu que a melhor opção seria a de afundar a plataforma. No entanto, o *GreenPeace* encetou uma violenta campanha contra a BP por causa da sua decisão, o que lhe valeu prejuízos avultados. Em poucos dias a BP voltou atrás na decisão e transportou a plataforma para terra onde foi desmantelada. No fim deste processo a própria *GreenPeace* reconheceu que talvez tenha exagerado nos protestos e, analisando o impacto do desmantelamento da plataforma, não é consensual que esta tenha sido a opção ambientalmente mais correcta. Em suma, uma gestão deficiente de um assunto sensível, aliada a uma maior capacidade de comunicação dos grupos de pressão (a campanha foi lançada pelo *GreenPeace* através da Internet) teve um impacto muito negativo na empresa, apesar de, como mais tarde se constatou, a BP ter agido com consciência ambiental.

Outras situações, como desastres empresariais como a explosão da *Bhopal*, ou o derrame de petróleo do *Exxon Valdez*, ou as fraudes e falhas em grande escala exemplificados pela *Enron* e pela *WorldCom* trazem a responsabilidade social, ou a irresponsabilidade social e as suas consequências, à visibilidade mundial [4]. É um facto que as empresas estão cada vez mais dependentes da opinião global. Os grupos de pressão, associados à rápida evolução dos meios de comunicação num mundo globalizado, estão em posição de exercer pressões crescentes sobre as organizações, obrigando-as a trabalhar a sua imagem e a ponderar as suas decisões, daí resultando um investimento crescente nesta área nos países da OCDE [5].

É esperado das empresas socialmente responsáveis que obtenham resultados acima da média, uma vez que a sua capacidade para lidar de forma bem sucedida com questões sociais e ambientais

pode ser uma métrica credível da gestão de qualidade [4]. A forma e a extensão das responsabilidades das organizações variam imenso em função da dimensão, origem, situação financeira, sector de negócio, etc.. Baron (2001) distingue as acções de CSR como estratégicas quando são tomadas pela empresa com vista a maximizar o lucro, e altruístas quando procuram o bem social à custa dos lucros. Hillman e Keim (2001) seguiram esta linha de raciocínio e, com base num modelo por eles desenvolvido, constatarem a existência de uma relação positiva entre CSR estratégica e performance empresarial, e uma relação negativa entre CSR altruísta e desempenho económico-financeiro [2]. Também McWilliams e Siegel (2001) defendem um modelo de CSR orientado para a maximização do lucro, averiguando até que ponto a CSR é uma exigência e avaliando o custo da sua satisfação. Do ponto de vista estratégico, a CSR pode ser uma parte integrante do negócio e um elemento fortemente diferenciador pelo que, desta perspectiva, deve ser vista como um investimento estratégico uma vez que, apesar de não estar directamente relacionada com uma característica do produto ou com o processo produtivo, pode e deve ser vista como uma forma de construir e manter uma boa reputação. Estas teorias de CSR orientadas para a maximização do lucro baseiam-se na antecipação de benefícios em função desta política onde, para além da melhoria da imagem corporativa junto dos seus *'stakeholders'*, se inclui a possibilidade de cobrar um preço mais elevado pelos seus produtos e serviços, ou uma maior capacidade de contratar e reter pessoal qualificado.

2.3 Offshore Outsourcing e Deslocalização nos SI/TI

A actividade das empresas depende cada vez mais da capacidade de gerar informação relevante em tempo útil. Não sendo normalmente o *core business* das empresas, os SI/TI revelam um papel preponderante na sua *performance*. É muito importante que as empresas assegurem do seu lado a optimização da estrutura de produção, a estratégia de negócio e a reorganização dos processos internos e externos, como forma de obter maiores níveis de eficiência operacional e comercial.

O *Outsourcing* foi moda no princípio dos anos 90 como uma forma de reduzir os custos de IT de um ponto de vista global, ao

mesmo tempo que permitia ganhar competências para melhorar as operações. Contudo, quase 90% das empresas que investiram milhões de dólares em *outsourcing* acabaram por terminar o contrato e trazer a especialização de volta para casa. Essas empresas alegam que conseguem poupar milhões de dólares fazendo o trabalho IT internamente [6]. No entanto, a corrente mais consensual para passar a subcontratar os serviços SI/TI, apesar de reconhecer a influência de outros factores (que são bastante influenciados pelo país de origem, nomeadamente EUA e Europa), ainda defende esta opção por causa da economia de custos, mesmo tendo que enfrentar a resistência de alguns grupos de *stakeholders* como os trabalhadores e os governos locais.

No caso dos prestadores de SI/TI, nem sempre é isto que acontece, uma vez que as empresas por vezes não diminuem o seu nível de integração vertical. Não deixam de fazer as coisas que sempre fizeram, simplesmente optam por uma reestruturação geográfica da organização, deslocando algumas funções para outras localizações, regra geral e à semelhança do *outsourcing*, por questões de custos. Consequentemente, muitas destas empresas recorreram ao *offshore outsourcing*. É indiscutível que a grande vantagem do *offshore outsourcing*, como já referido, prende-se com o factor custos, mas este tipo de subcontratação não traz só vantagens. Se por um lado alarga o leque de opções ao alcance das empresas, por outro alarga também o universo de riscos a que uma empresa está sujeita, devido ao incremento de complexidade da organização (mais pessoas, maior rotatividade do pessoal, mais linhas de comunicação, mais redes informáticas). Salientam-se também os riscos externos à organização como, por exemplo instabilidades políticas, sistemas legais adversos ou diferenças sócio-culturais.

Apesar do Outsourcing parecer a solução para os problemas de SI/TI de uma empresa, na realidade, muito poucos relacionamentos de Outsourcing têm sucesso. Allen salienta que a maioria dos contratos de IT (quase 70%) precisam de ser redefinidos uma vez, e que 15% são terminados. Algumas empresas queixam-se de que os fornecedores não percebem aquilo que eles querem, e que os custos são muito elevados face aos resultados obtidos [6].

2.3.1 Outsourcing Global

Segundo Djavanshir (2005), algumas das principais vantagens da subcontratação offshore passam por:

- Redução de custos de mão-de-obra
- Acesso a mão-de-obra especializada e talentos
- Continuidade de operações – possibilidade de montar operações “*follow the sun*”
- Aumento da flexibilidade – Possuir recursos flexíveis como forma de obter uma vantagem competitiva que contribui para a redução dos tempos de projecto, permitindo responder mais rapidamente às exigências de mercado
- Acesso às universidades dos países em Offshore – As empresas encontraram uma forma de obter uma fonte segura de “cérebros” competentes, capazes de resolver problemas, inovadores, para além de ser um meio simples de formar o pessoal nas filiais em offshore.

2.3.2 Riscos e Desvantagens

O recurso ao outsourcing em regime de offshore implica indiscutivelmente, correr alguns riscos que devem ser antecipados sob pena de ocorrerem fortes prejuízos. Entre os principais riscos identificados encontram-se [7]:

- Riscos Políticos - (instabilidade política, guerras, confiscações, nacionalizações e actos de terrorismo, etc.)
- Riscos legais
- Segurança e vulnerabilidade da informação - Este é um ponto particularmente sensível por implicar várias áreas, além da particular complexidade envolvida. A este nível ainda se conseguem identificar as seguintes principais áreas ou questões problemáticas:
 - Perda do controlo de autenticação
 - Aumentos da complexidade de rede
 - Políticas de segurança contraditórias
 - Segurança do pessoal
 - Capacidade de resposta a incidentes diminuída
 - Perdas de controlo sobre

- segurança do desenvolvimento
- Ameaças externas
- Ambientes de negócio imaturos
- Problemas e diferenças sócio-culturais
- Diferenças linguísticas
- Limitações derivadas da diferença horária em sistemas que não funcionem 24 horas

2.3.3 Ética e objectivos da Organização

Genericamente, qualquer organização tem um conjunto de *stakeholders* que cooperam para um fim comum, normalmente o sucesso da organização, e competem pelos recursos que ela gera, nomeadamente ao nível da forma como os mesmos são distribuídos [8]. Pelo meio existe um processo de gestão dos interesses dos *stakeholders*, cujo objectivo é assegurar um equilíbrio estável entre os vários interesses, evitando prejudicar as partes envolvidas, ou pelo menos procurando minimizar o impacto até onde for possível, sendo que quanto maior for o nível de cumprimento com cada grupo, maiores os benefícios que daí podem advir para a organização. Isto altera a forma de conduzir o negócio de uma organização com particular ênfase na estrutura de custos, flexibilizando a gestão e aliviando a organização de actividades menos importantes, permitindo a concentração no seu *core business*.

2.3.4 Recursos Humanos

Existe sempre a questão sobre o que fazer com o excedente de recursos humanos e materiais de que se dispõe. No que concerne aos recursos humanos é necessária uma abordagem mais holística, caso a caso dada a sensibilidade da questão. Normalmente, existem sempre alguns recursos humanos que deverão ficar alocados à gestão do serviço que passou a ser executado em regime de *outsourcing*.

Noutros casos existe a possibilidade do prestador de serviços absorver parte (ou a totalidade) da mão-de-obra. Alguns empregados confiam na flexibilidade, conveniência e crescimento profissional que o *Outsourcing* oferece, sendo que esta situação traz frequentemente vantagens e contribui para a satisfação desses recursos humanos, que ganham novas perspectivas de evolução

uma vez que, ao passarem de uma actividade “*não core*” da antiga empresa para uma actividade “*core*” que é a do prestador de serviço, beneficiam do acesso a metodologias, formação, melhores práticas e sinergias que contribuem para o seu aumento de eficiência e conhecimento do negócio, passando a encarar o seu futuro profissional de outra forma. Também é possível a transferência desses recursos para outras áreas da empresa, e em última instância existe sempre o cenário da dispensa de funcionários.

A deslocalização da área de SI/TI de países desenvolvidos para países como Índia, China, Filipinas ou até mesmo Bangladesh e Gana, está a implicar uma transferência de empregos para estes países, o que está a causar uma baixa nos ordenados dos países de origem, estimando-se que de 2000 até 2005 tenham caído 24% [8].

Em suma, as empresas que não tirarem partido das possibilidades de *Outsourcing*, podem ver-se na contingência de competir numa desvantagem de custos face às empresas que foram pró-activas neste aspecto. Neste contexto a responsabilidade social da organização deve ser avaliada sob diferentes perspectivas. Com uma deslocalização bem sucedida, a empresa pode beneficiar de uma substancial redução de custos o que poderá beneficiar os seus *stakeholders*. Pode também proporcionar uma redução de custos que, por sua vez, pode criar valor accionista para os *shareholders*. Por outro lado, pode haver uma redução de preços que beneficia o cliente, ou podem ser reencaminhados mais fundos para funções de I&D (que até pode criar mais empregos), e é preciso considerar também os benefícios para os destinos destes investimentos, com a criação de empregos, transferência de conhecimento e tecnologia, impostos pagos aos governos locais, benefícios nas comunidades locais, etc. [8].

O grande revés é a perda dos empregos que foram deslocalizados, e subsequente baixa de ordenados que ocorre para os que ainda conseguem manter os empregos face à ameaça da deslocalização, com consequentes impactos para as comunidades uma vez que há menos dinheiro para consumo, menos impostos, aumento da criminalidade, etc..

Num mundo cada vez mais global, a generalidade das grandes corporações multinacionais estão tendencialmente mais focadas no objectivo único de criar valor para os accionistas, factor este ainda mais acentuado nas multinacionais de origem

anglo-saxónica, dando cada vez mais importância a um núcleo reduzido dos seus *stakeholders*, que inclui os donos das organizações, gestores de topo, pequenos grupos de empregados chave, accionistas e principais clientes, excluindo de forma crescente os restantes *stakeholders*. Excesso de horas, ordenados abaixo do salário mínimo, higiene e segurança no trabalho deficientes, discriminação no processo de contratação, desrespeito pelas liberdades fundamentais, entre outros problemas, são algumas das formas pelas quais se baixam os custos. No entanto já existem algumas organizações conscientes do impacto que uma gestão negligente pode causar à imagem da organização. Mas, muitas vezes, a busca de custos mais reduzidos ignora as condições a que os subcontratados são submetidos.

2.4 Perda de It-Jobs para mercados emergentes

'Os empregados estão entre os *'stakeholders'* principais de uma empresa.' (Green Paper, p.19)

Como referido no início, este trabalho propõe-se analisar o fenómeno da subcontratação e da deslocalização dos SI/TI das empresas para os mercados emergentes, avaliando os impactos em geral e, em função das desvantagens e perdas daí decorrentes, em particular para os trabalhadores das empresas que perdem os seus empregos, com os consequentes impactos económicos e sociais. Além disso, importa perceber se uma análise dos diferentes cenários pela vertente da Responsabilidade Social poderá contribuir para inverter a decisão.

Até este momento, duas linhas de raciocínio foram seguidas. Por um lado procurou-se avaliar a sensibilidade corporativa para as questões da Responsabilidade Social, o seu peso na gestão da empresa, ao mesmo tempo que se pesquisaram estudos sobre esta matéria, visando perceber as necessidades de investimento e o resultado expectável desse investimento, nomeadamente quanto aos seus impactos na empresa, na sua imagem, e nos seus *stakeholders*. A este nível pôde-se constatar que as práticas de CSR, apesar de se aplicarem a empresas de todas as dimensões, públicas e privadas, são uma preocupação mais frequente das grandes empresas, essencialmente devido a uma maior disponibilidade de recursos, humanos, financeiros ou materiais, e também devido a

uma maior visibilidade das suas acções, bem como das expectativas mais elevadas por parte dos seus *stakeholders*. De uma forma geral a CSR é usada como ferramenta para gerir os impactos da sua actividade na sociedade e a imagem ou marca que transmitem, seja local ou globalmente.

Por outro lado, também foi importante avaliar quais os elementos determinantes que levam as empresas a deslocalizar os serviços SI/TI para os mercados emergentes. Aqui procurou-se identificar as expectativas das empresas relativamente ao retorno esperado, e averiguar se essas decisões foram tomadas em plena consciência dos riscos envolvidos e das vontades de todos os *stakeholders*, ou se foram meramente um exercício matemático em busca do melhor retorno financeiro de curto prazo.

Oh (2005), no seu estudo sobre a propensão para subcontratação de serviços de IT, identifica que existe uma relação negativa entre um ambiente incerto e a decisão de subcontratar [9]. Quando se adiciona o elemento de subcontratação em regime de *offshore*, é expectável que esta tendência ainda se verifique menos. Isto reforça a convicção de que as empresas que subcontratam em *offshore* ou deslocalizam o fazem essencialmente em busca de resultados financeiros e não por questões de sobrevivência, sustentabilidade ou outra qualquer mais valia que os mercados emergentes possam oferecer, até porque normalmente estão associados elementos de risco a esses mercados que nem sempre é possível mitigar. A título de exemplo, nos Estados Unidos, o ordenado de um programador local relativamente a um outro em regime de *offshore outsourcing* a tempo inteiro, é mais baixo entre 40 a 60%, permitindo a libertação de algum capital para outros desenvolvimentos [6]. É espectável que este seja um argumento de peso a favor da decisão de deslocalizar.

É um facto que os destinos destes investimentos são beneficiados, pelo menos do ponto de vista financeiro, com o aumento de emprego, receitas e impostos. Ainda assim é frequente serem levantadas questões quanto ao desenvolvimento sustentado desses destinos, condições laborais e outros elementos sociais, que estão muitas vezes por trás dos custos baixos. Nestes casos, o impacto na imagem e na marca da empresa pode ser devastador. Assim, a questão chave é avaliar se efectivamente essa hipotética deslocalização poderá fazer uma diferença significativa no produto final e se o impacto financeiro é significativo, ao ponto de

corroborar essa decisão como acertada, permitindo conquistar, ou pelo menos manter a quota de mercado, em função do preço ou da economia de custos.

O revés da deslocalização, são os prejuízos de ordens várias para as comunidades locais e empregados, em consequência da perda de empregos nos sítios onde se encerra a actividade, sendo este efeito tanto mais grave quanto menor for a comunidade na qual a empresa se insere. Outras consequências surgem em função da massificação das deslocalizações. Quando todo um negócio é deslocalizado perdem-se talentos. Um bom exemplo disto foi uma empresa americana que precisou de competências na linguagem de programação “small talk”, há vários anos, e não encontrou um recurso com essas competências nos EUA. Os responsáveis da empresa acabaram por achar essa competência num país europeu [6]. É impossível quantificar os custos e perdas desta situação. Entre negócio perdido, e o arrastamento de situações devido à falta de recursos, insatisfação de clientes e outros prejuízos decorrentes da incapacidade de prestar o serviço, para além do aumento de custos, adicionalmente ainda se perde a possibilidade de escolha, uma vez que no futuro não terão outra hipótese senão ir ao estrangeiro buscar as competências pretendidas.

Existem outros elementos que também pesam negativamente nas deslocalizações e que não são tão objectivos. Entre esses elementos que podem contribuir para uma possível perda de qualidade do produto ou serviço produzidos em regime de *offshore*, podem constar a perda talentos diferenciadores da organização, maiores dificuldades na comunicação durante toda a fase de desenvolvimento e implementação ou subcontratação de serviços, indisponibilidades resultantes de diferenças horárias, sabotagens, riscos de ordem política, instabilidade económica e social entre outros. Outros aspectos ainda poderão diminuir ou até mesmo eliminar a vantagem financeira imediata no médio longo prazo. Esses aspectos estão relacionados com a deslocalização no país de origem e poderão ser o desgaste da imagem em função de polémicas, boicotes, aumento dos custos com gestão e resolução de situações de insatisfação de *stakeholders*, indemnizações, gestão da (in)satisfação e falta de motivação dos trabalhadores, indemnizações ao Estado, comunidades locais, impactos nos fornecedores locais e em todos os seus

stakeholders que, de alguma forma, se vejam afectados pela decisão.

Por todas estas questões é de salientar mais uma vez a necessidade de tomar decisões informadas e bem pensadas sobre a necessidade absoluta de deslocalizar os SI/TI. Como já referido, a taxa de insucesso dos contratos de *Outsourcing* é bastante elevada, incorrendo em custos de renegociação e alargamento de prazos dos projectos ou até mesmo da sua cessação, risco esse que poderá ser potenciado pelas diferenças de cultura e vantagens já enumeradas quando se opta por uma localização geograficamente distante.

Contrabalançando as desvantagens sociais e os impactos na empresa derivados do encerramento de instalações e da deslocalização para os mercados emergentes, com as vantagens em apostar na valorização do que já existe, procurando formas inovadoras de rentabilizar o investimento já feito, é possível que a decisão de deslocalizar possa ser alterada.

'...Implementar a CSR necessita de empenho da gestão de topo, mas também de pensamento inovador, e deste modo, novas competências e um maior envolvimento dos empregados e dos seus representantes, num diálogo que permita estruturar o feedback permanente e os ajustes. O diálogo social com os representantes dos trabalhadores, que é o principal mecanismo de definição do relacionamento entre a empresa e os seus trabalhadores, desempenha desta forma um papel crucial na adopção em larga escala de práticas socialmente responsáveis.' (Green Paper p.19)

3 VANTAGENS COMPETITIVAS LOCAIS E CSR VS DESLOCALIZAÇÃO DOS SI/TI (QUESTIONÁRIO)

Na tentativa de encontrar respostas para algumas das principais questões que, sobre a temática em estudo, se vêm colocando nos mundos académico e empresarial, considerou-se pertinente realizar um pequeno inquérito junto de uma amostra de profissionais de SI/TI a trabalhar em empresas portuguesas do sector. O questionário proposto (que pode ser fornecido a pedido dos leitores interessados) procura aferir a opinião e a sensibilidade desses profissionais relativamente a esta matéria, avaliando até onde vai o seu conhecimento do assunto e quais as suas opiniões e expectativas pessoais. Acredita-se que, a partir dos resultados obtidos, se conseguirá aferir se existe uma apetência

suficientemente significativa para justificar o alargamento do debate acerca destas questões e se, por outro lado, aqueles profissionais são sensíveis aos impactos da CSR (ou da sua ausência) na sociedade, aos mais variados níveis. Em função dos resultados será, talvez, possível convencer e motivar as empresas no sentido de que vale a pena investir numa gestão socialmente consciente e de que, inclusive, será possível obter ganhos através de alternativas inovadoras face à deslocalização como forma de melhorar os indicadores de desempenho económico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário proposto tinha 47 perguntas distribuídas por 5 categorias. Responderam a este questionário 10 elementos, 8 do sexo masculino e 2 do sexo feminino todos eles consultores na área dos SI/TI, pertencendo a sua maioria a grandes empresas (> 100 elementos) e com experiência profissional superior a 5 anos, sendo que a maioria (6) tinham entre 9 e 12 anos de experiência. Na sua maioria (8) tinham idades compreendidas entre os 30 e 35 anos. Todos os inquiridos tinham formação académica superior, nomeadamente 9 licenciados e 1 com pós graduação.

Como principal objectivo pretendia-se testar o questionário proposto enquanto ferramenta de recolha de dados, pelo que os comentários ao mesmo são nesta altura mais relevantes que as respostas e tendências em si evidenciados. Nesse sentido identificaram-se questões menores, essencialmente relacionadas com a clareza de algumas perguntas (exemplo a questão 38 onde se confunde “Migrar” com “Deslocalizar”, e com dificuldades em responder a algumas perguntas específicas da empresa, como por exemplo o volume de negócios, pergunta à qual só responderam 3 dos inquiridos. No seguimento, alguns comentários também sugerem que algumas perguntas seriam demasiado extensas, dificultando o enquadramento das respostas, bem como a extensão do questionário em si. No geral, as reacções à forma e conteúdo foram positivas, o que leva a crer que com algumas correcções de pormenor, este questionário poderá ser apresentado e usado de forma fiável enquanto ferramenta de recolha de dados.

Apesar de não se poder considerar esta amostra como significativa, não deixa de ser interessante analisar as tendências de resposta, até pela elevada experiência

profissional dos inquiridos.

Começando pelos princípios fundamentais da empresa, em particular da missão e valores, as respostas tendem a ser concordantes entre si no sentido em que a empresa age de forma socialmente responsável.

Relativamente à importância dada pelos profissionais aos diferentes stakeholders, os clientes foram considerados os mais importantes com 5 respostas de prioridade 1, e 4 com prioridade 2. Em segundo lugar surgem os empregados e accionistas, que dividem as opiniões neste inquérito. De seguida, ficaram fornecedores e governo dividindo igualmente as opiniões, e por fim surge a comunidade local, que foi claramente o stakeholder a que menos importância foi dada.

Relativamente ao governo, as opiniões sugerem, apesar de alguma divergência, que de uma forma geral não é da sua responsabilidade exclusiva assegurar o apoio aos desempregados, e de se reconhecer legitimidade para agir junto das empresas, seja através de benefícios fiscais ou através de outro tipo de intervenções.

Quanto à sociedade, foi consensual o impacto e pressão dos media sobre as empresas, sobre as suas acções e finanças. No entanto, a ideia de que a empresa poderá perder negócio em função de impactos negativos na imagem, consequentes de uma deslocalização, dividiu as opiniões, não se evidenciando uma tendência clara.

No que concerne aos clientes, também não existe uma tendência clara de resposta no sentido em que uma acção de deslocalização prejudique a imagem da empresa junto destes, além de que é reconhecida uma preferência do preço em detrimento da qualidade. Por outro lado, também são reconhecidos benefícios no envolvimento pessoal e a maioria dos respondentes denota preocupação com as condições em que os projectos são desenvolvidos.

Relativamente aos fornecedores, é reconhecido que a sua performance social não é um critério de preferência, e que uma acção de deslocalização terá impacto neste grupo.

Os resultados referentes aos accionistas são algo ambíguos. Por um lado, a percepção é a de que os accionistas que apenas têm preocupações financeiras são a maioria. Adicionalmente, as opiniões dividem-se quando se consideram outras preocupações por parte dos accionistas para além deste factor. Por outro lado, a maioria das respostas

tende a considerar os accionistas como sensíveis à responsabilidade social e a investimentos socialmente responsáveis.

No que diz respeito aos empregados, a maioria concorda que os empregados não são uma prioridade num cenário de deslocalização, e que uma atitude da empresa socialmente responsável face a este grupo beneficia a confiança, a motivação e o empenho dos empregados, com impactos positivos na performance da empresa.

Quanto aos indicadores financeiros e de performance económica, a maioria reconhece os SI/TI como críticos e acredita que as métricas financeiras são prioritárias. Curiosamente a maioria dos inquiridos considerou que existem outros elementos económicos motivadores de uma deslocalização que não os custos com a mão-de-obra. Ninguém discordou do facto de que os mercados emergentes são vantajosos ao nível dos custos, e ninguém concordou com a inevitabilidade da deslocalização dos SI/TI para estes mercados.

Relativamente aos direitos laborais, a maioria considera-os insuficientes e inferiores àqueles que são os do seu país de origem, bem como insuficientes para cumprir e estar de acordo com os valores da organização.

Por fim os mercados emergentes são considerados como destinos arriscados, havendo concordância relativamente aos entraves colocados pela distância e pelas diferenças culturais e linguísticas. Relativamente à qualidade das infra-estruturas a maioria dos inquiridos não respondeu, e não foi possível obter uma resposta conclusiva relativamente a uma possível vantagem de criatividade e flexibilidade dos mercados emergentes.

5 CONCLUSÕES

Este artigo procurou analisar a responsabilidade social das organizações, em particular a responsabilidade social nas acções de deslocalização dos Sistemas de Informação das empresas para os mercados emergentes. Nesse sentido, efectuou-se um levantamento bibliográfico sobre os trabalhos já realizados nesta área, e procurou-se contribuir para esta temática com uma investigação até certo ponto inovadora. Na prossecução deste objectivo foi elaborado um inquérito que pudesse ser apresentado aos profissionais da área, de forma a obter a sua visão, na expectativa de que os resultados possam vir a contribuir para alargar o debate sobre a CSR e auxiliar os profissionais dos SI/TI nas suas decisões.

Devido a alguma escassez de tempo e recursos disponíveis, foi inquirida uma amostra bastante pequena com o principal objectivo de testar o questionário proposto, contribuindo para o seu aperfeiçoamento enquanto ferramenta de recolha de dados, de forma a ser possível usá-lo, posteriormente, numa amostra maior e mais significativa, que permita tirar conclusões mais assertivas.

Ainda assim, e em função da elevada experiência dos profissionais inquiridos, analisaram-se as tendências de resposta, tendo-se verificado alguma dispersão de opiniões na generalidade das perguntas, o que reforça a ideia de que este assunto ainda está numa fase embrionária, onde não existe consenso e que, conseqüentemente, esta é uma discussão que merece ser aprofundada, fomentando o debate e a reflexão.

6 GLOSSÁRIO

SI/TI

Sistemas de informação/Tecnologias de informação

Offshore outsourcing

Subcontratação de actividades a empresas externas, sediadas noutros países distantes geograficamente.

Stakeholders

Os grupos ou indivíduos que podem afectar a prossecução dos objectivos de uma organização, ou que são afectados por ela

CSR (Corporate Social Responsibility)

Responsabilidade social empresarial

OCDE

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] European Commission - Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1; "Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper"; ISBN 92-894-1478-2; July 2001 (Manuscript)
- [2] McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S.; Wright, Patrick M.; "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications"; Number 0506; 05/2005 (Working Paper)
- [3] Chaudhri, Vidhi A.; Wang, Jian; "Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India"; Management Communication Quarterly; 21; 232; DOI: 10.1177/0893318907308746; 2007 (Journal)
- [4] Cadbury, Adrian; "Corporate social responsibility", Twenty-First Century Society, 1:1,5 — 21; (2006) (Journal)

- [5] Paul, Catherine J. M.; Siegel, Donald S.; "Corporate social responsibility and economic performance"; *J Prod Anal* 26:207–211; DOI 10.1007/s11123-006-0016-4; 2006 (Journal)
- [6] Chan, Peng S.; Pollard, Dennis; "IT Outsourcing: Strategic Implications"; *The Review of Business Information Systems – Volume 10, Number 1; First Quarter 2006* (Journal)
- [7] Djavanshir, G. Reza; "Surveying the Risks and Benefits of IT outsourcing"; *IT Pro; November / December 2005* (Magazine)
- [8] Jones, Marc T; "The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'outsourcing' Debate"; pg. 91 *Journal of American Academy of Business, Cambridge; 6, 2; ABI/INFORM Global ; Mar 2005* (Journal)
- [9] Oh, Wonseok; "Why Do Some Firms Outsource IT More Aggressively Than Others? The Effects of Organizational Characteristics on IT Outsourcing Decisions"; *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences; 0-7695-2268-8/05; First Quarter 2006* (Conference proceedings)
- [10] Goo, Jahyun; Nam, Kichan; "Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study"; *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07); 0-7695-2755-8/07* (Conference proceedings)
- [11] Cannon, David M.; Gowe, Glenn A.; "How Does Sarbanes-Oxley Affect Outsourcing?"; *The Journal of Corporate Accounting & Finance; March/April 2005* (Journal)
- [12] JCristina A. Ferreira / Casa dos Bits; "Mercado de outsourcing tornou-se mais exigente"; <http://www.semanainformatica.xl.pt/879/est/100.shtm> ml 2008; *Semana nº 879 de 18 a 24 de Abril de 2008* (link URL 2008)
- [13] IT Management Gestão; "Outsourcing ganha maturidade em Portugal"; <http://www.computerworld.com.pt/site/content/view/1296/48/>; 13-07-2005 11:37:05 (link URL 2008)
- [14] Perkins, Bart; "Outsourcing: Out of Sight, Out of Mind?"; *Computerworld; pg. 52; 40, 11; ABI/INFORM Global; Mar 13, 2006* (Magazine)
- [15] Goodman, S E; Rob Ramer; "Identify and Mitigate the Risks of Global IT outsourcing"; *Journal of Global Information Technology Management; pg. 1; 10, 4; ABI/INFORM Global; 2007* (Journal)
- [16] Slob, Bart; "Labor issues continue to blight computer industry"; pg. 14; *Corporate Responsibility Management; 2, 4; ABI/INFORM Global; Feb/Mar 2006*
- [17] Barthélemy, Jérôme; Geyer, Dominique; "The determinants of total it outsourcing: an empirical investigation of French and German Firms"; *The Journal of Computer Information Systems; pg. 91; 44, 3; ABI/INFORM Global; Spring 2004* (Journal)
- [18] Barthélemy, Jérôme; Geyer, Dominique; "An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany"; *Information & Management 42* (2005) 533–542 (Journal)
- [19] Chaudhri, Vidhi A.; "Organising Global CSR: A Case Study of Hewlett-Packard's e-inclusion Initiative"; *The Journal of Corporate Citizenship; pg. 39; ABI/INFORM Global ; Autumn 2006; 23* (Journal)

Ricardo Feliciano, licenciado em Informática de Gestão pela Escola Superior de Gestão de Santarém do Instituto Politécnico de Santarém (2006), mestrando do curso de gestão (especialidade de Organização e Sistemas de Informação) da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, é consultor na área dos Sistemas de Informação em Lisboa e tem como áreas de interesse as temáticas ligadas ao Outsourcing em particular as relacionadas com a responsabilidade social das empresas.

José Roberto, licenciado em gestão de empresas pela Universidade de Évora (1993), mestre em Ciências Empresariais pelo INDEG/ISCTE (1997) e doutorado em gestão pelo ISEG - Universidade Técnica de Lisboa (2006), é professor universitário de carreira e tem como principais áreas de interesse: o desempenho organizacional, o controlo de gestão, e a responsabilidade social empresarial.