

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**Responsabilidade Social, Corporate
Citizenship Scale e Core
Organizational Stakeholder Impact
Estudo de Caso**

Nuno André da Silva Carvalho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor João M. S. Carvalho

Junho de 2015

Nuno André da Silva Carvalho

23180

**Responsabilidade Social, Corporate
Citizenship Scale e Core Organizational
Stakeholder Impact
Estudo de caso**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do Prof. Doutor João M. S. Carvalho

Instituto Universitário da Maia

Junho de 2015

Dedicatória:

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: ao meu pai, à minha mãe, à minha irmã, ao meu avô e à minha avó, cuja partida deixa saudades...

Agradecimentos:

O meu mais profundo e sincero agradecimento:

- À minha família, por todo carinho, apoio e por tudo aquilo que me têm proporcionado;
- Ao meu orientador, Prof. Doutor João M. S. Carvalho, pelo seu apoio e disponibilidade;
- Aos meus amigos;
- A todos os colegas e docentes do mestrado de gestão de empresas;
- E também a Deus.

Responsabilidade Social, Corporate Citizenship Scale e Core Organizational Stakeholder Impact

Estudo de caso

RESUMO

Face a um cenário de globalização, de desigualdade social, de degradação ambiental, e de proliferação rápida de notícias, as empresas tiveram que repensar os seus comportamentos, começando a preocuparem-se mais com a tomada de decisões socialmente responsáveis. Nesta investigação, o tema central é a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tendo-se analisado a sua evolução conceptual, as diversas teorias que a enquadram, as vantagens que lhe estão associadas, assim como a diferenciação em relação a conceitos próximos. O estudo empírico foi realizado numa empresa portuguesa da área das tecnologias de informação, através da aplicação de dois instrumentos de medida – *Corporate Citizenship Scale* e *Core Organizational Stakeholder Impact* –, concluindo-se que os seus colaboradores percecionam a dimensão legal da responsabilidade social como aquela que apresenta maior destaque, assim como pela existência de um impacto positivo insuficiente nos *stakeholders*, tanto internos como externos. A utilização e comparação dos resultados obtidos com estes instrumentos podem ajudar a consciencializar os gestores para as lacunas existentes no modo como se relacionam com os *stakeholders*, permitindo ajustamentos nos comportamentos e na orientação estratégica das empresas, que contribuam para um maior sucesso empresarial e para um melhor bem-estar social.

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial; Caso de estudo; Corporate Citizenship Scale; Core Organizational Stakeholder Impact.

Social responsibility, Corporate Citizenship Scale and Core Organizational Stakeholder Impact

Case study

ABSTRACT

Against a backdrop of globalization, social inequality, environmental degradation, and a fast news proliferation, companies had to rethink their behaviors, focusing on taking more socially responsible decisions. In this research, the main theme is Corporate Social Responsibility (CSR), having analyzed its conceptual evolution, the various theories that fit the advantages associated with it, as well as differentiation from the next concepts. The empirical study was carried out in a Portuguese information technology company, through the application of two measure instruments - Corporate Citizenship Core Scale and Organizational Stakeholder Impact -, reaching out the conclusion that its employees perceive the legal dimension of social responsibility as the one that has more prominent features, as well as the existence of an insufficient positive impact on stakeholders, both internal and external. The use and comparison of the obtained results from these instruments can help raise awareness among managers for the gaps in the way they relate to stakeholders, allowing adjustments in companies' behavior and strategic directions, leading to greater business success and a better social welfare.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Case study; Corporate Citizenship Scale; Core Organizational Stakeholder Impact.

Índice

RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	4
Evolução conceptual do conceito de RSE	4
Teorias Influenciadoras da RSE.....	10
Teoria da agência.....	10
Teoria dos stakeholders	10
Teoria institucional	12
Teoria da legitimidade	12
Teoria Baseada nos Recursos	13
Uma classificação das teorias (Garriga e Melé, 2004)	14
Vantagens da RSE	16
Diferenciação da RSE	17
Ética	17
Filantropia.....	18
Desenvolvimento sustentável	18
Estudos empíricos relacionados com a RSE	19
METODOLOGIA	22
Instrumentos de medida	22
Caso de estudo	23
Procedimentos na recolha de dados	24
Caracterização da amostra	24
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
Questões de investigação.....	25
Questão de investigação 1	25
Questão de investigação 2	28

Questão de investigação 3	30
Questão de investigação 4	34
Hipóteses	38
Hipótese 1.....	38
Hipótese 2.....	38
Hipótese 3.....	39
Hipótese 4.....	39
CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS.....	52
Anexo 1 - Escala de Cidadania Empresarial	52
Anexo 2 - COSI	55
Anexo 3 - Normas de certificação e princípios gerais	57
Norma SA8000.....	57
Norma AA1000	58
ISO26000	58
NP4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	59
Anexo 4 - Identificação dos <i>stakeholders</i> na CCS.....	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Médias e desvios-padrões obtidos nas várias dimensões de RSE	26
Tabela 2 – Relação entre as dimensões de RSE e o género	28
Tabela 3 – Relação entre as dimensões de RSE e os fatores.....	29
Tabela 4 – Relação entre habitações literárias e dimensão de RS económica	29
Tabela 5 – Relação entre tipo de contrato e dimensões de RS.....	30
Tabela 6 – Indicadores com melhor e pior pontuação no COSI	36
Tabela 7 – Impacto nos <i>stakeholders</i> segundo a CCS e o COSI	37

Índice de Figuras

Figura 1 – A evolução dos conceitos relacionados com RSE	4
Figura 2 – A pirâmide da RSE	7
Figura 3 – O Moledo de Três Domínios da RSE	8
Figura 4 – Mapeamento dos <i>stakeholders</i>	11
Figura 5 – As ligações entre recursos e vantagem competitiva	13
Figura 6 – Resultados gerais do COSI	34

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

AA1000 – AccountAbility 1000

CCS – Corporate Citizenhip Scale

COSI – Core Organizational Stakeholder Impact

ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability

KPI – Key performance indicator

NP4469 – Norma Portuguesa 4469

RBV – Resource-Based View

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA8000 – Social Accountably 8000

SAI – Social Accountability Internacional

TI – Tecnologias de Informação

INTRODUÇÃO

Milaré e Yoshida (2007) afirmam que estamos num mundo em constante mudança e que tal se deve a processos de globalização económica, política e tecnológica. Tal globalização faz com que as empresas se encontrem em contextos de grande dinâmica em múltiplas dimensões (Cruz, 2009).

Para além da globalização, as empresas possuem uma relação de interdependência entre elas e o meio em que se inserem. Essa relação pode ser explicada pelo facto de as organizações serem dependentes dos *shareholders* e dos *stakeholders* em geral, consubstanciando-se em ações e reações permanentes (Lama e Muyzenberg, 2008). Assim sendo, as empresas necessitam destes relacionamentos para sobreviver e para serem bem-sucedidas.

Face a este cenário, e tendo ainda em consideração que a sociedade passou a estar cada vez mais atenta à atividade empresarial, “muitas empresas foram obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta” (Almeida, 2010: 19), ou seja, as empresas começaram a preocupar-se em tomar decisões socialmente responsáveis.

A conduta socialmente responsável das empresas passou a ser vista pela sociedade como um fator decisivo para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (Zairi, 2000).

De acordo com Garriga e Melé (2004), a partir da segunda metade do século XX começaram a surgir diversas teorias e abordagens sobre a RSE, sendo no entanto controversas, complexas e pouco claras.

A *Comissão das Comunidades Europeias* (2001), de forma a uniformizar o conceito de RSE, lançou o *Livro Verde*, no qual se entende a RSE “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.

As diversas abordagens a esta temática podem ser enquadradas em duas grandes abordagens (Lantos, 2001). A primeira é uma visão clássica, na qual se afirma que a única responsabilidade da empresa é a maximização do lucro (Carr, 1968; Friedman, 1970). Na segunda abordagem temos uma visão do *stakeholder*, a qual defende que a empresa tem responsabilidades sociais, que a obriga a ter em conta os

interesses de todas as partes afetadas pela sua ação, ultrapassando assim a vertente económica (Carrol, 1979; Freeman, 1984).

Carrol (1979) criou o Modelo Multidimensional, sendo este um dos mais bem aceites, o qual possui quatro categorias, que são consideradas como ações socialmente responsáveis, são elas a responsabilidade económica, legal, ética e discricionária (filantrópica). Tendo em conta este modelo foram divulgados alguns instrumentos que permitem avaliar a Responsabilidade Social Empresarial são eles: a *Corporate Citizenship Scale* criada por Maignan e Ferrel (2000), a qual foi adaptada e testada à realidade portuguesa por Rego et al. (2010); e o *Core Organizational Stakeholder Impact* (COSI) desenhado por Carvalho (2013).

Assim, a nossa pergunta de partida é: qual o perfil de perceções dos colaboradores de uma grande empresa das TI sobre a RSE, medida pela escala CCS e pelo instrumento de avaliação COSI?

São quatro os objetivos desta investigação: (1) averiguar qual a dimensão da RSE que os colaboradores consideram estar mais presente na sua empresa; (2) estudar a relação entre as suas perceções de RSE (dimensão económica, legal, ética, discricionária para os colaboradores e discricionária para a comunidade) e as variáveis sociodemográficas; (3) verificar, através das informações divulgadas, que comportamentos a empresa diz desempenhar em cada uma das categorias da RSE; e (4) comparar os resultados obtidos através da aplicação da *Corporate Citizenship Scale* com os obtidos no *Core Organizational Stakeholder Impact*. Estes objetivos permitem formular as seguintes questões de investigação:

1. Qual o posicionamento das dimensões da RSE de acordo com os colaboradores da empresa em estudo?
2. Existe alguma relação entre o perfil das dimensões de RSE percecionadas pelos colaboradores e o seu perfil sociodemográfico?
3. Quais os comportamentos que são publicitados pela empresa e que verificam a RSE em cada uma das suas dimensões?
4. Será que os resultados obtidos pelo *Core Organizational Stakeholder Impact* coincidem com os obtidos pela *Corporate Citizenship Scale*?

Assim, após esta introdução, a dissertação divide-se num capítulo de revisão da literatura, outro sobre a metodologia, um terceiro em que se apresentam e discutem os resultados da investigação, um quarto com as conclusões e limitações ao estudo, terminando com as referências e anexos.

REVISÃO DA LITERATURA

Evolução conceptual do conceito de RSE

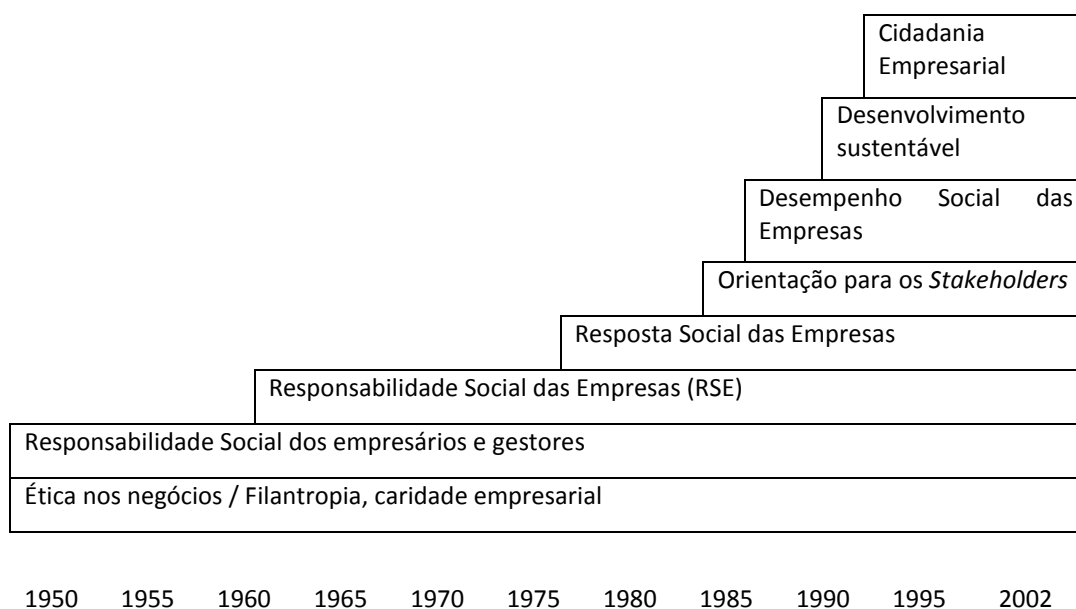
Não existe um consenso sobre este conceito, dadas as várias abordagens que têm sido feitas ao tema (Almeida, 2010).

No entanto tal controvérsia não é novidade, sendo o seu significado apresentado de forma evolutiva (e.g. Votaw, 1972; Carvalho et al., 2014):

Significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de 'ser responsável por algo', no sentido causal. (...) Alguns encaram-na como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamentos mais elevados nos negócios do que nos cidadãos em geral (Votaw, 1972: 25).

Inclusive, Bakker et al. (2005) constataram que têm vindo a ser adicionados novos conceitos relacionados com RSE, conforme está representado na *Figura 1*.

Figura 1 – A evolução dos conceitos relacionados com RSE



Fonte: Adaptado de Bakker et al. (2005)

Clark (1926) na sua definição de RSE afirmava que as empresas tinham a obrigação de garantir o bem-estar da sociedade.

Nos anos 30, Berle (1932) e Barnard (1938) defendiam, respetivamente, que as empresas tinham que proteger e dar segurança aos indivíduos da sua comunidade, nomeadamente àqueles que não fossem capazes de o conseguir através do seu trabalho, considerando ainda que a RSE estava relacionada com a liderança.

Posteriormente, os empresários passaram a tomar consciência de que tinham responsabilidades para com a sociedade, e que as suas ações ultrapassavam a vertente económica (Kreps, 1940).

Howard R. Bowen, considerado o pai da RSE por Carroll (1999), encara a RSE como sendo as “obrigações dos empresários para o exercício dessas políticas, para tomar essas decisões, ou para seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953: 44).

Ainda nesta época surgem dois conceitos distintos, um aponta para a filantropia e para a gestão prudente (Eells, 1958), enquanto o outro diz respeito à criação de valor para o acionista (Levitt, 1958).

Na década de 60, vários autores desenvolveram o conceito de RSE. Davis (1960: 70) apresenta a RSE como sendo “decisões e ações dos empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente, além de interesse económico ou técnico direto da empresa”. Para Frederick (1960), RSE significa que os empresários devem monitorizar o funcionamento de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público, ou seja, que potenciem o bem-estar socioeconómico total, sendo que, em último caso, implica usar recursos humanos e económicos para fins sociais mais amplos. De modo diverso, Friedman (1962) defende que o único objetivo das organizações é criar lucro para os acionistas, mostrando um grande ceticismo a propósito do que se defendia ser a RSE. Por sua vez McGuire (1963) defende que a RSE vai para além das obrigações económicas e legais, sendo que as empresas se devem preocupar com o bem-estar da sociedade e a felicidade dos seus colaboradores. Segundo Davis e Blomstrom (1966) a RSE refere-se à obrigação de um indivíduo ter em atenção os efeitos das suas decisões e ações em todo o sistema social, ou seja, além dos interesses económicos, os

indivíduos consideram as necessidades e interesses das pessoas que podem vir a ser afetados pelas suas ações.

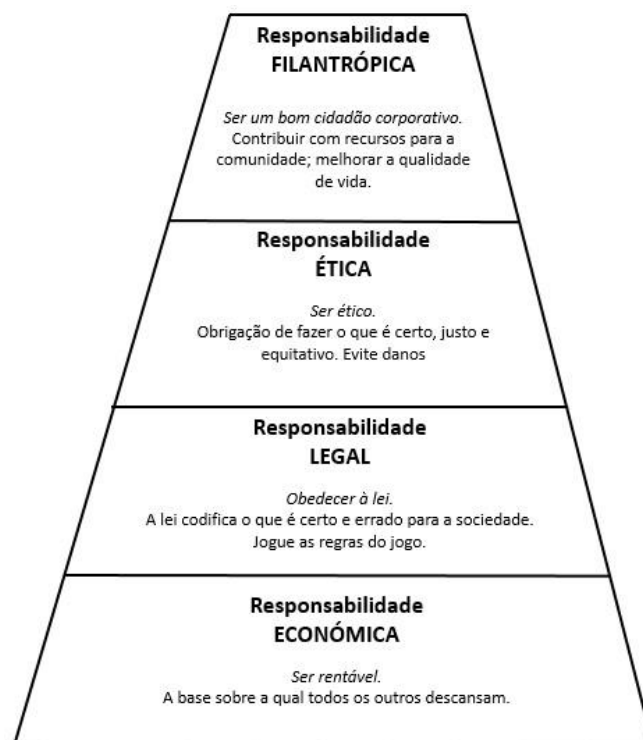
Nos anos 70, surge Johnson (1971) segundo o qual uma empresa socialmente responsável é aquela que consegue conciliar os seus interesses económicos com os interesses de todas as partes interessadas no negócio (acionistas, funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidade, entre outros). Steiner (1971) destaca que as empresas devem continuar a ter os seus interesses económicos, contudo têm responsabilidades sociais, dado que segundo o autor devem ajudar a sociedade a alcançar os seus objetivos básicos. Considera ainda que quanto maior for a empresa mais responsabilidades sociais terá. Manne e Wallich (1972) consideram que tal ajuda deve ser feita de forma voluntária, ou seja, não é uma obrigação imposta por lei o que vai um pouco ao encontro do defendido por Eilbert e Parket (1973), quando fazem a analogia entre a RS e a boa vizinhança. Para Sethi (1975) a responsabilidade social implica colocar o comportamento da organização num nível “que é congruente com as vigentes normas sociais, valores e expectativas de desempenho” (Sethi, 1975: 62). Enquanto para outros a RS era utilizada para se referirem “a um sentimento vago e altamente generalizado de interesse social que parece estar subjacente a uma ampla variedade de políticas e práticas de gestão *ad hoc*” (Preston e Post, 1975: 9). Segundo Carroll a RSE “abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo” (Carroll, 1979: 500).

No início da década de 80, Jones (1980) considera a RSE como sendo uma obrigação que a empresa tem para com os constituintes da sociedade, não se remetendo apenas aos acionistas mas sim a uma ampla gama de interessados (clientes, funcionários, fornecedores e comunidades vizinhas), destaca ainda que tal obrigação deve ser adotada voluntariamente pela empresa. Para Carroll (1983), as empresas socialmente responsáveis devem ser rentáveis, obedecer à lei, seguir os padrões morais estabelecidos pela sociedade e desenvolver atividades sociais de forma voluntária, contribuindo para o bem-estar da sociedade. Na perspetiva de Drucker (1984), a RSE é o mesmo que «domar o Dragão», ou seja, a possibilidade de

converter os problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos. Ainda nesta década, Wartick e Cochran (1985) sugerem que a RSE deve conter uma componente ética, baseada em princípios, processos e políticas de responsabilidade social.

Nos anos 90, Carrol (1991) sugere uma apresentação em pirâmide das dimensões, conforme podemos ver na *Figura 2*.

Figura 2 – A pirâmide da RSE



Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

No século XXI, a *Comissão das Comunidades Europeias*, de forma a uniformizar o conceito de RSE, lançou o *Livro Verde* (2001), no qual se entende a RSE “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.

Resumindo muitas das ideias dos autores mencionados antes, Carroll e Schwartz (2003) criaram um modelo composto por três domínios interligados (*Figura 3*), apontando os domínios económico, legal e ético como principais. Com este modelo,

estes autores pretendiam dar a entender que não existe nenhum com primazia sobre os demais, e que estão numa interação dinâmica.

Figura 3 – O Moledo de Três Domínios da RSE



Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

Vaaland e Heide (2005) defendem que a RSE inclui ética, meio ambiente, direitos sociais e humanos, enquanto Antal e Sobczak (2007) destacam os aspetos culturais e socioeconómicos. Dahlsrud (2008) realizou um estudo no qual analisou 37 definições de RSE, publicadas entre 1980 e 2003, tendo chegado à conclusão que tais definições remetiam para cinco dimensões: ambiente; social (relação entre as empresas e a sociedade); económica (aspetos socioeconómicos ou financeiros, incluindo a descrição da RSE em termos de uma operação de negócio); *stakeholders*; voluntariado (ações não prescritas por lei). Matten e Moon (2008), por sua vez, destacam que o facto de o significado da RSE variar entre as diferentes nações, sendo o reflexo de diferentes contextos sociais, institucionais, culturais, nacionais e históricos. Face a isto, Blowfield e Murray (2008) realçam que a RSE deve ter em consideração as diferenças geográficas de região para região, de país para país e

dentro dos próprios países, indo assim ao encontro do defendido por Gjøllberg (2009), quando este afirma que a RSE não pode ser separada de fatores contextuais.

De acordo com Carvalho et al. (2014) as alterações que o conceito de RSE tem sofrido podem ser divididas em sete etapas, tendo em consideração o período das mesmas, são elas:

1. *Self-evident CSR* (1950...) – os gestores assumem que têm responsabilidades sociais e tal responsabilização impulsiona o desenvolvimento de terias de RSE;
2. *Discovery of Social Constituencies* (1960...) – passaram a ter em consideração os interesses e necessidades das partes interessadas no negócio, tendo as empresas obrigações que vão além das suas obrigações económicas e legais;
3. *Social Responsiveness* (1970...) – as empresas devem ser capazes de responder aos problemas sociais, podendo alterar o seu comportamento face às necessidades sociais;
4. *Social and Economic Responsibility* (1980...) – académicos tentam conciliar a responsabilidade económica das empresas com a RSE, havendo porém autores que defendem que a única responsabilidade da empresa é a maximização do seu lucro;
5. *The Quest for Measuring* (1990...) – começaram a ser criados instrumentos para medir as práticas de RSE;
6. *Theorizing* (2000...) – foram criadas teorias relacionadas com as práticas de RS;
7. *Strategizing and Economizing* (2010...) – de forma a cumprir com as suas responsabilidades sociais os gestores têm que ter em consideração que devem agir de uma forma eficaz e eficiente, devendo assim traçar um plano estratégico que para além de alcançar o seu objetivo seja económico.

Para efeito desta investigação, optámos pelo conceito de Carroll (1979), em que ele apresenta o Modelo Multidimensional, sendo um dos mais bem aceites pelos investigadores na área da RSE. Este possui quatro dimensões, que são consideradas

como ações socialmente responsáveis: as responsabilidades económica, legal, ética e discricionária ou filantrópica.

De seguida, apresentamos um resumo das principais teorias que contribuíram, para a evolução conceptual da RSE.

Teorias Influenciadoras da RSE

Existem várias teorias, que influenciaram a evolução conceptual de RSE (Garriga e Melé, 2004; Carvalho et al., 2014), das quais destacamos cinco, que consideramos serem as mais relevantes.

Teoria da agência

A teoria da agência está associada ao estudo das finanças empresariais, mais concretamente ao trabalho de Jensen e Meckling (1976). Segundo esta teoria, o acionista encarrega outro indivíduo, o agente, da gestão de determinada organização, existindo a possibilidade de conflito de interesses. Ao acionista interessa a obtenção de rendibilidade do capital investido, conforme defende Friedman (1970), considerando que a única RSE dos gestores das empresas seria a da maximização do lucro, e que o investimento em atividades de RSE só poderia reduzir tais ganhos. Assim sendo, urge demonstrar que é também através da RSE que os acionistas podem obter benefícios (Carvalho et al., 2014). O agente (gestor) terá que demonstrar que esses benefícios resultam num aumento dos lucros, através da melhoria da reputação da organização e da atratividade de mais clientes sensíveis a comportamentos éticos e responsáveis das organizações.

Teoria dos stakeholders

Indo além da teoria da agência, a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) defende que as organizações têm várias partes interessadas, para além dos acionistas, que são afetadas e afetam a empresa, as quais devem ser tidas em conta pelo gestor no momento de tomar alguma decisão. Assim, Freeman (1984) define *stakeholder* como um indivíduo ou grupo que se apresenta como parte interessada, podendo afetar e ser afetado pelas decisões da empresa. Exemplos de *stakeholders* são: os

acionistas ou proprietários (retorno do investimentos); as associações (colaboração para prossecução de objetivos comuns); os clientes (produtos ou serviços de qualidade); os colaboradores (remuneração adequada e tratamento digno); a comunidade (empresas devem agir como sendo um cidadão da respetiva comunidade); os concorrentes (comportamento ético); os fornecedores (cumprimento dos compromissos); o governo (obedecer às leis); os sindicatos (reconheçam os direitos dos colaboradores); etc.

Sendo então a empresa um sistema de interesses competitivos e cooperativos, Clarkson (1995) refere que tais interesses devem ser devidamente geridos pois podem colocar em causa a sobrevivência da empresa, ou seja, se os interesses dos *stakeholders* não foram atendidos e geridos estes podem deixar de apoiar a empresa e, desta forma, a sobrevivência da empresa é posta em causa. Tal vai ao encontro do defendido por Donaldson e Preston (1995) quando reiteram que o desempenho das organizações está dependente da satisfação dos *stakeholders*.

Conforme vimos anteriormente, são várias as partes interessadas na empresa, de forma a auxiliar as empresas a gerir os vários interesses. Johnson e Scholes (2002) criaram um modelo no qual se mapeia os *stakeholders* tendo em conta o nível de interesse e o poder (*Figura 4*). Segundo estes autores, as empresas devem identificar o poder e o nível do interesse dos seus *stakeholders* e somente depois é que devem de agir.

Figura 4 – Mapeamento dos *stakeholders*

		Nível de interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Alto	Manter satisfeito	Atores chave
	Baixo	Esforço mínimo	Manter informado

Fonte: Adaptado de Johnson e Scholes (2002)

Teoria institucional

De acordo com Scott (1995), a teoria institucional analisa a influência dos contextos cultural, histórico e social nas organizações. Nesta teoria surge o conceito de isomorfismo que, de acordo com Rossetto e Rossetto (2005), pressupõe que as organizações, direta ou indiretamente interrelacionadas, adotem comportamentos similares de forma a se ajustarem ao ambiente em que estão inseridas.

O isomorfismo opera através de três mecanismos básicos (DiMaggio e Powell, 1983):

- Isomorfismo coercivo – quando a existência de certa obrigação legal é a fonte do isomorfismo;
- Isomorfismo mimético – quando tendem a imitar estruturas, sistemas ou comportamentos considerados melhores ou mais efetivos;
- Isomorfismo normativo – fruto da profissionalização de uma atividade, ou seja, quando o desenvolvimento de uma dada atividade é influenciada quer pela experiência profissional quer pela padronização dos conhecimentos transmitidos aos colaboradores.

De acordo com Carvalho et al. (2014) esta teoria pode ajudar a explicar de que forma são criadas e adotadas pelas organizações as práticas de RSE, tornando-se assim institucionalizadas.

Teoria da legitimidade

A legitimidade entende-se como uma percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis e construídas socialmente com base num sistema de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995).

Segundo Shocker e Sethi (1973), está presente nesta teoria a existência de um contrato social entre a sociedade e a organização, sendo que as organizações devem agir dentro dos limites estabelecidos pela sociedade.

Facilmente podemos depreender que a empresa ganha legitimidade quando cumpre com o contrato social e que, caso o mesmo não seja cumprido, poderá colocar em risco a sobrevivência da empresa (Gray et al. 1996).

Segundo Gray et al. (1995), de forma a aumentar a sua legitimidade, as empresas podem ainda recorrer à divulgação de informação social e ambiental.

Assim, esta teoria é semelhante à teoria dos *stakeholders* no que diz respeito à relação com a sociedade, não abrangendo, contudo, a totalidade desses *stakeholders*.

Teoria Baseada nos Recursos

A Teoria Baseada nos Recursos (RBV) é, segundo Zilber e Pajares (2009), uma ferramenta que permite determinar os recursos estratégicos disponíveis nas organizações, considerados como vantagens competitivas (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). Segundo Barney (1991), para que tais recursos sejam uma vantagem competitiva para a organização, é necessário que os mesmos sejam inimitáveis e não substituíveis pelos concorrentes.

Segundo Branco e Rodrigues (2006) existem três tipos de recursos, os tangíveis, intangíveis e os humanos. Na *Figura 5* encontram-se exemplificados esses recursos assim como eles se podem tornar numa vantagem competitiva.

Figura 5 – As ligações entre recursos e vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Grant (2010)

Ainda de acordo com Branco e Rodrigues (2006), os gestores consideram a RSE como sendo uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, e que, ao realizarem e promoverem atividades de RS, estarão com isso a obter benefícios, como aqueles que estão mencionados na *Figura 5*.

Uma classificação das teorias (Garriga e Melé, 2004)

Tendo em conta a existência de diferentes teorias e abordagens, em torno do conceito de RSE, Garriga e Melé (2004) fazem uma sistematização das mesmas, classificando-as em quatro grandes grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas. Importa ainda explicar que cada um destes tipos de teorias é baseado em diferentes abordagens, sendo uma taxonomia considerada como uma das mais adequadas (Cunha et al., 2006). Passo então a explicar as teorias e referenciar os autores que apoiam cada perspetiva (Garriga e Melé, 2004; Rego, 2006):

- Teorias instrumentais – a RSE é vista como um meio para melhorar o desempenho económico-financeiro da empresa. Estas teorias têm como critério a maximização do lucro.
 - Maximização do valor para o acionista – maximização do valor a longo prazo, ou seja, atividades sociais através das quais se espera uma maximização do valor para o acionista podem ser efetuadas, caso não haja maximização do lucro não devem ser levadas a cabo. (Friedman, 1970; Jensen, 2000);
 - Estratégias para alcançar vantagem competitiva – investimentos sociais em contextos competitivos (Porter e Kramer, 2002); estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais da empresa e nas suas capacidades dinâmicas (Hart, 1995); estratégia executada com base na pirâmide económica (Hart e Christensen, 2002; Prahalad, 2002);
 - Marketing de causas – atividades altruístas socialmente reconhecidas são utilizadas como ferramentas de *marketing*, visto que da melhoria da reputação e imagem da empresa podem resultar novos clientes. (Varadarajan e Menon, 1988).

- Teorias políticas – focam-se nas interações e ligações estabelecidas entre as empresas e a sociedade. Estas teorias assumem que as empresas têm poder sob a sociedade e tentam identificar a forma mais responsável de usar esse poder.
 - Constitucionalismo empresarial – as RS's das empresas resultam do poder social que elas possuem é assim necessário que as empresas saibam gerir responsabilmente esse poder (Davis, 1960);
 - Teoria do contrato social integrativo – pressupõem a existência de um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade, o qual a empresa deve ter em consideração (Donaldson e Dunfee, 1994);
 - Cidadania empresarial – a empresa é vista na sociedade como sendo um cidadão, tendo assim determinados deveres de cidadania e obrigações (Wood e Logdgson, 2002; Maten et al., 2003).

- Teorias integrativas – refletem sobre o modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos decisórios e orientações. Tendo em conta que a comunidade faz solicitações às quais a empresa deve responder.
 - Gestão de assuntos sociais – as empresas devem possuir um sistema que lhes permita atender, avaliar e responder aos sinais e expetativas de desempenho social que a sociedade lhes endereça (Sethi, 1975; Jones, 1980);
 - Responsabilidade pública – as empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, devendo inclusive participar na formação de políticas, sendo tal utilizado como referência no desempenho social (Preston e Post, 1975);
 - Gestão dos *stakeholders* – deve haver uma gestão equilibrada dos interesses dos *stakeholders* e dos interesses dos acionistas (Mitchell et al., 1997; Agle e Michell, 1999).
 - Desempenho social da empresa – as empresas devem procurar legalidade social e processos adequados para responderem às questões sociais (Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Swanson; 1995).

- Teorias éticas – identificam os princípios de atuação ética que as empresas devem ter para com a sociedade. Por outras palavras, podemos dizer que as teorias éticas preocupam-se em encontrar a forma correta para alcançar o bem da sociedade.
 - Teoria normativa dos *stakeholders* – a empresa considera os deveres legítimos dos seus *stakeholders*, sendo que os seus interesses devem ser respondidos independentemente dos efeitos que possam causar nos acionistas. A justiça e a cooperação são alguns dos princípios que devem orientar as relações com os *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Freeman e Philips, 2003);
 - Direitos universais – as empresas devem obedecer aos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente (*The Global Sullivan Principles*, 1999; *UN Global Compact*, 1999);
 - Desenvolvimento sustentável – as empresas devem procurar o desenvolvimento humano considerando as gerações presentes e futuras, devem portanto atender a aspetos económicos, sociais e ambientais (*World Commission on Environment and Development*, 1987; Gladwin e Kenelly, 1995);
 - Bem comum – sendo as empresas um membro da sociedade devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade (Kaku, 1997).

Vantagens da RSE

Caso uma empresa opte por implementar práticas de RS, tal pode trazer-lhe alguns benefícios, podendo esses tornarem-se numa vantagem competitiva. Alguns dos benefícios associados à RSE apresentados na literatura (e.g. Heal, 2005; Tsoutsoura, 2004; Santos et al., 2006; Gupta e Sharma, 2009) são:

- Melhoria da qualidade de gestão;
- Redução de desperdícios e dos custos operacionais;
- Melhor *performance* económico-financeira;
- Maior conhecimento e cumprimento da legislação;

- Melhoria da imagem e da reputação da organização;
- Melhor relação com os clientes;
- Melhora o acesso ao capital;
- Desenvolvimento do capital humano e aumento da satisfação dos colaboradores;
- Maior capacidade de atrair e reter talentos;
- Aumento da capacidade de aprendizagem e de inovação.

Diferenciação da RSE

Por vezes a RSE é confundida com outros conceitos tais como ética, filantropia e desenvolvimento sustentável. De forma a esclarecer esta questão, vamos de seguida definir tais conceitos e explicar a diferença entre eles e a RSE.

Ética

Segundo Fassin et al. (2011) ética e RSE são normalmente confundidos, inclusive academicamente.

“A ética é o conjunto de princípios morais escritos e não escritos, através dos quais a empresa opera ao seu nível nuclear” (Garfield, 1995: 5), de acordo com o mesmo autor, a ética determina também a forma como a empresa trata as pessoas com quem ela se relaciona, como opera e como participa na comunidade.

Magalhães (2009) acrescenta que a ética envolve uma ponderação e distinção entre o correto e o incorreto nas decisões humanas.

De forma a diferenciar estes dois conceitos Rego et al. (2006) citam que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios” (*Instituto Ethos*).

Para concluir, podemos afirmar que RSE e ética estão relacionados, sendo que a ética é a base da RSE.

Filantropia

A filantropia pode ser entendida como sendo “os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc.” (Rego et al.,2006:162).

De acordo com Carvalho et al. (2014) a principal diferença é que a filantropia está mais relacionada a doações e a «fazer o bem», enquanto a RSE envolve um compromisso contínuo da organização, que se prolongara no tempo, e no qual são realizados esforços sociais. Ainda segundo estes autores, a RSE é mais benéfica para a sociedade do que a filantropia.

Segundo Wulfson (2001), as organizações socorrem-se da filantropia em diversas situações, tais como: quando pretendem melhorar a sua imagem; se sentirem que a filantropia é um dever cívico; caso desejem ser vistas como «boa cidadã» de forma a motivar os seus colaboradores.

Desenvolvimento sustentável

Em 1987 foi publicado um relatório intitulado *Our Common Future*, mais como conhecido como Relatório Brundtland, no qual se define o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo:

O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.

De acordo com Mortal e Mortal (2005) este conceito apoia-se em três pilares: a área económica, a área de atuação social e a prevenção do meio ambiente.

Segundo o estudo levado a cabo por Ebner e Baumgartner (2006), em 43 artigos por eles analisados, 16 utilizavam RSE e desenvolvimento sustentável como sinónimos.

No entanto, a RSE tem em consideração a forma como as suas decisões podem ter impacto, tanto na sociedade como no ambiente, podendo assim contribuir para o desenvolvimento sustentável. Assim sendo, podemos afirmar que um dos objetivos da RSE é o desenvolvimento sustentável.

Estudos empíricos relacionados com a RSE

Todos os anos são publicados diversos estudos relacionados com a RSE. Sendo assim, optamos por destacar os que consideramos mais relevantes, tendo em conta os nossos objetivos de investigação, nomeadamente a relação entre as características da empresa e a RSE, a relação entre a RSE e o desempenho económico-financeiro, os instrumentos que avaliam a RSE, os estudos de RSE realizados em Portugal, e a relação entre as perceções de RSE e as dimensões sociodemográficas.

No que diz respeito às características da empresa, mais concretamente a área de atividade, esta pode interferir com as perceções que as pessoas têm sobre RSE em determinada empresa. Liston-Heyes e Ceton (2009), quando comparavam as perceções de RSE com a RSE real, constataram que no caso das empresas que desenvolvem a sua atividade de certa forma associada a indústrias poluidoras, as pessoas têm uma maior tendência a classificar tais empresas como pouco responsáveis socialmente, sendo que na verdade essas empresas são socialmente responsáveis porque apresentam práticas de acordo com a preservação do ambiente.

Uma outra característica em análise é a dimensão da empresa, que possui um importante papel na RSE. Segundo Stanwick e Stanwick (1998), as grandes empresas são coagidas a manter uma postura socialmente responsável, devido à grande visibilidade que têm junto dos seus *stakeholders* e nos meios de comunicação social.

A relação entre RSE e o desempenho económico-financeiro é objeto de variadíssimos estudos. Para termos uma noção, de acordo com Margolis e Walsh (2001 citado em Carvalho et al., 2014), entre o período de 1972 a 2002 foram realizados 127 estudos cujo propósito era o estudo de tal relação. As conclusões obtidas por muitos autores desses estudos são controversas. Se, por um lado, existem aqueles que defendem uma relação positiva entre a RSE e o desempenho económico-financeiro (e.g. Ruf et al., 2001; Simpson e Kohers, 2002), por outro, temos aqueles que

defendem a existência de uma relação negativa (e.g. Cochran e Wood, 1984), e ainda os que defendem que a relação é inexistente ou neutra (e.g. Aupperle et al., 1985).

Têm sido criados diversos instrumentos de medida, cujo objetivo é avaliar a RSE. Entre eles, e com base em Carroll (1979), surgiram a *Corporate Citizenship Scale*, desenvolvida por Maignan e Ferrel (2000), e ainda o *Core Organizational Stakeholder Impact* da autoria de Carvalho (2013), os quais serão utilizados na presente investigação, e desenvolvidos no capítulo da metodologia. Outra escala interessante foi desenvolvida por Turker (2009) – *Corporate Social Responsibility Scale* – que, através de 17 itens, analisa as responsabilidades da organização relativamente aos vários *stakeholders*. Esta escala possui quatro dimensões: RSC orientada para a sociedade, o ambiente natural, as gerações futuras e as ONGs; RSC orientada para os colaboradores da organização; RSC orientada para os clientes ou consumidores; RSC orientada para o governo. No entanto, esta escala tem por base uma teoria que secundariza os aspetos económicos (Carvalho et al., 2014), como tal, e concordando com estes autores, não a iremos utilizar nesta investigação.

É importante referir que existem normas de certificação em RSE (SA8000, AA1000, ISO26000 e NP4469), que nos permitem avaliar o desempenho das empresas no que diz respeito a essa matéria (*Anexo 3*).

Em Portugal também têm sido realizados vários estudos, entre os quais destacamos o de Branco e Rodrigues (2008). Este estudo abrangeu 49 empresas cotadas na bolsa portuguesa, tendo-se analisado os relatórios anuais de 2003 e os conteúdos divulgados nos *sites* das empresas. Os autores concluíram que as empresas preferem divulgar nos seus *sites* as práticas de RSE relacionadas com a comunidade, enquanto nos relatórios anuais preferem informar sobre os seus recursos humanos. Isto deve-se aos diferentes destinatários de cada um destes meios de comunicação. Referem também que, face aos resultados obtidos, se pode afirmar que as empresas portuguesas cotadas em bolsa fazem uma boa combinação entre a teoria da legitimidade e a RBV. Concluem, também, que não há uma diferença significativa entre os fatores que influenciam as práticas de divulgação de medidas de RSE destas empresas quando comparadas com outras empresas de países desenvolvidos. Roque e

Cortez (2006), com uma amostra constituída por 35 empresas cotadas na bolsa portuguesa, avaliaram a relação entre a divulgação de informação ambiental e o desempenho económico-financeiro. Apesar de tal relação não ser estatisticamente significativa, observou-se que as empresas que divulgam as suas práticas ambientais têm um pior desempenho económico-financeiro.

São também vários os estudos que fazem alusão à relação entre as variáveis sociodemográficas e as perceções de RSE. De acordo com Kahreh et al. (2014) as mulheres consideram, mais do que os homens, a RSE como muito importantes. Daqui resulta a nossa primeira hipótese de investigação:

H1 – Os colaboradores do género feminino valorizam mais do que os do género masculino a importância da RSE.

Robbins (1996) afirma que, quanto maior a idade do colaborador, menor tenderá a ser o impacto da RSE nas suas perceções. Assim a segunda hipótese é:

H2 – Os colaboradores mais novos têm uma maior perceção de RSE do que os colaboradores mais velhos.

Segundo Vicente et al. (2011) os colaboradores com maior número de anos de colaboração numa certa empresa, tendem a não valorizar tanto as práticas e políticas de RSE, em comparação com os colaboradores com menor antiguidade. Formula-se assim a terceira hipótese:

H3 – Colaboradores com menor antiguidade têm uma maior perceção de RSE do que os colaboradores com maior antiguidade.

Lloyd et al. (2008) consideram que os colaboradores com mais habilitações literárias compreendem melhor a importância da RSE do que os colaboradores com menos habilitações. Tendo tal em conta, a quarta hipótese de investigação é:

H4 – Colaboradores com mais habilitações literárias têm uma maior perceção de RSE do que colaboradores com menos habilitações.

METODOLOGIA

A estratégia utilizada neste estudo é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Segundo Yin (1994, 2005), é vantajoso utilizar uma estratégia mista em certas investigações, tendo em conta que nos permite obter dados complementares.

O desenho é o caso de estudo. De acordo com Creswell (1994), este desenho permite uma exploração aprofundada num determinado espaço temporal, no qual se pode recolher dados através de múltiplas fontes de informação. Yin (1994) afirma ainda que o estudo de caso deve ser utilizado quando queremos saber o «como» e o «porquê» dos fenómenos sociais. Assim sendo, este desenho pareceu-nos o mais adequado tendo em conta os objetivos da investigação.

Em relação ao método recolheu-se tanto dados primários como dados secundários. Os dados primários foram obtidos através da aplicação de dois tipos de questionários: a *Corporate Citizenship Scale*, que foi aplicada aos colaboradores de duas das delegações da empresa, e o *Core Organization Stakeholder Impact*, a qual foi respondida pelo diretor de uma delas, mas abrangendo toda a empresa. Por sua vez, os dados secundários foram obtidos através do *site* institucional da empresa em análise.

Instrumentos de medida

Conforme referido anteriormente, foram utilizados dois instrumentos de medida, a *Corporate Citizenship Scale* e o *Core Organization Stakeholder Impact*.

Maignan e Ferrel (2000) desenvolveram a *Corporate Citizenship Scale*, composta por 29 itens que através do grau de concordância dos participantes, utilizando para tal uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente). Esta escala permite estudar a RSE nas quatro categorias defendidas por Carrol. Mais tarde, Rego et al. (2010) testaram e adaptaram esta escala à realidade portuguesa, passando assim a ser composta por 18 itens, e dividindo a dimensão discricionária em dois fatores: RS discricionária para com o colaborador; e RS discricionária para com a comunidade. Optámos por utilizar esta escala adaptada à população portuguesa, a qual contém cinco dimensões de RSE, que são avaliadas de acordo com as médias das respostas obtidas nas questões relativas a cada dimensão

de RSE. A dimensão RS económica é avaliada pelas quatro primeiras afirmações da escala; a RS legal pelas afirmações 5 a 7; a RS ética pelas afirmações 8 a 11; a RS discricionária com o colaborador pelas afirmações 12 a 14; e, por último, a RS discricionária pelas afirmações 15 a 18 (*Anexo 1*).

Baseado em Carroll (1979) e em Maignan e Ferrel (2000), Carvalho (2013) desenvolveu o COSI, o qual, através de 40 indicadores, permite avaliar o impacto que as ações de RS da organização têm nos seus *stakeholders* internos e externos.

O COSI analisa o impacto por *stakeholder*, correspondendo, a cada um deles, vários indicadores: 12 para avaliar o impacto nos colaboradores; 5 para os acionistas; 3 para os gestores; 6 para os consumidores/clientes; 7 para a comunidade; 4 para o Estado; 2 para os fornecedores; e um para os concorrentes/distribuidores. Tais indicadores são pontuados de 0 a 2 ou de 0 a 1, conforme apresentam 3 ou 2 níveis de resposta, respetivamente (*Anexo 2*).

Enquanto a CCS se baseia nas perceções dos colaboradores, o COSI utiliza dados quantitativos e qualitativos, o que permite uma medição mais objetiva da RSE, combatendo assim algumas distorções que possam surgir, tais como os efeitos de halo e de condescendência.

Face ao anteriormente exposto, pareceu-nos interessante utilizar estes dois instrumentos de medida e verificar se os resultados de ambos seriam ou não semelhantes.

Caso de estudo

A empresa selecionada para estudo, a qual permanecerá anónima, é portuguesa e atua na área das tecnologias de informação e serviços, tendo 2950 trabalhadores. Alguns dos fatores que foram determinantes na escolha desta empresa para estudo foram os seguintes: é um das maiores empresas portuguesas na área das TI, com presença a nível internacional; é uma empresa cotada em bolsa; o volume de negócios em 2012 foi 130.219.550€ e, em 2013, 112.732.874€; foi diversas vezes galardoada com o prémio de parceiro de ano, atribuído por empresas tais como a *IBM*, *SAP*, *HP* e *Microsoft*; e divulgam informações acerca da RSE.

Procedimentos na recolha de dados

Assim, numa primeira fase, foi contactado o diretor de uma das delegações, o qual respondeu ao COSI e distribuiu a CCS pelos colaboradores dessa delegação. Numa segunda fase, foi contactada a diretora de Recursos Humanos de uma outra delegação, a qual também distribuiu a CCS pelos colaboradores da sua delegação. Importa referir que para a aplicação dos questionários foi utilizado o *Google Docs*, o que permitiu agilizar o processo de recolha dos dados.

Foram recolhidos e validados 32 inquéritos com a CCS, o que corresponde a 20,65% dos colaboradores destas delegações, e a 1,1% de todos os trabalhadores da empresa. Como todas as delegações têm uma distribuição funcional semelhante, consideramos que esta amostra é representativa de toda a empresa.

Os dados quantitativos foram tratados com os programas *IBM SPSS* e *Microsoft Office Excel*. Para todos os testes escolheu-se 5% como a probabilidade máxima admitida de erro tipo I. Os dados qualitativos foram sujeitos a uma análise de conteúdo descritiva, feita pelo investigador.

Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 32 colaboradores de uma empresa portuguesa da área das Tecnologias de Informação e Serviços. A maioria dos participantes é do género masculino, 65,6%. No que diz respeito ao estado civil, 59,4% são casados, 28,1% solteiros, 9,4% divorciados e 3,1% estão em união de facto. As idades situam-se entre os 24 e os 50 anos, sendo a média de cerca de 37 anos (DP = 7,15). Os participantes têm, como habilitações literárias, entre o ensino secundário e o mestrado, sendo que metade possui a licenciatura, 25% frequentaram o ensino secundário e 15,6% concluíram o mestrado. Relativamente ao número de anos na empresa, o intervalo vai de menos de um ano até aos vinte e um anos, estando a média em cerca de 6,5 anos (DP = 5,91). Em relação ao tipo de vínculo contratual dos participantes, 53,1% têm um contrato sem termo, 28,1% contrato de trabalho a termo incerto e os restantes, 18,8% têm um contrato a termo certo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar verificou-se a fiabilidade da escala CCS e das suas dimensões através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. O valor obtido para toda a escala, RS total, foi de 0,914 o que segundo Pestana e Gageiro (2008) revela uma consistência muito boa. De acordo com os mesmos autores, as dimensões económica ($\alpha = 0,808$), legal ($\alpha = 0,811$) e discricionária para com a comunidade ($\alpha = 0,812$) têm uma boa consistência, a dimensão ética ($\alpha = 0,791$) apresenta uma consistência razoável e a dimensão discricionária para com os colaboradores ($\alpha = 0,691$) tem uma consistência fraca, razão pela qual se deverá analisar com prudência esta dimensão.

Quanto ao COSI, devido ao facto de não ser em si mesma uma escala que meça conceitos em particular, mas tão só um instrumento de medida com alguns dos indicadores fundamentais de impacto nos *stakeholders*, não sendo, assim, necessário a análise da sua consistência interna. A avaliação dos resultados percentuais, em função dos *stakeholders* internos e externos, segue a grelha proposta por Carvalho (2009), em que, até 50%, os resultados são considerados maus, entre 51 e 75%, insuficientes, de 76 a 90%, bons, e só acima de 90% se consideram muito bons.

Questões de investigação

Questão de investigação 1

Qual o posicionamento das dimensões da RSE de acordo com os colaboradores da empresa em estudo?

Tendo em vista a formulação de uma resposta a esta questão de investigação, procedeu-se à análise estatística das respostas obtidas a cada uma das dimensões de RSE, conforme podemos constatar na *Tabela 1*.

Assim, de acordo com os colaboradores, a dimensão de RSE que mais se destaca na empresa é a RS legal (4,29), em segundo lugar a RS ética (4,07), em terceiro a RS económica (3,8), a RS discricionária para com o colaborador surge em quarto lugar (3,26) e por ultimo, ou seja, a dimensão que está menos presente na empresa é a RS discricionária para com a comunidade (2,91).

Tabela 1 – Médias e desvios-padrões obtidos nas várias dimensões de RSE

Dimensões de RSE	Média	Desvio padrão
RS Legal	4,29	1,28
RS Ética	4,07	1,04
RS Económica	3,80	1,20
RS Discricionária para com o colaborador	3,26	1,11
RS Discricionária com a comunidade	2,91	1,13
RS Total	3,66	0,91

Os testes *t* unilaterais para amostras relacionadas, entre cada par seguido de médias pontuais, permitem mostrar que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre a RS Legal e a RS Ética ($t = 0,985$; $p = 0,166$), nem entre a RS Discricionária para o colaborador e a RS Discricionária para a comunidade ($t = 1,55$; $p = 0,066$). No entanto, nas outras diferenças já existe significado estatístico: entre a RS Legal e a RS Económica ($t = 2,37$; $p < 0,05$); entre a RS Ética e a RS Económica ($t = 1,843$; $p < 0,05$); e entre a RS Económica e a RS Discricionária para com o colaborador ($t = 2,64$; $p < 0,01$).

De uma empresa cotada em bolsa, seria de esperar que a dimensão de RS Económica fosse a que mais se destacasse, visto a principal preocupação dos acionistas ter a ver com a obtenção de lucros, o que poderia influenciar as perceções dos colaboradores. Surpreendentemente, esta dimensão foi classificada em terceiro lugar pelos colaboradores, com um valor médio abaixo do valor médio da escala de respostas (4), e diferenças estatisticamente significativas relativamente às demais dimensões de RS.

Por outro lado, o facto de esta empresa estar inserida no mercado bolsista obriga-a a ter ainda mais em consideração as suas obrigações legais, pois em caso de incumprimento seriam-lhe aplicadas penalizações. Se a isto acrescentarmos o facto de a empresa ter uma maior exposição pública, por estar cotada em bolsa, é de esperar que a empresa se preocupe em ser ética. Assim sendo, compreende-se o facto de as dimensões RS Legal e RS Ética serem as melhores classificadas, e as únicas com valores acima do valor médio da escala de respostas.

Estas percepções podem ser vantajosas, no sentido de esta empresa poder atrair mais acionistas por ter comportamentos considerados éticos e em conformidade com a lei. No entanto, é de salientar que as respostas são, no seu conjunto, baixas, pois estão perto do valor médio (4) e abaixo dele. Obviamente, se uma empresa cotada em bolsa for associada a escândalos por incumprimento legal e práticas pouco éticas, o preço das ações poderá cair, prejudicando os seus acionistas. Ora se estas dimensões de RS são as que mais se evidenciam na empresa, tal pode ser um indício que haverá uma probabilidade baixa de a empresa estar associada a inconformidades daquela natureza.

O facto de a RS discricionária para com o colaborador surgir em melhor classificação do que a RS discricionária para com a comunidade, pode estar associada a uma estratégia de gestão que privilegia os colaboradores face à comunidade, para assim tentar motivar preferencialmente os trabalhadores, tendo em vista a obtenção de um melhor desempenho.

Rego et al. (2010) realizaram um estudo em Portugal, com uma amostra de conveniência de 260 indivíduos, os quais pertenciam a 11 grandes empresas da área de serviços (banca, serviços de entrega, retalho, hospital, transporte e logística) da indústria (peças automóveis, sistemas eletromecânicos e pré-fabricados de betão). Os autores do estudo não apresentaram os resultados tendo em conta o tipo de empresa, visto que o seu principal objetivo era adaptar e testar a escala à realidade portuguesa, apresentando assim em função das dimensões da RSE. Tais resultados apontam a RS Legal como a dimensão com maior destaque, tal como acontece no nosso trabalho, demonstrando que existe nestas empresas uma grande preocupação com o cumprimento das leis. No entanto, as outras dimensões têm classificações diferentes: em segundo aparecia a RS económica, em terceiro a RS ética, em quarto a RS discricionária para com a comunidade e, em último, a RS discricionária para com o colaborador.

Questão de investigação 2

Existe alguma relação entre o perfil das dimensões de RSE percecionadas pelos colaboradores e o seu perfil sociodemográfico?

Para estudar a relação entre o género dos colaboradores e as dimensões de RSE percecionadas, foram realizados testes de *Levene* e testes *t*. Segundo Pereira (2008), o primeiro tem como objetivo averiguar a homogeneidade das variâncias na população, de modo a escolher o teste *t* que melhor se adequa à avaliação das diferenças entre médias. Os resultados obtidos (*Tabela 2*) mostram que não há uma diferença estatisticamente significativa entre o género e as dimensões de RSE.

Tabela 2 – Relação entre as dimensões de RSE e o género

	Teste de <i>Levene</i> para a igualdade das variâncias		Teste <i>t</i> para a igualdade das médias		
	F	<i>p</i>	t	<i>p</i>	Diferença
RS Económica	0,825	0,371	0,352	0,727	0,15909
RS Legal	0,62	0,805	-0,247	0,806	-0,11922
RS Ética	0,05	0,943	0,881	0,385	0,34307
RS Discricionária colaborador	0,107	0,746	-0,063	0,950	-0,02632
RS Discricionária comunidade	3,494	0,071	-0,071	0,944	-0,03030

Para estudar a relação entre as outras variáveis sociodemográficas (idade, habilitações literárias, antiguidade e tipo de contrato) e as dimensões de RSE efetuou-se o teste *one-way ANOVA* (*Tabela 3*). Nestes testes, o fator idade está categorizado em 3 classes etárias: até 30 anos, 30 a 40 anos, e mais de 40 anos; o fator habilitações literárias em 4 categorias: até 12 anos de escolaridade, bacharelato ou curso médio, licenciatura, e mestrado; o fator antiguidade em 4 classes: até 5 anos, 6 a 10 anos 11 aos 15 anos, e mais de 15 anos; e o fator tipo de contrato em 3 grupos: contrato de trabalho a termo certo, contrato de trabalho a termo incerto, e contrato sem termo.

A análise dos resultados destes testes permite que se conclua que existem diferenças estatisticamente significativas entre as pontuações médias obtidas na

dimensão RS económica em relação às habilitações literárias; entre o tipo de contrato e as dimensões RS económica, RS ética e RS discricionária para com a comunidade.

Tabela 3 – Relação entre as dimensões de RSE e os fatores

	Classes etárias	Habilitações literárias	Antiguidade	Tipo de contrato
	Estatística F			
RS Económica	0,817	2,977*	1,769	4,344*
RS Legal	0,157	1,239	1,147	0,890
RS Ética	0,557	2,540	1,755	5,370*
RS Discricionária colaborador	0,146	2,595	1,423	0,794
RS Discricionária comunidade	0,166	1,323	1,162	5,150*

* $p < 0,05$

Explorando as dimensões e as variáveis que têm relação estatisticamente significativa (*Tabela 4*), podemos verificar quais as habilitações literárias que dão maior enfoque à dimensão de RS económica. O facto de os inquiridos com bacharelato ou curso médio darem maior enfoque à RS económica pode indiciar que, nos cursos associados a este nível de qualificação, poderá existir a tendência para sensibilizar mais os alunos para a rendibilidade das empresas. No entanto, se não tivermos em conta este grau de qualificação educacional, então quanto maior é o nível de qualificação do inquirido, maior parece ser a sua valorização da dimensão de RS Económica.

Tabela 4 – Relação entre habitações literárias e dimensão de RS económica

Dimensão de RS		Habilitações literárias			
		Ensino Secundário	Bacharelato ou curso médio	Licenciatura	Mestrado
Económica	Média	3,25	5,08	3,61	4,55
	DP	1,12	0,58	1,18	0,91

Analisando com maior detalhe a relação entre o tipo de contrato e as dimensões de RS económica, ética e discricionária para com a comunidade (*Tabela 5*), verifica-se que os colaboradores com contrato a termo tendem a ter uma maior perceção de tais dimensões de RS, do que os colaboradores com contrato a termo

incerto ou sem termo. Tal poderá dever-se ao facto dos colaboradores com contrato incerto ou sem termo, visto terem uma maior garantia de permanência na empresa, não atribuírem grande importância a tais dimensões de RS.

Outro argumento poderá ser o facto de os colaboradores a termo certo, que estão preocupados em encontrar um novo posto de trabalho, poderem considerar fundamental as dimensões de RS económica, ética e discricionária para com a comunidade, como forma de avaliarem as empresas potencialmente empregadoras, pois se estas forem sólidas economicamente, tiverem comportamentos éticos, e consideração com a comunidade, poderão ter uma maior probabilidade de serem mais empenhadas em recrutar pessoas a termo incerto ou sem termo.

Tabela 5 – Relação entre tipo de contrato e dimensões de RS

Dimensão de RS		Tipo de contrato de trabalho		
		Termo certo	Termo incerto	Sem termo
Económica	Média	4,91	3,83	3,40
	DP	1,17	1,16	1,02
Ética	Média	4,88	4,44	3,59
	DP	0,82	0,92	0,95
Discricionária para com a comunidade	Média	4,04	2,89	2,51
	DP	1,30	0,94	0,92

Questão de investigação 3

Quais os comportamentos que são publicitados pela empresa e que verificam a RSE em cada uma das suas dimensões?

De forma a responder a esta questão de investigação realizou-se uma análise de conteúdo do *site* da empresa, relatório de contas e código de ética. De seguida iremos descrever alguns dos comportamentos que a empresa alega ter em cada uma das dimensões de RSE.

No que concerne à dimensão legal, sendo a dimensão considerada pelos colaboradores como aquela que está mais presente (CCS = 4,29), então será de esperar que a empresa cumpra com todas as suas obrigações legais. O *site* apresenta só um

link para o Código de Ética e Conduta da empresa. Neste, a empresa anuncia, em conjunto com todos os seus colaboradores, que se compromete a garantir, em todas as suas atividades, a total conformidade com as legislações, independentemente da região onde operam. Refere ainda que nenhum colaborador deve executar, em nome da empresa, qualquer ação que viole a lei onde opere. Enaltecem ainda que a empresa deve aceder a todas as solicitações das autoridades de supervisão e fiscalização, prestando-lhes todo o apoio ao seu alcance.

No entanto, no *relatório e contas* de 2013, foi possível observar uma rubrica denominada por «multas, coimas, juros compensatórios», que apontava para o crescimento desse valor, que em 2012 era de 81.809€. e em 2013 de 158.039€. Face à escassez de informação sobre a que se referem tais multas, não nos é assim possível entrar em detalhe sobre que normas a empresa não cumpriu.

Em relação à dimensão económica, a empresa apenas refere que adotaram práticas não predatórias nos negócios, não entrando em pormenor sobre essas mesmas práticas. Carroll (1991) afirma que a dimensão económica está relacionada com o facto de a empresa ser rentável, ora atentos ao relatório de contas da empresa, podemos verificar que em 2013 o *EBITDA* atingiu o valor de 11,7 milhões de euros, tendo decrescido em 4,6 milhões e euros face ao ano de 2012. No entanto o resultado líquido, de 2012 para 2013 cresceu 65%, atingindo assim os 460 mil euros. Podemos assim afirmar que a empresa é rentável, mas que não é uma empresa atrativa para os acionistas que preferem investir em empresas que distribuem dividendos, o que esta empresa não tem feito, privilegiando o autofinanciamento e a manutenção de um bom rácio de autonomia financeira.

No que diz respeito às práticas relacionadas com a dimensão ética, a empresa, no seu *site*, afirma promover a igualdade e a diversidade de oportunidades para os seus colaboradores, não pactuando com qualquer tipo de discriminação, seja ela em função de género, raça, orientação sexual, estado civil, deficiência física, orientação política, origem étnica, social ou naturalidade. Fazem também referência ao processo de avaliação de desempenho, o qual consideram que decorre com total transparência e que visa promover uma política de reconhecimento e recompensa justa. No entanto,

não entram em pormenor sobre essas mesmas práticas. Caso a empresa revelasse tais práticas, tal poderia ser-lhe benéfico, pois iria melhorar a sua reputação, o que poderia torná-la mais apetecível para os investidores e também poderia resultar como um fator aliciante em processos de recrutamento e seleção.

Ainda em relação à dimensão de RSE ética, o *Código de Ética e Conduta*, segue a mesma linha das informações divulgadas no *site*, contudo fazem referência à existência de um canal de comunicação, entre empresa e colaboradores, através do qual se podem reportar situações irregulares, de forma anónima, que detetem ou tenham conhecimento, que possam provocar danos graves à empresa, colaboradores e restantes *stakeholders*.

Como seria de esperar é em relação à dimensão discricionária, que a empresa mais divulga as suas práticas. Tendo em conta Rego et al. (2010), também aqui iremos fazer a distinção entre discricionária para com o colaborador e discricionária com a comunidade.

As práticas relacionadas com a RSE discricionária para com o colaborador, passaram pela aposta na formação e no desenvolvimento das competências dos colaboradores, mais concretamente a criação de uma plataforma na qual promovem as formações, em diversas áreas, que estão ao alcance dos colaboradores. Foram ainda implementadas algumas medidas de apoio à saúde e bem-estar tais como, o seguro de saúde e consultas de nutrição.

Na CCS, mais concretamente na pergunta 13, a média do grau de concordância com a frase “a nossa empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação adicional” foi de 3,31 (DP = 1,40), tendo em conta que é utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos este resultado pode traduzir-se numa discordância tendencial. Ora tendo em consideração a criação da plataforma, que visa promover as formações que os colaboradores têm ao seu alcance, o resultado esperado nesta pergunta não seria este. Podemos estar aqui perante duas situações, ou os colaboradores não têm conhecimento desta plataforma, que lhes permite obter formação adicional, ou existem critérios demasiado rígidos na seleção de formandos. Qualquer que seja a situação a empresa deve intervir.

Por último, as práticas relacionadas com a RSE discricionária com a comunidade foram as seguintes:

- Protocolos com universidades, tanto para colaboração em pesquisa e desenvolvimentos de tecnologias, como para a atribuição de um prémio ao melhor aluno da cadeira de TI;
- Recolha de sangue e dadores de medula óssea;
- Patrocínio a entidades desportivas e a desportistas em nome individual;
- Apoio direto e voluntariado à *Associação Crescer Bem*;
- Colaboração com a *Associação Humanidades* orientada à intervenção em saúde, educação e inclusão;
- Promoção de voluntariado e prestação de serviços à *APAV*;
- Apoio à *Associação Bagos d'Ouro* num projeto relacionado com uma biblioteca;
- Doação de vestuário a crianças de um orfanato da Costa do Marfim;
- Recolha de bens para apoio a diversas instituições, tais como a *Novo Futuro*, *Animals Angels*;
- Doação de equipamento informático a instituições como a *Associação Alzheimer Portugal*, *Casa de Proteção e Amparo de Santo António* e *Casa Ronald McDonald*;
- Campanha de sensibilização para a reciclagem, redução do consumo de papel e uso eficaz de água e energia nas instalações da empresa.

A dimensão de RSE discricionária para com a comunidade, foi considerada a que menos presente está na empresa, tendo obtido o valor de 2,91 (DP = 1,13). Tendo em conta as diversas práticas que a empresa tem relacionadas com esta dimensão, este resultado pode dever-se ao facto de determinadas práticas serem levadas a cabo com mais afinco em umas delegações do que noutras ou, apesar de a empresa comunicar estas práticas aos colaboradores, estes podem não estar a par das mesmas ou existir um desinteresse sobre este assunto.

Branco e Rodrigues (2008) afirmam que as empresas preferiam divulgar nos seus *sites* informações sobre a RSE, ao invés de o fazerem nos *relatórios de contas*, devido aos destinatários de tais meios de comunicação serem diferentes. No entanto, a empresa em estudo divulga exatamente as mesmas informações sobre RSE, quer seja no *site* institucional quer seja no relatório de contas.

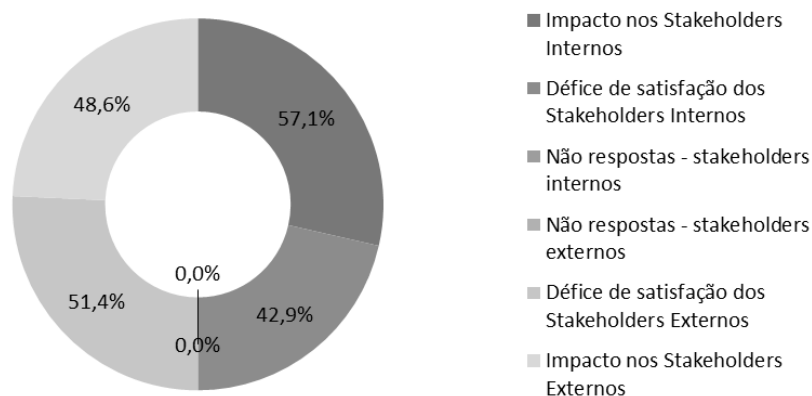
Podemos assim concluir que os comportamentos mais publicitados pela empresa dizem respeito à dimensão de RSE discricionária, seja para com o colaborador seja para com a comunidade. No que diz respeito às outras dimensões de RS (legal, económica e ética) a empresa opta por não divulgar as suas práticas de forma desenvolvida, fazendo-lhes apenas referência vaga. O facto de a empresa em estudo optar por divulgar práticas de RSE relacionadas com os seus colaboradores e a comunidade, revela uma preocupação com a sua imagem institucional, a qual lhe poderá ser útil, por exemplo, em processos de recrutamento e seleção. Tal vai ao encontro do defendido por Gray et al. (1995), que referem que as empresas que divulgam informações mais do âmbito social, de forma a aumentar a sua legitimidade.

Questão de investigação 4

Será que os resultados obtidos pelo COSI coincidem com os obtidos pela CCS?

Conforme anteriormente referimos, o COSI permite avaliar o impacto que a organização tem nos seus *stakeholders*. Dos resultados obtidos, conforme podemos constatar na *Figura 6*, esta empresa tem um maior impacto nos seus *stakeholders* internos (57,1%) do que nos *stakeholders* externos (48,6%).

Figura 6 – Resultados gerais do COSI



Fazendo uma análise mais detalhada, e levando em consideração o número de indicadores utilizados, em relação a cada *stakeholder*, verificamos que entre os *stakeholders* internos, a empresa tem um maior impacto nos acionistas (66,7%), seguindo-se o impacto nos gestores (60%) e por último nos colaboradores (52,4%). Por sua vez, nos *stakeholders* externos, o maior impacto (100%) é nos concorrentes/distribuidores (só um item), em segundo (63,6%) na comunidade, em terceiro nos consumidores/cliente (5%), em quarto no estado (37,5%) e em último lugar surge o impacto nos fornecedores (33,3%).

Mais uma vez, o impacto que a empresa tem sob a comunidade é surpreendente, embora confirmando o que é transmitido no *site* da empresa. Segundo os colaboradores, através da CCS, a RSE discricionária para com a comunidade é a dimensão com menos presença na empresa. Assim, a deficiente comunicação interna poderá estar a ser a razão pela qual os colaboradores têm uma perceção diminuída em relação à RS para a comunidade.

O valor da média total do COSI é de 52,86%. Ora, de acordo com a grelha proposta por Carvalho (2009), este resultado é classificado como insuficiente, visto que se enquadra na escala dos 51 a 75%. Parece evidente que se uma empresa apresenta bons resultados só em cerca de 50% dos indicadores utilizados, então haverá muito a fazer para melhorar os impactos positivos nos *stakeholders*.

Parece existir um maior impacto nos *stakeholders* internos do que nos externos, o que não pode deixar de ser uma chamada de atenção para que é necessário melhorar estes impactos em todos os *stakeholders*, nomeadamente nos externos, que são cruciais para o desenvolvimento do negócio.

A *tabela 6* permite-nos identificar quais os indicadores em que a empresa registou uma melhor e uma pior pontuação, dependendo do tipo de *stakeholder*, interno ou externo.

Tabela 6 – Indicadores com melhor e pior pontuação no COSI

	Indicadores com melhor pontuação	Indicadores com pior pontuação
<i>Stakeholders</i> internos	Absentismo; Programas de incentivos recompensadores do mérito.	Despedimentos; Variação média dos salários; Distribuição de dividendos; Plano de pensões pago, total ou parcialmente pela empresa.
<i>Stakeholders</i> externos	Bolsas/estágios profissionais; Certificação da Qualidade; Políticas de preservação ambiental; Resultado líquido; Valor dos capitais próprios; Valor das vendas e serviços prestados.	Contratações; Prazo médio de pagamento a fornecedores; Reclamações registadas; Evolução dos impostos.

É interessante constatar que se, por um lado, tem havido despedimentos e a média dos salários não variou, por outro, a empresa tem programas de incentivos recompensadores do mérito. Poderá ser esta uma das causas para o absentismo ser um indicador com boa pontuação.

Apesar de a empresa ter Certificação da Qualidade (empresa, produtos e processos) o número de reclamações registadas é um dos indicadores com pior desempenho, resta saber qual o motivo de tais reclamações. Por exemplo: produto, serviço ou atendimento.

Na *Tabela 1*, podemos verificar que a média da CCS é de 3,66 (DP = 0,91), tendo em consideração que este valor diz respeito a uma escala de 1 a 7, o valor desta média convertido para percentagem é de 44,25%. Este valor está abaixo da média total do COSI (52,86%) em cerca de 16,3%. Existe assim um desfasamento quando comparadas as médias totais destes dois instrumentos de medida, o que não é de admirar visto o facto de o COSI possuir elementos mais objetivos de análise em comparação com a CCS.

Atentando em cada uma das afirmações presentes na CCS, podemos constatar que o grau de concordância, que os colaboradores assinalam em cada uma, pode servir também para avaliar o impacto em um ou vários *stakeholders*. Assim sendo,

procedeu-se à análise de cada afirmação e identificou-se os respetivos *stakeholders*. Tais identificações podem ser observadas no *anexo 4*.

Assim, conforme ilustrado na *Tabela 7*, conseguimos obter, através da CCS, o impacto nos *stakeholders* percecionado pelos colaboradores, podendo-se fazer uma comparação aproximada com os resultados obtidos com o COSI.

Tabela 7 – Impacto nos *stakeholders* segundo a CCS e o COSI

<i>Stakeholders</i>	CCS		Diferença	COSI	
	Média de pontuação	%		%	Pontos
Colaboradores	4,03	50,46%	2%	52,4%	11
Acionistas	3,82	46,96%	20%	66,7%	6
Gestores	3,95	49,11%	11%	60,0%	3
Consumidores/Clientes	4,19	53,13%	11%	41,7%	5
Comunidade	2,98	33,02%	31%	63,6%	7
Estado	3,70	45,05%	8%	37,5%	3
Fornecedores	4,11	51,82%	19%	33,3%	1
Concorrentes/Distribuidores	4,63	60,42%	40%	100%	1
<i>Stakeholders</i> internos	3,93	56,15%	1%	57,1%	20
<i>Stakeholders</i> externos	3,92	56,02%	7%	48,6%	17

O único *stakeholder* em que os dois instrumentos têm resultados semelhantes é em relação aos colaboradores. Importa também referir que a percentagem do impacto que a empresa tem sob os *stakeholders* internos é muito próximo. Tais semelhanças revelam que os colaboradores têm uma perceção correta do impacto que a empresa tem sobre eles, no entanto em relação aos outros *stakeholders*, nomeadamente externos, a perceção não é tão ajustada aos resultados do COSI.

Hipóteses

Hipótese 1

Os colaboradores do género feminino valorizam mais do que os do género masculino a importância da RSE.

O teste de *Levene* ($F = 0,688$; $p = 0,414$) permite assumir a igualdade das variâncias na população, ao qual corresponde um teste *t* para a igualdade das médias que não apresenta significado estatístico ($t = 0,231$; $p = 0,819$), não se validando esta hipótese, o que contraria os resultados obtidos por Kahreh et al. (2014). Matten e Moon (2008), conforme já aqui referimos, defendem que a RSE é influenciada por diversas variáveis, entre as quais a cultura e a nacionalidade. Assim, se atendermos ao facto do estudo de Kahreh et al. (2014) ter sido levado a cabo no Irão, tal poderá explicar a diferença nos resultados, pois a cultura desse país é castradora das mulheres, levando-as, porventura, a serem mais interessadas nas políticas de responsabilidade social das empresas.

Hipótese 2

Os colaboradores mais novos têm uma maior perceção de RSE do que os colaboradores mais velhos.

A correlação de *Pearson* entre a idade e a pontuação global em RSE não apresenta significado estatístico ($r = -0,078$; $p = 0,671$), levando à não validação desta hipótese. Assim sendo, este resultado não corrobora a proposição de Robbins (1996). Tendo em conta o contrato social, defendido por Shocker e Sethi (1973), podemos supor que em tempos de crise económico-financeira, as pessoas, independentemente da idade, creem que as empresas devem ter uma atitude mais socialmente responsável, até pelas previsíveis dificuldades em que também se devem encontrar os seus *stakeholders*.

Hipótese 3

Colaboradores com menor antiguidade têm uma maior percepção de RSE do que os colaboradores com maior antiguidade.

Utilizando a correlação de *Pearson*, podemos concluir que a hipótese não é válida, pois não apresenta um resultado estatisticamente significativo ($r = -0,271$; $p = 0,134$). Este resultado é contrário ao obtido por Vicente et al. (2011), pois seria de esperar que os funcionários mais antigos, dado estarem mais próximos de se aposentarem, não valorizassem tanto as práticas e políticas de RSE, quando comparados com os funcionários de menor antiguidade, que perspetivam o seu futuro na empresa. O facto de não existir esta diferença, com significado estatístico, revela que os inquiridos percebem da mesma forma as práticas e políticas de RS da empresa, o que pode ser demonstrativo de que esta tem vindo a manter os mesmos comportamentos de RS ao longo dos anos, ou que não foi feito um esforço para divulgar novas ações de RSE.

Hipótese 4

Colaboradores com mais habilitações literárias têm uma maior percepção de RSE do que colaboradores com menos habilitações.

Procedeu-se ao teste *one-way ANOVA*, no qual se obteve um $F = 2,591$ não estatisticamente significativo ($p = 0,073$), não se validando esta hipótese. Este resultado contraria o obtido por Lloyd et al. (2008), podendo dever-se ao facto dos cursos frequentados pelos inquiridos terem ou não maior foco nas questões da RS. Tendo em conta a área da empresa nas tecnologias de informação, é de esperar que grande parte dos inquiridos tenham frequentado cursos ligados a este domínio, nos quais poderá ser comum não destacarem a RSE. Por sua vez, nos cursos relacionados com as ciências empresariais, é plausível que seja dado um maior enfoque à RSE. Assim, a área de formação dos colaboradores, mais do que as habilitações literárias, poderá ser a variável determinante para estas percepções de RSE. Contudo, esta explicação não foi avaliada neste estudo, sendo somente uma possibilidade especulativa.

CONCLUSÃO

Esta dissertação apresenta vários conceitos e teorias sobre a RSE, das quais destacamos os trabalhos de Carrol (1979, 1983, 1991 e 1999), como sendo os mais adequados à nossa investigação.

As abordagens feitas ao tema e a evolução conceptual da RSE fizeram com que se instalasse alguma confusão em relação a conceitos “paralelos”. Mais concretamente, com a ética, apesar de esta ser a base da RSE; com a filantropia, a qual consideramos ser só mais um comportamento discricionário que acresce à RSE, pois esta exige um compromisso contínuo da organização em todas as dimensões (económica, legal, ética e discricionária); e com o desenvolvimento sustentável, que não é mais do que um dos objetivos da RSE.

O nosso estudo centrou-se numa grande empresa portuguesa da área das TI, cotada em bolsa, e com clientes importantes no panorama nacional e internacional. Aplicámos dois instrumentos de medida: a CCS a 32 colaboradores, os quais consideraram a RS Legal como sendo a dimensão da RSE com maior destaque na empresa; e o COSI, preenchido pelo diretor de uma das delegações da empresa, através do qual constatamos que a empresa tem um maior impacto nos seus *stakeholders* internos do que nos externos, o que não se depreenderia só com a análise da CCS.

A comparação entre a CCS e o COSI apresenta resultados semelhantes para os *stakeholders* internos, mas diferenciados em relação aos *stakeholders* externos. Atendendo que a CCS foi respondida pelos colaboradores, tal revela que eles têm uma perceção correta do impacto que a empresa tem sobre eles, no entanto não têm uma perceção apurada sobre o impacto que a empresa tem em relação aos *stakeholders* externos, a qual se obtém com os dados mais objetivos do COSI.

A análise da relação entre o perfil das dimensões de RSE, percecionadas pelos colaboradores e o seu perfil sociodemográfico, revelou uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão de RS económica e as habilitações literárias, sendo que os colaboradores com bacharelato ou curso médio são aqueles que maior enfoque dão à RS económica. Tendo em consideração a existência de outros níveis de qualificação

mais elevados, e se não tivermos em conta tal grau de qualificação, bacharelato ou mestrado, então quanto maior o nível de qualificação do inquirido, maior parece ser a sua valorização da dimensão de RS Económica. Porém devemos ter em conta que a área de formação, mais do que o nível de qualificação, deverá influenciar a perceção dos inquiridos. Também se obteve uma relação estatisticamente significativa, entre o tipo de contrato e as dimensões de RS económica, ética e discricionária para com a comunidade. Os resultados aqui obtidos indiciam que os colaboradores, cujo contrato oferece uma maior garantia de permanência na empresa, não atribuem grande importância a tais dimensões da RS. Por sua vez, os colaboradores com contrato a termo certo, tendem a valorizar mais aquelas dimensões, indiciando ainda que elas poderão ser as mais valorizadas no momento de avaliar as empresas potencialmente empregadoras.

Tendo em conta a baixa valorização da RS discricionária para com a comunidade, obtida através da CCS, seria de esperar que as práticas, da empresa, respeitantes a esta dimensão, tivessem pouca expressão. No entanto, e para nossa surpresa, as dimensões discricionárias para com a comunidade e para com o colaborador, são aquelas em que a empresa mais divulga as suas práticas. Face a esta disparidade, podemos estar perante uma falha de divulgação de práticas de RSE entre empresa e colaboradores, sendo importante retificar esta situação, visto que se os colaboradores verificarem que a empresa tem mais práticas de RSE, tal pode funcionar como um fator motivacional e quem sabe melhorar o seu desempenho.

Em relação às hipóteses, as quais tinham como propósito analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas (género, idade, antiguidade e habilitações literárias) e a perceção da RSE, verificou-se que nenhuma delas apresentou validade estatística, demonstrando uma independência que nem sempre se verifica na literatura, porventura devido às diferentes características e contextos culturais em que os diversos estudos foram realizados.

A empresa em estudo revelou um baixo índice de RSE, em ambos os instrumentos de medida, o que, segundo Steiner (1971), não deveria acontecer, pois quanto maior a empresa, maior deveria ser a sua RSE. Assim, consideramos que, a

curto prazo, a empresa deveria rever as suas práticas e políticas de RSE, em todas as dimensões e, depois de executarem tais mudanças, deveriam procurar difundir-las, interna e externamente, de modo a reforçar a sua imagem de empresa socialmente responsável. A médio prazo, deveriam ponderar obter uma certificação em RSE, tal como a SA8000, o que poderia melhorar a sua reputação e torná-la mais atrativa, melhorando o seu valor em bolsa.

As limitações deste estudo são: embora as dimensões e a própria escala CCS apresentem uma boa consistência interna, medida pelo *alfa de Cronbach*, não se procurou aperfeiçoar a sua adaptação a este contexto empresarial, podendo existir um maior enviesamento da medida; as práticas de RSE não foram observadas pelo investigador, mas sim avaliadas pela sua publicitação no *site* da empresa, *relatório de contas* e no *código de ética e conduta*; e, no questionário distribuído aos colaboradores, poderiam ter sido incorporadas questões sobre as práticas de RSE, mas optou-se por não aumentar o seu número, de modo a conseguir uma maior adesão por parte dos colaboradores.

Como novas pistas de investigação, seria interessante elaborar uma espécie de *ranking* com empresas portuguesas, no que diz respeito ao seu impacto nos *stakeholders*, através da aplicação do COSI. Para realizar tal estudo, deveria ser necessário fazer uma parceria com alguma associação empresarial ou com uma revista da área da gestão, devido à dificuldade das empresas em participar em estudos académicos. Outro estudo poderia ser a adaptação da CCS a outros *stakeholders* para além dos colaboradores, tais como clientes, comunidade e fornecedores. E, com esses instrumentos de medida, realizar uma espécie de avaliação 360º a uma empresa, de forma a se poder obter resultados mais abrangentes e uma melhor descrição do desempenho organizacional.

Por último, deixaríamos uma mensagem a todos os gestores, apelando a que, para além de desempenharem da melhor forma as suas funções, tentem também tomar decisões socialmente responsáveis, beneficiando a empresa, o empreendedor e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B., MITCHELL, R. (1999) Who Matters to GEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and GEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507- 526.
- ALMEIDA, F. (2010) *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Principia Editora.
- ANTAL, A., SOBCZAK, A. (2007) Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & Society*, 46 (1), 9–32.
- AUPPERLE, K., CARROLL, A., HATFIELD, J. (1985) An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.
- BAKKER, F., GROENEWEGEN, P., HOND, F. (2005) A Bibliometric Analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44 (3), 283-317.
- BARNARD, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BARNEY, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-110.
- BERLE, A. (1932) For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365–1372.
- BLOWFIELD, M., MURRAY, A. (2008) *Corporate responsibility: a critical introduction*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- BOWEN, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Nova Iorque: Harper & Row.
- BRANCO, M., RODRIGUES, L. (2006) Corporate Social Responsibility and resourcebased Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- BRANCO, M., RODRIGUES, L. (2008) Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701
- CARR, A. (1968) Is Business Bluffing Ethical?. *Harvard Business Review*, 46, 143-153.

- CARROL, A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARROLL, A. B. (1983) Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?. *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- CARROLL, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268–295.
- CARROLL, A. B., SCHWARTZ, M. (2003) Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- CARVALHO, J. (2009) *Gestão e Marketing – Para Devolver as Organizações ao Homem*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARVALHO, J. (2013) Core Organizational Stakeholder Impact – An assessment model. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 1 (1), 3-20.
- CARVALHO, J., JONKER, J., DENTCHEV, N. (2014) WHAT’S IN A WORD? - An exploration of the changes in meaning of corporate social responsibility over the last century with an emphasis on the last decades. In: *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility* (ed D. Türker, H. Toker, C. Altuntas), pp.1-18. Lanham, USA: Lexington Books.
- CCE (Comissão das Comunidades Europeias) (2001) *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, 18 Julho.
- CLARK, J. M. (1926) *Social Control of Business*. Chicago: University of Chicago Press.
- CLARKSON, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- COCHRAN, P., WOOD, R. (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- COMISSÃO BRUNDTLAND (1987) *Our Common Future*. United Nations
- CRESWELL, J. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- CRIS (Centro de Responsabilidade e Inovação Social) (2012) *Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional*. Porto, Março.
- CRUZ, J. (2009) Considerações sobre a empresa em contextos globais. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto*, 6, 301-332.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CABRAL-CARDOSO, C. (2006) *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora
- DAHLSTRUD, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- DAVIS, K. (1960) Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?. *California Management Review*, 2 (3), 70–76.
- DAVIS, K., BLOMSTROM, R. (1966) *Business and Its Environment*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- DI MAGGIO, P., POWELL, W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DONALDSON, T., DUNFEE, T. (1994) Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- DONALDSON, T., PRESTON, L., (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- DRUCKER, P. F. (1984) The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- EBNER, D., BAUMGARTNER, R. (2006) The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*. Dublin 4-5 setembro.
- EELLS, R. (1958) Corporate Giving: Theory and Practice. *California Management Review*, 1, 37–46.

- EILBERT, H., PARKET, I. (1973) The Current Status of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 16 (4), 5–14.
- FASSIN, Y., ROSSEM, A., BUELENS, M. (2011) Small-Business Owner-Managers Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453.
- FREDERICK, W. (1960) The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.
- FREEMAN, E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- FREEMAN, R., PHILIPS, R. (2002) Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), 331-349.
- FRIEDMAN, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13, 122-126.
- GARFIELD, C. (1995) Ethics and corporate social responsibility. *Executive Excellence*, 12 (8), 5-6.
- GARRIGA, E., MELÉ, D. (2004) Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71.
- GJØLBERG, M. (2009) The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies?. *Socio-Economic Review*, 7 (4), 605–637.
- GLADWIN, T., KENNEUY, J. (1995) Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review* 20 (4), 874-904.
- GRANT, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- GRANT, R. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. Barcelona: John Wiley & Sons.
- GRAY, R., KOUTHY, R., LAVERS, S. (1995) Corporate social and environmental reporting – a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (2), 47-77.

- GRAY, R., OWEN, D., ADAMS, C. (1996) *Accounting & Accountability - Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- GUPTA, S., SHARMA, N. (2009) CSR – A Business Opportunity. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 396-401.
- HART, S. (1995) A Natural-Resource-Based View of the Firms. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1012.
- HART, S., CHRISTENSEN, C. (2002) The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review* 44 (1), 51-57
- HEAL, G. (2005) Corporate social responsibility – An economic and financial framework. *The Geneva Papers*, 30, 387-409.
- JENSEN, M., MECKLING, W. (1976) Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- JENSEN, M. (2000) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Harvard Business School Press*, 37-58.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. (2002) *Exploring Public Sector Strategy*. Essex: Prentice Hall.
- JOHNSON, H. L. (1971) *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- JONES, T. (1980) Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67.
- KAHREH, M., BABANIA, A., TIVE, M., MIRMEDI, S. (2014) An examination to effects of Gender Differences on the CSR. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 664-669.
- KAKU, R. (1997) The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75 (4), 55-62.
- KREPS, T. (1940) Measurement of the Social Performance of Business. In: *An Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee* (ed. K. Wright). US Government Printing Office.
- LAMA, D., MUYZENBERG, L. (2008) *O caminho para a liderança*. Traduzido por S. Oliveira, 2008. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- LANTOS, G. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630.
- LEVITT, T. (1958) The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- LISTON-HEYES, C., CETON, G. (2009) An Investigation of Real Versus Perceived CSP in S&P- 500 Firm. *Journal of Business Ethics*, 89, 283-296.
- LLOYD, T., HEINFELDT, J., WOLF, F. (2008) Corporate social responsibility from the employees' perspective: an empirical organizational analysis. *Review of Business Research*, 8.
- MAGALHÃES, C. (2009) *Responsabilidade social e regulada no sector metalomecânico brasileiro e português: Um estudo comparativo à luz da cultura*. PhD Thesis, Universidade do Minho.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. (2000) Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.
- MANNE, H., WALLICH, H. (1972) *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MARGOLIS, J., WALSH, J. (2001) *People and profits? The search for a link between company's social and financial performance*. New Jersey: Mahwah.
- MATTEN, D., CRANE, A., CHAPPIE, W. (2003) Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45 (2), 109-120.
- MATTEN, D., MOON, J. (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404–424.
- MCGUIRE, J. W. (1963) *Business and Society*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- MILARÉ, S., YOSHIDA, E. (2007) Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9 (1), 86-99.
- MITCHELL, R., AGLE, B., WOOD, D. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Sahence: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.


- MORTAL, A. M., MORTAL, A. B. (2005) Uma visão actual da responsabilidade social das empresas. *IX congresso internacional de custos – Florianópolis*. Brasil 28-30 novembro.
- OLIVEIRA, R. (2012) *Integração da Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social na Estratégia de Gestão*. Master Dissertation, Universidade de Coimbra.
- PEREIRA, A. (2008) *Guia Prático de Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PESTANA, M., GAGEIRO, J. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais - a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORTER, M., KRAMER, M. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-69.
- PRAHALAD, C. (2002) Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3 (4), 6-18
- PRESTON, L., POST, J. (1975) Private management and public policy. *California Management Review*, 2, 56-63.
- REGO, A., CUNHA, M. P., GUIMARÃES, N., GONÇALVES, H. e CABRAL-CARDOSO, C. (2006) *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa, RH Editora.
- REGO, A., LEAL, S., CUNHA, M., FARIA, J., PINHO, C. (2010) How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94, 107-127.
- ROBBINS, S. (1996) *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- ROQUE, V., CORTEZ, M. (2006) A divulgação da informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Tékhné - Revista de Estudos Politécnicos*, 3 (5), 119-143.
- ROSSETTO, C., ROSSETTO, A. (2005) Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4 (1), 1-22.
- RUF, B., MURALIDHAR, K., BROWN, R., JANNEY, J., PAUL, K. (2001) An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social

- Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 143-156.
- SANTOS, M., SANTOS, A., PEREIRA, E., ALMEIDA, J. (2006) *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- SCHWARTZ, M., CARROLL, A. (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503–530.
- SCOTT, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*. Stanford University, USA: Sage Publications.
- SETHI, S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 17 (3), 58–64.
- SHOCKER, A., SETHI, S. (1973) An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15 (4), 95-107.
- SIMPSON, W., KOHERS, T. (2002). The Link between Corporate Social and Finance Performance: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 97-109.
- STANWICK, P., STANWICK, S. (1998) The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics* 17: 195-2004.
- STEINER, G. A. (1971) *Business and Society*. Nova Iorque: Random House.
- SUCHMAN, M. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 20 (3), 571-610.
- SWANSON, D. (1995) Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 20 (1), 43-64.
- TSOUTSOURA, M. (2004) Corporate social responsibility and financial performance. *Center for Responsible Business*, 1-21.
- TURKER, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.

- VAALAND, T., HEIDE, M. (2005) Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of 'Bad Episodes'. *European Management Journal*, 23 (5), 495–506.
- VARADARAJAN, P., MENON, A. (1988) Cause-Related Marketing: A Coargoment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52 (3), 58-58.
- VICENTE, A., REBELO, T., & INVERNO, G. (2011) Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional: Um estudo no sector cerâmico português. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11 (2), 65-83.
- VOTAW, D. (1972) Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15 (2), 25-31.
- WARTICK, S., COCHRAN, P. (1985) The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- WERNERFELT, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WOOD, D., LOGSON, J. (2002) Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 3, 59-94.
- WULFSON, M. (2001) The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures. *Journal of Business Ethics*, 29, 135-145.
- YIN, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- YIN, R. (2005) *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- ZAIRI, M. (2000) Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, 12 (3), 172-178.
- ZILBER, S., PAJARES, F. (2009) Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. *Economia Global e Gestão*, 14 (2), 95-117.

ANEXOS

Anexo 1 - Escala de Cidadania Empresarial

	QUESTIONÁRIO	2014
Mestrado em Gestão de Empresas		

Para conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas no Instituto Universitário da Maia, relativamente à unidade curricular de Dissertação, solicito o preenchimento do presente questionário, que é totalmente confidencial, agradecendo desde já a sua disponibilidade. Muito grato pela atenção.

Solicito então a sua compreensão e colaboração no preenchimento na resposta às seguintes questões:

1. Género:

- Feminino
 Masculino

2. Estado civil:

- Solteiro
 Casado
 Divorciado
 União de facto
 Viúvo

3. Idade: _____ anos

4. Habilitações literárias:

- Até 6 anos de escolaridade
 Até 9 anos de escolaridade
 Até 12 anos de escolaridade
 Bacharelato ou curso médio
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Número de anos na empresa: _____

6. Tipo de vínculo contratual:

- Contrato de trabalho a termo certo
 Contrato de trabalho a termo incerto
 Contrato sem termo
 Contrato de trabalho a tempo parcial
 Estágio

Assinale (com um X) de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente) a sua percepção do que realmente acontece.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
	1	2	3	4	5	6	7
1 - Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Utilizamos a satisfação do consumidor como um indicador do nosso desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Temos tido sucesso na maximização dos nossos lucros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - A gestão de topo estabelece estratégias de longo prazo para o nosso negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - As nossas obrigações contratuais são sempre honradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Os gestores desta organização tentam respeitar a lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - A nossa empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - O nosso negócio tem um código de conduta abrangente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Os membros da nossa organização seguem padrões profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Os gestores de topo seguem de perto os potenciais impactos negativos da nossa atividade na comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - A justiça para com os colegas de trabalho e parceiros de negócio é parte integrante do nosso processo de avaliação dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo totalmente							Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7			
12 - Os salários oferecidos pela nossa empresa são superiores à média da indústria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
13 - A nossa empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação adicional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
14 - As políticas flexíveis da nossa empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
15 - A nossa empresa efetua contribuições a associações de beneficência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
16 - Temos um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
17 - Encorajamos parcerias com empresas locais e escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
18 - A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Obrigado!

Anexo 2 - COSI

Caracterização da Organização

1	Nome da Empresa:	<input type="text"/>		
2	Área de atividade	<input type="text"/>	3 Localização (distrito)	<input type="text"/>
4	Volume de negócios	2012 <input type="text"/> €	2013 <input type="text"/> €	
5	Número total de trabalhadores	2012 <input type="text"/>	2013 <input type="text"/>	

Dados quantitativos absolutos

		2013
6	Número total de trabalhadores que tiveram acesso a formação interna ou externa	<input type="text"/>
7	Número de bolsas ou estágios profissionais oferecidos pela empresa	<input type="text"/>
8	Número de trabalhadores despedidos no último ano?	<input type="text"/>
9	Número de trabalhadores contratados no último ano?	<input type="text"/>
10	Número de acidentes de trabalho	<input type="text"/>
11	Número total de dias de faltas ao trabalho	<input type="text"/>

Dados qualitativos e relativos

12	A empresa tem Certificação da Qualidade (empresa, produtos, processos)?	Não	Em parte	Em tudo
13	A empresa segue políticas de preservação ambiental (nos recursos que consome, no modo de produção e distribuição, tratamento de resíduos, reciclagem, entre outros)	Não	Em parte	Sim
14	Nível de satisfação geral dos gestores de topo	Não satisfeitos	Satisfeitos	Muito satisfeitos
15	Nível de satisfação geral dos gestores intermédios	Não satisfeitos	Satisfeitos	Muito satisfeitos
16	Há programas de incentivos recompensadores do mérito?	Não	Em parte	Sim
17	Existe um sistema formal simples de os consumidores/clientes terem acesso a formação e clarificação de dúvidas	Não	Em parte	Sim
18	Existe um sistema formal de avaliação da satisfação dos consumidores/clientes	Não	Em parte	Sim
19	A empresa exporta	Não	Sim	A aumentar
20	Existe incorporação nacional na produção de bens e serviços para exportação	Não	Sim	A aumentar
21	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	Abaixo da média na indústria	Na média	Acima da média na indústria
22	Número de reclamações registadas no último ano	Menos de 1% das transações	Entre 1 a 2% das transações	Mais de 2% das transações

23	Existe um sistema formal de avaliação de desempenho dos trabalhadores que contribui para a melhoria das suas competências	Não	Em parte	Sim
24	A empresa apoia os trabalhadores que querem estudar (flexibilidade de horário, estatuto de estudante-trabalhador, empréstimos)	Não	Em parte	Sim
25	A empresa tem um código de procedimentos que facilita a coordenação interfuncional	Não	Em parte	Sim
26	Variação média dos salários dos trabalhadores no último ano	Nula ou abaixo da inflação	Pela taxa de inflação	Acima da taxa de inflação
27	Evolução dos impostos pagos ao Estado	Nulo ou a decrescer	Estável	A aumentar
28	Valor dos resultados distribuídos pelos sócios ou acionistas no último ano em relação ao anterior	Nulo ou menor	Igual	Maior
29	O último produto ou serviço lançado tem sucesso	Não	Em parte	Sim
30	Evolução no valor investido ao nível da responsabilidade ecológica	Nulo ou a decrescer	Estável	A aumentar
31	A empresa tem parcerias com fornecedores?	Não	Sim	
32	A empresa apoia eventos culturais ou artísticos?			
33	Os trabalhadores têm Seguro de Saúde pago ou participado pela empresa?			
34	O rendimento geral (outros benefícios) dos gestores aumentou no último ano?			
35	Os trabalhadores têm um Plano de Pensões pago total ou parcialmente pela empresa?			
36	Contrataram pelo menos um colaborador sem experiência no último ano?			
37	A empresa apoia organizações do setor social ?			
38	A empresa tem Certificação em Higiene e Segurança no Trabalho?			
39	Houve distribuição de resultados / dividendos ?			
39	A empresa tem parcerias com concorrentes ou distribuidores para fazer co-marketing, co-produção ou co-investigação e desenvolvimento?			

Dados em Euros			
	2012		2013
40	Resultado Líquido do exercício (conta 818)	€	€
41	Valor dos capitais próprios (conta 5)	€	€
42	Valor das vendas e serviços prestados (contas 71 + 72)	€	€

O Inquérito terminou, muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo 3 - Normas de certificação e princípios gerais

Existem algumas normas e certificações referentes à RSE, tais normas permitem avaliar em que medida as empresas “fazem realmente o que dizem fazer” (Rego et al., 2006: 212).

Irei de seguir apresentar quatro normas de responsabilidade social, sendo que destas apenas a SA8000 e a NP4469 são normas certificáveis, as outras duas são portanto normas não certificáveis.

Norma SA8000

Em 1997 a *Social Accountability Internacional*, na época denominada por *The Council Economic Priorities Accreditation Agency*, lançou a SA8000.

Esta norma tem em conta nove fatores, são eles: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. Ora se averiguarmos com atenção os fatores, anteriormente enumerados, depressa nos apercebemos que esta norma tem como propósito tornar dignas as relações de trabalho.

O facto de uma empresa estar certificada com esta norma, pode fazer com que a sua reputação melhore, ficando assim mais atrativa e potencialmente mais rentável. A empresa certificada deverá averiguar se os seus fornecedores cumprem os requisitos desta norma, tentando assim gerar uma melhoria ao longo da cadeia de produção (Rego et al., 2006).

De acordo com a SAI esta certificação pode ainda ser benéfica para quatro partes interessadas da empresa, as quais irei enumerar de seguida e apresentar um exemplo para cada uma:

- Trabalhadores – as suas condições de trabalho são melhoradas;
- Empregadores – melhorias na qualidade e na produtividade;
- Consumidores – adquirem um produto ou serviço de forma mais informada;
- Investidores – têm acesso a informação mais clara e credível da empresa.

Norma AA1000

O *Institute of Social and Ethical Accountability* criou em 1999 o padrão AA1000, o qual está voltada para a resolução de conflitos com os *stakeholders*. O AA1000 “faculta um processo para que as organizações lidem com esses conflitos através do compromisso e diálogo com os *stakeholders*, de modo a obter uma base comum de entendimento e construção de confiança” (Rego et al,2006: 216).

De acordo com Rego et al. (2006) o princípio fundamental desta norma é o da inclusividade, ou seja, a organização deve incluir nos seus processos todas as necessidades e aspirações dos seus *stakeholders*.

Foram criados mais três módulos desta norma, são eles:

- AA1000APS (*AccountAbility Principles Standard*) – possibilita à organização identificar, hierarquizar e responder aos seus desafios de sustentabilidade;
- AA1000AS (*Assurance Standard*) – permite apurar em que medida a organização adere aos princípios da *AccountAbility*;
- AA1000SES (*Stakeholder Engagement Standard*) – auxilia as organizações a garantir que o processo de engajamento dos *stakeholders* é corretamente executado e que produz resultados.

Segundo o ISEA as organizações podem obter benefícios, através da utilização deste padrão, em três aspetos: aprendizagem, pois podem ser identificadas e compreendidas as necessidades dos *stakeholders*, sendo que também podem surgir novas oportunidades; inovação, partilha de *know-how* entre a organização e os *stakeholders*, que permite melhorar estratégias e operacionalização; desempenho, como é óbvio o desempenho pode melhorar sendo que podem criar e implementar KPI's para posteriores avaliações por parte dos *stakeholders*.

ISO26000

A *International Organization for Standardization* lançou em 2010 a ISO26000, esta pretende orientar todos os tipos de organizações sobre como podem operar de uma forma socialmente responsável.

A criação desta norma contou com a participação de 94 países, o que revela a importância que está a ser dada à RSE, sendo que os especialistas foram divididos em seis grupos distintos: consumidores, governo, indústria, trabalhadores, organizações não-governamentais e serviços.

Segundo Oliveira (2012) esta norma considera que as organizações devem ter em conta sete princípios, são eles: prestação de contas e responsabilidade, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais do comportamento e respeito pelos direitos humanos.

Existem duas práticas fundamentais: o reconhecimento da RS da empresa, e a identificação e o envolvimento das partes interessadas. Em relação à RS são sete os temas fundamentais: governação organizacional; direitos humanos; práticas laborais; ambiente; práticas operacionais justas; questões relativas ao consumidor; desenvolvimento e envolvimento da comunidade. (CRIS, 2012)

NP4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A NP4469 foi criada em 2008 pela APEE (*Associação Portuguesa de Ética Empresarial*).

Esta norma encontra-se repartida em NP4469-1 e NP44669-2, isto porque a norma publicada inicialmente necessitava de ser alinhada com os pressupostos da ISO26000. Assim na primeira parte encontramos os requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, sendo que a segunda parte é um guia de orientação para a implementação.

De acordo com CRIS (2012) esta norma deve ser desenvolvida através de dois ciclos:

- Ciclo de gestão estratégica – no qual se definem princípios e valores organizacionais, identificam aspetos de RS e definem a política de RS;
- Ciclo de gestão operacional – baseado no ciclo PDCA executa-se a política de RS, anteriormente definida e se monitoriza os aspetos de RS.

Anexo 4 - Identificação dos stakeholders na CCS

Nº	Afirmação	Média obtida	Impacto em											
			Colaboradores	Acionistas	Gestores	Consumidores/Clientes	Comunidade	Estado	Fornecedores	Concorrentes/Distribuidores				
1	Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos.	3,63		X		X								
2	Utilizamos a satisfação do consumidor como um indicador do nosso desempenho.	4,75	X	X			X							
3	Temos tido sucesso na maximização dos nossos lucros.	3,53		X						X				
4	A gestão de topo estabelece estratégias de longo prazo para o nosso negócio.	3,31			X									
5	As nossas obrigações contratuais são sempre honradas.	4,16			X					X				
6	Os gestores desta organização tentam respeitar a lei.	4,63	X	X	X					X				
7	A nossa empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	4,09	X		X					X				
8	O nosso negócio tem um código de conduta abrangente.	4,63	X		X						X			X
9	Os membros da nossa organização seguem padrões profissionais.	4,78	X		X									
10	Os gestores de topo seguem de perto os potenciais impactos negativos da nossa atividade na comunidade.	3,28			X			X						
11	A justiça para com os colegas de trabalho e parceiros de negócio é parte integrante do nosso processo de avaliação dos trabalhadores.	3,59	X		X									
12	Os salários oferecidos pela nossa empresa são superiores à média da indústria.	2,78	X		X						X			
13	A nossa empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação adicional.	3,31	X		X									
14	As políticas flexíveis da nossa empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.	3,69	X		X									
15	A nossa empresa efetua contribuições a associações de beneficência.	3,59		X							X			
16	Temos um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.	3,16									X			
17	Encorajamos parcerias com empresas locais e escolas.	3,03									X		X	
18	A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.	1,84									X			
		MÉDIA	4,08	3,82	3,95	4,19	2,98	3,70	4,11	4,63				