



Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial

**Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade
Social através das Relações com os *Stakeholders***

Maria Lizete Lopes Heleno

Orientador: Professor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Junho/2008



AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças à colaboração e apoio de pessoas e instituições, para as quais quero deixar o meu reconhecimento e gratidão.

Assim em especial, ao meu Orientador, Prof. Doutor Arnaldo Coelho, pelo apoio, sugestões, bem como à sua disponibilidade sempre manifesta ao longo da realização de todo este trabalho.

Igualmente foi importante a colaboração de todas as empresas que demonstraram amabilidade e disponibilidade pelo preenchimento e envio do questionário relativo à Responsabilidade Social das Organizações.

Por último, também não poderei deixar de aqui referir o agradecimento à minha família, nomeadamente, ao meu marido e aos meus três filhos, pela compreensão e pelo apoio e motivação prestado durante a realização do trabalho.

A todos, muito, OBRIGADA!!!!



RESUMO

Qualquer organização na sociedade actual, além de garantir o aumento de riqueza da própria empresa, deverá ter como preocupações também as questões sociais, nomeadamente a protecção ambiental, a protecção de saúde dos colaboradores, o aumento de motivação e de produtividade dos seus colaboradores, o que também assegura o bom desempenho de qualquer empresa.

Por parte dos accionistas e gestores, a adopção de práticas de responsabilidade social pode significar um custo adicional, podendo não se verificarem evidências do retorno deste investimento, neste sentido pretendeu-se com este estudo de investigação demonstrar que a adopção e a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial permitem demonstrar um bom desempenho das organizações e conseqüentemente o aumento de riqueza da empresa e a garantia da sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Desta forma foi caracterizada a atitude das empresas face à responsabilidade social empresarial, no sentido de a relacionar com as práticas de responsabilidade social já implementadas. O desempenho de uma organização pode ser avaliado utilizando diferentes metodologias, sendo a mais objectiva, a metodologia com recurso à informação financeira da organização. Uma vez que, esta informação nem sempre é fácil de se obter e também pode não ser obvio e conclusivo que uma empresa com bom desempenho financeiro tenha um bom desempenho social. Outra metodologia referenciada na literatura como podendo ser utilizada em alternativa para avaliação do desempenho da organização é através da Teoria dos *Stakeholders*, tendo sido esta a utilizada neste estudo empírico.

A revisão da literatura permitiu verificar o trabalho desenvolvido relativamente à evolução do conceito de responsabilidade social empresarial e aos modelos de responsabilidade social empresarial, ao nível mundial e ao nível comunitário. Também se verificou a importância da Teoria dos *Stakeholders* na sua relação com a responsabilidade social empresarial e com o desempenho das organizações. Todo este trabalho de revisão da literatura levou à definição do modelo de investigação.



De forma a testar o modelo de investigação definido foi elaborado um questionário a um conjunto de empresas, tendo-se obtido 112 respostas, as quais foram alvo de análise e tratamento estatístico.

Os resultados obtidos levaram a concluir que a existência de Sistemas de Gestão, Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho, nomeadamente o Sistema de Gestão Ambiental, influenciam de uma forma positiva as práticas de responsabilidade social, estando estas associadas aos *stakeholders* mais directos da organização, nomeadamente, colaboradores, clientes e comunidade envolvente.

Também se verificou que relativamente à atitude da responsabilidade social empresarial apenas a dimensão filantrópica da responsabilidade social empresarial influencia as práticas de responsabilidade social. E as dimensões económica e filantrópica influenciam as relações com os *stakeholders* directos. As relações com os *stakeholders* são influenciadas principalmente pelos clientes, como é espectável.

Finalmente, verificou-se que os *stakeholders* influenciam o desempenho da organização, nomeadamente os directos, sem conseguir relacionar a atitude das diferentes dimensões da responsabilidade social empresarial, e também ficou reforçado a influência das questões ambientais nas práticas de responsabilidade social.

Palavras-Chave: Responsabilidade social empresarial, desempenho das organizações, práticas de responsabilidade social, *Stakeholders*



ABSTRACT

Any organization in today's society, besides ensuring the increase of wealth in the company, must be concerned with social issues, including environmental protection, the co-workers health protection and the increase of their motivation and productivity, which ensures a good performance for any company.

For the shareholders and managers, the adoption of social responsibility practices could mean an additional cost, although evidence of the return of this investment may not be found. For this objective this research study pretends to show that the adoption and the implementation of corporate social performance practices allow good performance and the increase of the company's wealth, ensuring its sustainability during a medium and long term period.

Thus the companies' attitude was characterized towards corporate social responsibility, in order to associate to the practices of social responsibility already implemented. The performance of an organization can be evaluated using different methodologies, being the financial information of the organization the most objective. Once this information is not always easy to obtain and may not be obvious and conclusive that a company with good financial performance has a good social performance. Another method referenced in the literature that could be used as an alternative for assessing the performance of the organization is the Theory of Stakeholders; this has been used in the empirical study.

The review of the literature can demonstrate that the work related to the evolution of the concept of corporate social responsibility and models of corporate social responsibility on global and community levels. It also noted the importance of the Theory of Stakeholders in relation to corporate social responsibility and the performance of organizations. All this work related to the review of literature led to the definition of the type of research.

In order to test the model of research, a questionnaire was developed and sent to a number of companies, resulting in 112 responses, which were the subject of analysis and statistical treatment.



The results led to the conclusion that the existence of Quality, Environment and Health and Safety at Work Management Systems, including the Environmental Management System, influence in a positive way the practices of social responsibility, being associated with the more direct stakeholders of the organization, such as employees, customers and the surrounding community.

It also verified that concerning the attitude of corporate social responsibility only the dimension of the philanthropic influences the practices of social responsibility. And the economic and philanthropic dimensions influence relations with the concerned stakeholders. Relations with the stakeholders are influenced mainly by customers, as expected.

Finally it seems to have reached a point where it demonstrated that stakeholders influence the performance of the organization, especially the direct ones, without linking to the attitude of the different dimensions of corporate social responsibility, and also has strengthened the influence of environmental issues in the practices of social responsibility.

Keywords: corporate social responsibility, performance of the organizations, practices, social responsibility, Stakeholders



ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	5
2.1 DA ÉTICA À RESPONSABILIDADE SOCIAL	5
2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS.....	7
2.3 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	10
2.3.1 <i>Modelo de Carroll</i>	10
2.3.2 <i>Modelo de Garriga & Melé</i>	16
2.3.3 <i>Modelo de Quazi e O'Brien</i>	22
2.3.4 <i>Modelo de Wood</i>	25
2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA UNIÃO EUROPEIA	28
2.5 INSTRUMENTOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	36



2.5.1 <i>Global Reporting Initiative</i>	36
2.5.2 <i>Instituto Ethos</i>	39
2.6 TEORIA DOS STAKEHOLDERS	47
2.7 RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E A RSE	58
2.8 RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS	60
2.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO UM FACTOR ESTRATÉGICO.....	61
2.10 O FUTURO DA RSE.....	63
3. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO.....	65
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PARADIGMA	65
3.2 OBJECTIVOS GENÉRICOS E ESPECÍFICOS	66
3.3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	66
3.4 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	68
3.4.1 <i>Hipóteses relativas à Atitude da Responsabilidade Social Empresarial</i>	68
3.4.2 <i>Hipóteses relativas às Variáveis Demográficas</i>	69
3.4.3 <i>Hipótese relativa às Práticas de Responsabilidade Social Empresarial</i>	70
3.4.4 <i>Hipótese relativa ao Desempenho da Organização</i>	71
3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	72
3.5.1 <i>Atitude face às dimensões da RSE</i>	72
3.5.2 <i>Práticas de RSE em função dos stakeholders</i>	74
3.5.3 <i>Relações com os stakeholders</i>	75
3.5.4 <i>Desempenho</i>	76
3.5.5 <i>Variáveis Demográficas</i>	76



3.6 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	78
3.6.1 População / Amostra.....	79
3.6.2 Recolha de Dados	80
3.7 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS.....	81
3.8 TRATAMENTO DE DADOS	81
3.8.1 Informações sobre a empresa.....	85
3.8.2 Informações sobre o inquirido.....	93
4. ESTUDO EMPÍRICO	95
4.1 DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	95
4.2 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	95
4.3 DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.....	96
4.4 RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS.....	97
4.5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
4.5.1 <i>Influência das Variáveis Demográficas nas Práticas e nas Dimensões de RSE</i>	100
4.5.2 <i>Influência da Atitude face à RSE nas práticas de RSE.....</i>	103
4.5.3 <i>Influência das práticas de RSE nas relações com os Stakeholders</i>	105
4.5.4 <i>Influência da Atitude face à RSE nas relações com os Stakeholders.....</i>	106
4.5.5 <i>Influência das relações com os Stakeholders face ao Desempenho das</i> <i>Organizações</i>	107
4.5.6 <i>Síntese dos Resultados</i>	109



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS	113
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	117
ANEXO.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	127



ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS (RSE), ÉTICA EMPRESARIAL E VALORES: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA (JOYNER E PAYNE, 2002)	6
TABELA 2 – MODELO DE DESEMPENHO SOCIAL EMPRESARIAL (WARTICK E COCHRAN, 1985) ..	13
TABELA 3 - FACTORES QUE INFLUENCIAM O DSE (REED AT AL, 1990).....	14
TABELA 4 – CARTOGRAFIA DAS TEORIAS E ABORDAGENS À RSE (FONTE: GARRIGA & MELÉ, 2004)	17
TABELA 5 – ESCALA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PROPOSTA POR MIGNAN, FERREL & HULT (1999), NAS DIFERENTES DIMENSÕES (MIGNAN, 1999)	19
TABELA 6 – ESCALA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PROPOSTA POR AUPPERLE (2001), NAS DIFERENTES DIMENSÕES	20
TABELA 7 - ITENS RELACIONADOS COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (QUAZI E O'BRIEN, 2000).....	24
TABELA 8 - MODELO DE DESEMPENHO SOCIAL EMPRESARIAL (WOOD, 1991)	25
TABELA 9 – PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (WOOD, 1991).....	26
TABELA 10 - DIMENSÃO INTERNA DE RSE (LIVRO VERDE – PROMOVER UM QUADRO EUROPEU PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS, 2001).....	30
TABELA 11 - DIMENSÃO EXTERNA DE RSE (FONTE: LIVRO VERDE – PROMOVER UM QUADRO EUROPEU PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS, 2001).....	31
TABELA 12 – INDICADORES GRI (FONTE: DIRECTRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE, GRI -2002)	37
TABELA 13 – INDICADORES <i>ETHOS-SEBRAE</i> DE RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2006	45
TABELA 14 – DESCRITORES EMPRESARIAIS E ITENS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> (CLARKSON, 1995) ..	52
TABELA 15 – NÍVEIS DE ANÁLISE DA RSE COM OS COMPORTAMENTOS DAS EMPRESAS (CLARKSON, 1995).....	53
TABELA 16 – ESCALA RDAP - REACTIVO, DEFENSIVO, ACOMODATIVO E PROACTIVO (CLARKSON, 1995)	54
TABELA 17 – PONTOS DE VISTA DO PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE (FONTE: BRANCO E RODRIGUES, 2007)	58
TABELA 18 – RELAÇÃO DAS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO PARTE II COM A DIMENSÃO DA RSE, DE ACORDO COM CARROLL (1999)	73



TABELA 19 – QUESTÕES INSERIDAS NO QUESTIONÁRIO PARA A DIMENSÃO “RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS”	75
TABELA 20 – QUESTÕES INSERIDAS NO QUESTIONÁRIO PARA A DIMENSÃO “DESEMPENHO”	76
TABELA 21 – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....	77
TABELA 22 – MÉTODOS DE AMOSTRAGEM (HILL E HILL, 2000)	80
TABELA 23 – VALORES DE KMO (PESTANA E GAGEIRO, 2000).....	82
TABELA 24 – VALORES DE ALPHA DE CRONBACH (HILL E HILL, 2000).....	83
TABELA 25 – SECTOR DE ACTIVIDADE.....	85
TABELA 26 – TIPO DE INSTITUIÇÃO	86
TABELA 27 – ANO DA FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS	86
TABELA 28 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	88
TABELA 29 – DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESAS INQUIRIDAS POR FORMA JURÍDICA.....	89
TABELA 30 – NÚMERO DE MEMBROS DA FAMÍLIA NA GESTÃO DE TOPO DA ORGANIZAÇÃO	89
TABELA 31 – GÉNERO DO INQUIRIDO	93
TABELA 32 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS INQUIRIDOS	94
TABELA 33 – FUNÇÃO QUE OS INQUIRIDOS DESEMPENHAM NA ORGANIZAÇÃO	94
TABELA 34 – RESULTADOS POR DIMENSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, SEGUNDO CARROLL (1979).....	95
TABELA 35 – RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE RSE.....	96
TABELA 36 – VALORES DE KMO E DO TESTE DE BARTLETT.....	97
TABELA 37 – MATRIZ DE COMPONENTES	97
TABELA 38 – VALORES DE KMO E DO TESTE DE BARTLETT.....	98
TABELA 39 – MATRIZ DAS COMPONENTES.....	98
TABELA 40 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E ESCALAS	99
TABELA 41 – INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS NAS PRÁTICAS DE RSE	101
TABELA 42 – INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS PERANTE A ATITUDE À RSE	102
TABELA 43 – INFLUÊNCIA DA ATITUDE FACE À RSE EM FUNÇÃO DAS PRÁTICAS DE RSE.....	104
TABELA 44 – INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RSE EM FUNÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS	105
TABELA 45 – INFLUÊNCIA DA ATITUDE FACE À RSE EM FUNÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS	106
TABELA 46 – INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS FACE AO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	108
TABELA 47 – RESUMO DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES TESTADAS	110



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1– PIRÂMIDE DE RSE (FONTE: CARROLL, 1991:42)	12
FIGURA 2 - MODELO DE TRÊS DOMÍNIOS DE RSE	15
FIGURA 3 – MODELO DE DUAS DIMENSÕES DA RSE (QUAZI E O'BRIEN, 2000).....	22
FIGURA 4 – MODELO DE <i>STAKEHOLDER</i>	48
FIGURA 5 – TIPOS DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS EMPRESARIAIS.....	57
FIGURA 6 - MODELO DE ATITUDE DA RSE NAS RELAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	67
FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO POR DISTRITO	87
FIGURA 8 - DIMENSÃO DA EMPRESA.....	88
FIGURA 9 – IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	90
FIGURA 10 – IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL	91
FIGURA 11 – IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO NA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	92
FIGURA 12 – IMPLEMENTAÇÃO DE OUTROS SISTEMAS DE GESTÃO	92
FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DA IDADE DOS INQUIRIDOS	93



LISTA DE SIGLAS

- CED - *Committee for Economic Development*
COM - Comissão
DFE – Desempenho Financeiro Empresarial
DSE – Desempenho Social Empresarial
EMAS – Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria Ambiental
EN – Norma Europeia
GRI – *Global Reporting Initiative*
ISO – Organismo Internacional de Normalização
ISR – Investimento Socialmente Responsável
NP – Norma Portuguesa
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Series*
ONG – Organizações Não Governamentais
RDAP – Escala reactivo, defensivo, acomodativo e proactivo
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SA – *Social Accountability*
SIC – Capacidade de influência dos *Stakeholders*
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho
SG – Outros Sistemas de Gestão
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
WBCSD – *World Business Council Sustainable Development*



1. INTRODUÇÃO

Actualmente tem-se verificado uma preocupação dentro da gestão das organizações sobre os temas sociais, ambientais e económicos que envolvem directa, e indirectamente, todos os *stakeholders* (partes interessadas da empresa, público-alvo dos relatórios), levando a que as organizações, independentemente do sector de actividade, adoptem práticas com vista à promoção de um desempenho socialmente responsável. Uma das formas de que as organizações dispõem para divulgar junto dos *stakeholders* o seu desempenho socialmente responsável, é através da elaboração e publicação anual de um Relatório de Sustentabilidade (Responsabilidade Social ou apenas Relatório Ambiental), muitas das vezes independente do Relatório e Contas, e onde se faz a descrição do desempenho nas vertentes: social, ambiental e económica. Com o objectivo de conhecer a realidade portuguesa relativamente à publicação de informação sobre a sustentabilidade foi elaborado em 2006 um estudo pela empresa KPMG que consistiu na elaboração de um questionário on-line às 536 maiores empresas nacionais. Do universo inicial apenas 103 empresas responderam ao questionário, das quais apenas 34% publicam informação relativa à sustentabilidade e 60% publicam relatórios independentes. As principais constatações que foram retiradas da análise dos resultados segundo esse estudo (KPMG, 2006) são:

- O principal benefício que as empresas afirmam obter com a publicação de informação relativa à sustentabilidade, é a melhoria do desempenho operacional e de gestão, embora a principal motivação esteja relacionada com a reputação/marca das empresas.
- A verificação dos relatórios não é ainda um aspecto relevante para as empresas, apenas 42% tiveram o relatório verificado.
- O principal benefício identificado para a verificação é o aumento da reputação e da credibilidade das empresas, o principal constrangimento prende-se com o custo associado à verificação externa.



- O processo de selecção dos conteúdos baseia-se essencialmente no GRI (*Global Reporting Initiative*). A consulta aos *stakeholders* é ainda muito reactiva, 60% das organizações afirmam que a identificação dos aspectos materiais para os *stakeholders* é feita com base nas respostas a questões colocadas por estes.
- É evidente a participação transversal de diferentes áreas/departamento na elaboração da informação a publicar sendo que as áreas de Comunicação e de Ambiente são as que têm maior protagonismo.
- Existe uma grande dispersão sobre os sectores industriais que mais investem na publicação de informação sobre a sustentabilidade.

A publicação da informação associada à sustentabilidade das empresas pode ter por base diferentes *standard* conhecidos internacionalmente no seio empresarial, entre eles, segundo o estudo referido anteriormente, podem-se destacar os seguintes:

- BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal, associado do WBCSD.
- *Global Compact* das Nações Unidas - Iniciativa desenvolvida pelas Nações Unidas em conjunto com várias empresas, organizações não-governamentais e a sociedade civil, para promoção dos direitos humanos e do ambiente. Instituiu os 10 princípios nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Ambiente e Anti-corrupção.
- Princípios da OIT (Organização Internacional do Trabalho).
- Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas.
- AA1000 e SA8000 – Normas que se destinam a auxiliarem as empresas em matéria de responsabilidade social.

A nível europeu também se tem verificado um desenvolvimento nesta temática através de diferentes documentos, entre eles, o *Livro Verde da Comissão Europeia*, intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, em que



este documento, refere tanto explicita como implicitamente, que a responsabilidade social contribui para um aumento da produtividade, maior rendibilidade e maior competitividade das empresas. O *Livro Verde da Comissão Europeia* refere que a maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com os seus *stakeholders*, ou seja, ser socialmente responsável não se restringe apenas ao cumprimento de todas as obrigações legais, mas ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas e comunidades locais. De acordo com este documento comunitário a dimensão interna da responsabilidade social das empresas engloba a gestão dos recursos humanos, condições de saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacte ambiental e dos recursos naturais. A dimensão externa engloba as comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e as preocupações ambientais globais.

O *Livro Verde da Comissão Europeia* refere que a responsabilidade social das empresas deverá ser parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das empresas. Actualmente, as empresas possuem meios ou mecanismos que podem demonstrar as suas políticas e acções em matéria de responsabilidade social, nomeadamente relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade, tal como já referido anteriormente, ou também de utilização de rótulos sociais e ecológicos e a aplicação do investimento socialmente responsável (ISR).

No âmbito deste trabalho pretende-se estudar como a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial pode ser considerada como uma mais valia para as empresas através das relações com os *stakeholders*, pelo que o presente estudo inclui a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial, perceber qual a relação entre este conceito e a sua relação com os *stakeholders*, identificar práticas de responsabilidade social, perceber como a implementação de princípios, processos e políticas de responsabilidade podem ser consideradas como um factores críticos de sucesso para uma empresa.

O trabalho está estruturado em sete partes: (i) *Introdução*, onde se apresenta o tema em estudo e a estrutura do trabalho; (ii) *Responsabilidade Social das Empresas*, onde se apresenta a evolução do conceito, através da revisão da literatura internacional e nacional.



Neste ponto também é descrito como as empresas demonstram os seus princípios, processos e políticas de responsabilidade social e a relação do conceito com os *stakeholders*; (iii) *O quadro conceptual e metodológico*, em que se apresenta o paradigma, os objectivos gerais e específicos, o modelo de investigação, as hipóteses consideradas e a operacionalização das variáveis; (iv) o *Estudo Empírico* onde são apresentados e analisados os resultados obtidos neste estudo; (v) as *Considerações Finais* do trabalho, (vi) o Anexo, constituído pelo Questionário realizado às empresas e por fim (vii) a *Bibliografia* consultada para o desenvolvimento deste trabalho.



2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

2.1 Da ética à Responsabilidade Social

Existe um vasto conjunto de estudos que demonstram que cada vez mais a ética pode ter um impacto significativo no desempenho económico das empresas. No estudo realizado por Joyner e Payne (2002) é definido e delineado a evolução dentro da empresa dos conceitos de valores, ética empresarial e responsabilidade social das empresas, de forma a ilustrar a pressão que tem sido colocada sobre as empresas.

Uma das motivações para aplicar o conceito da ética nas organizações está relacionada com a vontade de fazer a coisa certa, sem pressões externas ou governamentais. Estes gestores reconhecem a sua própria existência na sociedade e que as suas empresas devem funcionar também neste domínio de uma forma ética.

De acordo com Joyner e Payne (2002) tem havido um amplo debate sobre o que os termos valores, ética empresarial e responsabilidade social empresarial (RSE) representam. A fim de ser coerente com a existente literatura em questões sociais e gestão de investigação, as seguintes definições foram utilizadas em toda a investigação desenvolvida por estes autores.

Os **valores** são definidos como o conjunto de crenças e princípios que se considera desejável (por grupos) de indivíduos (Andrews, 1987; Mason, 1992).

A **ética** é definida como a concepção do que é correcto e justo, conduta ou comportamento (Carroll, 1991; Freeman e Gilbert, 1988), também outros autores definem a **ética** como um sistema de valores ou princípios e práticas de uma definição de certo e errado (Raiborn e Payne, 1990). Já Velasquez (1999) define **ética** como sendo uma preocupação com sentenças envolvidas em decisões morais: sentenças normativas que declaram ou implicam que algo é bom ou mau, ou certo ou errado.

Mais especificamente no que se refere aos negócios, De George (1999) definiu **ética empresarial** como a interacção entre a ética e o negócio.



Na Tabela 1 é ilustrado a relação entre a responsabilidade social das empresas, a ética e os valores, numa perspectiva histórica verificada por Joyner e Payne (2002).

Tabela 1 - A responsabilidade social das empresas (RSE), ética empresarial e valores: Uma perspectiva histórica (Joyner e Payne, 2002)

Autores	RSE	Considerações sobre ética/moral	Valores / Outros
Barnard (1938)	Análise económica, jurídica, moral, social e ambiental	Moral é um resultado activo das influências resultantes das acções realizadas pelas pessoas	Responsabilidade: poder do código de conduta moral para controlo da conduta individual
Simon (1945)	As organizações devem ser responsáveis pelos valores da comunidade	Os factos prevalecem sobre as proposições da ética	As empresas de sucesso traduzem os seus objectivos em valor para os clientes
Drucker (1954)	A gestão deve considerar o impacto da política empresarial na sociedade	A moralidade deve ser encarada como um princípio de acção através de comportamentos tangíveis	A primeira responsabilidade da empresa para com a sociedade é fazer lucro
Selznick (1957)	A estabilidade de uma empresa contribui para a manutenção da estabilidade da comunidade	A definição da missão de uma empresa inclui objectivos morais	A liderança requer a defesa de valores críticos
Andrews (1971 – Revisão)	A empresa deve ter estratégia explícita de apoio às instituições comunitárias	Definir empresa apenas em termos financeiros conduz a uma subordinação das preocupações éticas	O comportamento ético é um produto de valores
Freeman (1984)	As empresas devem satisfazer diversas partes interessadas	A preocupação com a ética é o necessário, mas não o suficiente na tomada de decisões	A estratégia empresarial: o que estamos a fazer?



2.2 Evolução do Conceito de Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) já é utilizado em muitas organizações, quer estas sejam de grande, média ou pequena dimensão. Este conceito encontra-se associado à existência de práticas de responsabilidade social, apesar de em muitos casos, não existir um processo estruturado, ou seja, muitas organizações aplicam este conceito de uma forma intuitiva.

Segundo Carroll (1999, p. 268) verifica-se a existência de uma vasta literatura acerca deste tema desenvolvida no século XX, tendo sido nos últimos 50 anos o seu desenvolvimento mais aprofundado. Neste artigo Carroll (1999) faz uma revisão da literatura sobre a responsabilidade social, começando nos anos cinquenta até à década de noventa.

Foi com a publicação do livro de Howard R. Bowen (1953) intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” que ficou marcado o início do período moderno do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), em que este autor colocou a seguinte questão: “Que responsabilidades para com a sociedade espera-se que o Homem de negócios assuma?” e para quem, o *Homem de negócios* tinha a responsabilidade social de prosseguir com políticas, tomar decisões ou seguir linhas de acção que fossem desejáveis no âmbito dos objectivos e valores da nossa sociedade (Bowen, 1953).

Os conceitos de RSE abordados por Bowen (1953) foram muito importantes, pois este autor argumentava que a RSE poderá ser um trunfo muito importante do ponto de vista empresarial para o futuro.

Desde 1953 até aos anos 60 o conceito de RSE foi alvo de significativas alterações, de uma forma mais formal ou mais exacta do seu verdadeiro significado. Carroll (1999) fez referência a alguns dos autores que se destacaram no estudo desta temática, sendo eles Davis (1960), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966) e Walton (1967).

McGuire (1963) citado por Carroll (1999) defendeu a ideia que a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidade para com a sociedade. Já Walton (1967, p. 18) afirmou que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e



a sociedade, e salienta que tal situação deve ser lembrada pela gestão de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem com os respectivos objectivos. Carroll (1999, p. 272) cita que Walton referiu que o principal ingrediente da Responsabilidade Social inclui um grau de voluntarismo.

Na década de setenta Morrell Heald publica o livro intitulado “*The Social Responsibility of Business: Company and Community*”, 1900-1960 (Heald, 1960). Outros trabalhos que se destacaram foram desenvolvidos por Harold Johnson (1971), CED – *Committee for Economic Development* (1971), Davis (1973), Steiner (1971), Eells e Walton (1974), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carrol (1979).

Davis (1973, p. 312) definiu RSE como a consideração e a resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais. Segundo este autor, a responsabilidade social começa onde a lei termina. No final da década, o próprio Carroll (1979, p. 500) defendeu que a responsabilidade social de um negócio envolve as dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem num determinado período de tempo.

Carroll (1979) referiu que o conceito de responsabilidade social é definido ou conceptualizado de diferentes formas e por diferentes autores, ou seja, as suas definições estão relacionadas em diferentes escalas com as abordagens económica, legal e actividades voluntárias. Neste artigo Carroll listou algumas destas abordagens e o seu significado na responsabilidade social:

1. Garantir unicamente lucros (Friedman);
2. Aplicar o conceito de RSE mediante a realização de proveitos (Davis e Backman);
3. Aplicar o conceito de RSE mediante requisitos económicos e legais (McGuire);
4. Promover actividades voluntárias (Manne);
5. Promover actividades voluntárias, económicas e legais (Steiner);
6. Aplicar círculos concêntricos cada vez maiores (CED – *Committee for Economic Development*, Davis e Blomstrom);
7. Ter preocupação mais ampla com o sistema social (Eells e Walton);
8. Demonstrar a responsabilidade como um número de problemas sociais (Hay, Gray e Gates);
9. Fornecer um caminho para a responsividade social (Ackerman e Bauer, Sethi).



Nos anos oitenta verificou-se menor número de definições originais de RSE, mas mais estudos empíricos sobre este tema. Os principais desenvolvimentos são de Jones (1980), Drucker (1984), Cochran e Wood (1984) e Eptein (1987). Drucker (1984) apresentou a “ideia” de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares. Já Cochran e Wood desenvolveram um estudo em que inventariaram diferentes formas de relacionar responsabilidade social com a rentabilidade das empresas. Conseguiram demonstrar que esta será um forte argumento para a implementação da RSE. Para tal definiram uma escala de reputação, escala esta utilizada e desenvolvida por Milton Moskowitz.

Outro estudo que relaciona a rentabilidade com a responsabilidade foi desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985). Neste estudo Aupperle e os outros autores operacionalizaram as quatro dimensões de RSE desenvolvidas por Carroll (1979) e pediram a opinião a um conjunto de empresários. Este estudo demonstrou que a prioridade de actuação nas quatro dimensões é a seguinte: económica, legal, ética e filantrópica (p. 457).

Freeman (1984) propôs um modelo que operacionalizou o conceito de responsabilidade social empresarial, modelo dos *stakeholders*, em que as organizações dependem e são influenciadas pela gestão dos *stakeholders*.

Durante os anos noventa surgiram novos desenvolvimentos em conceitos complementares aos de responsabilidade social, nomeadamente, teoria dos *stakeholders*, teoria da ética dos negócios e cidadania corporativa. Nesta década o maior contribuidor para o tratamento da RSE em 1991 foi a revisão do modelo de Responsabilidade Social realizada por Donna J. Wood. Esta investigadora estudou o modelo proposto por Carroll (1979) e por Wartick e Cochran (1985).

Primeiro, Wood estudou os princípios do modelo de Carroll nas quatro dimensões (económica, legal, ética e filantrópica) e identificou como estas dimensões se relacionavam com a legitimidade social (nível institucional), responsabilidade pública (nível de organização) e descrição administrativa (nível do individuo). Numa segunda abordagem identificou quais os processos de responsabilidade social que estavam articulados com as categorias de responsabilidade desenvolvidas por Carroll, ou seja, (reactiva, defensiva, acomodativa e proactiva). Estas tinham sido formuladas por Wartick e Cochran (1985)



como políticas, e Wood realçou como estes processos estão relacionados com a análise do meio ambiente, a teoria dos *stakeholders* e a gestão dos assuntos sociais. Numa terceira abordagem realçou os resultados do comportamento empresarial, impactos sociais, programas sociais e políticas sociais. Também foi nesta década que Carroll (1991) reviu a sua definição de RSE nas quatro dimensões, ficando estas interrelacionadas.

Actualmente tem-se verificado um aumento de organismos nacionais e internacionais que se dedicam às questões da RSE, ética e desenvolvimento sustentável. A nível académico destaca-se ainda a reformulação proposta por Schwart & Carroll (2003) relativa à abordagem de Carroll quanto à responsabilidade social, descrita no item seguinte.

2.3 Modelos de responsabilidade social

2.3.1 Modelo de Carroll

De acordo com o estudo empírico da relação entre a responsabilidade social empresarial e a rentabilidade (Aupperle, Carroll e Hatfield, 1985), foram analisados os resultados de diferentes estudos tendo-se verificado alguns problemas de metodologia, sendo esta ultrapassada, uma vez que estes autores conseguiram desenvolver um modelo capaz de esclarecer a relação entre a responsabilidade social empresarial e a rentabilidade. O desenvolvimento e validação deste estudo foram fundamentais na construção do modelo piramidal de Responsabilidade Social empresarial de Carroll (1979), o qual se baseia em quatro componentes: (1) económica, (2) legal, (3) ética e (4) discricionária (ou filantrópica). Estas componentes caracterizam-se pelo seguinte:

(1) Responsabilidade económica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e accionistas. Segundo Friedman (1984), esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social.



(2) Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembleias legislativas estatais e agências de regulamentação do governo. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais e estatais, por parte dos seus empregados.

(3) Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir os interesses económicos directos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.

(4) Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A actividade discricionária inclui: fazer doações a entidades de beneficiação social; contribuir financeiramente para projectos comunitários ou para instituições de voluntariado, que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

A figura 1 ilustra o modelo de responsabilidade proposto por Carroll (1979, 1991) referido anteriormente na forma de pirâmide.



Figura 1– Pirâmide de RSE (Fonte: Carroll, 1991:42)

O modelo apresentado por Carroll apresenta limitações, em primeiro lugar, a configuração piramidal sugere que as responsabilidades do topo da hierarquia são mais importantes do que as da base. Mas esta leitura não corresponde aquilo que se pretende. Em segundo lugar, a pirâmide não ilustra as sobreposições e as influências mútuas entre os quatro domínios. Em terceiro lugar, parece pouco apropriado considerar as acções filantrópicas, que são por natureza, voluntárias ou discricionárias, ou seja, nem sempre é fácil distinguir o que é filantrópico e ético. Por conseguinte, é mais apropriado inserir as acções filantrópicas nas responsabilidades éticas ou mesmo económicas. Em quarto lugar, o modelo de Carroll denota algumas lacunas sobre os critérios que permitem classificar uma dada actividade empresarial, como económica, legal ou ética.

Este modelo foi posteriormente desenvolvido por Wartick e Cochran (1985). A Tabela 2 ilustra o resultado desta investigação.



Tabela 2 – Modelo de Desempenho Social Empresarial (Wartick e Cochran, 1985)

PRINCÍPIOS	PROCESSOS	POLITICA
Responsabilidades Social Empresarias 1. Económica 2. Legal 3. Ética 4. Discricionária	Responsividade Social 1. Reactiva 2. Defensiva 3. Acomodativa 4. Proactiva	Gestão dos Aspectos Sociais 1. Identificação dos aspectos 2. Análise dos aspectos 3. Desenvolvimento da resposta
Dirigido a: 1. Contrato social do negócio 2. Negócio como um agente moral	Dirigido a: 1. Capacidade de resposta a alterações das condições sociais 2. Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas	Dirigido a: 1. Minimização de “surpresas” 2. Determinação das Políticas Efectivas de RSE
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Outra metodologia de investigação baseada no modelo de Carroll e estudada por Aupperle (1982, 2001), destacou-se uma vez que foram desenvolvidos instrumentos para medição das orientações individuais das quatro dimensões do modelo de RSE. Cada conjunto de questões consiste em quatro opções, em que cada uma delas é atribuído a cada dimensão da responsabilidade social, pretendendo-se que os respondentes atribuam pontuações diferentes a cada opção.

Outro estudo importante relacionado com esta temática foi o realizado por Reed e al (1990), referenciado em Marz (1999), em que este investigador compilou uma lista de factores internos e externos que influenciam o desempenho da social empresarial, conforme Tabela 3. Estes factores foram avaliados em diferentes estudos empíricos, publicados entre 1979 e 1988.



Tabela 3 - Factores que influenciam o DSE (Reed at al, 1990)

FACTORES EXTERNOS	
Requisitos legais Pressão dos <i>stakeholders</i> Expectativas da comunidade envolvente Necessidades da comunidade Características da comunidade	Relevância da questão ao público Disponibilidade de fundos públicos Acções por partes dos concorrentes Normas e/ ou regulamentos industriais Estado da economia
FACTORES INTERNOS	
Estrutura accionista* Processo de resposta* Localização geográfica e diversidade de empresas Capacidade para identificação de aspectos Capacidade de resposta ao solicitado Atitude dos administradores e da gestão de topo para os aspectos* Perspectiva de longo prazo Compromissos executivos para o desempenho social Preocupações pessoais dos gestores* Singularidade da situação social Valores de gestão* Impactos percebidos dos aspectos sociais pelo desempenho da empresa Percepção do problema como uma oportunidade de publicidade ou marketing Necessidade de percepção para a legitimidade empresarial da questão	Necessidade de percepção para melhorar as questões de gestão social e moral Necessidade de percepção para garantir o sistema de privacidade entre empresas Estrutura de gestão* Tipo de programas para os trabalhadores* Estrutura da empresa* Estratégia empresarial Quem controla a empresa Tamanho da empresa Visibilidade da empresa Cultura da empresa* Valor das acções Filosofia do negócio Relatórios sociais Tipo de carta* Natureza da propriedade do stock* Estratégia de contrato* Viabilidade* Recursos financeiros* Gastos relacionados com os clientes* Comportamento padrão anterior

* Estes itens foram testados empiricamente em um ou mais artigos

Carroll e Schwartz (2003), numa tentativa de ultrapassar as limitações do modelo piramidal de Carroll, propuseram um modelo composto por três domínios (económico, legal e ético), em que nenhum predomina sobre o outro. A figura 2 apresenta os domínios de acordo com Schwartz & Carroll (2003).

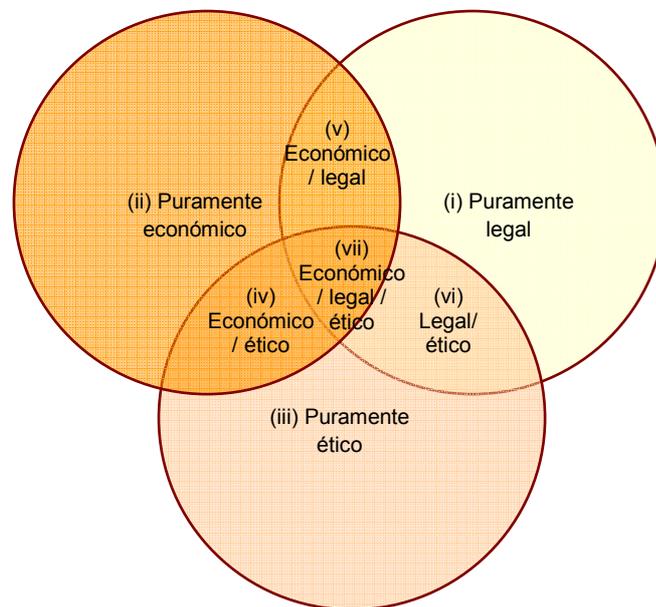


Figura 2 - Modelo de três domínios de RSE

(Fonte: Schwartz & Carroll, 2003, p.509)

O domínio económico engloba as actividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja ele directo ou indirecto. Como exemplos tem-se as acções que visam o aumento das vendas (actividades directas), ou as acções que visam melhorar a moral dos trabalhadores ou a imagem pública da empresa (actividades indirectas).

O domínio legal tem que ver com a receptividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na jurisdição estatal e local, ou através dos princípios legais presentes na lei. Este domínio vem agora mais detalhado. Neste contexto, considera-se que a legalidade pode ser vista no âmbito de três categorias: (1) cumprimento da lei, (2) evitar o litígio civil, e (3) antecipação das mudanças da lei.

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas das organizações, tal como esperado pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes, seja em ambiente doméstico ou global. Este domínio inclui três padrões gerais: (1) convencional, (2) consequencialista (ou teleológico), e (3) deontológico.



2.3.2 Modelo de Garriga & Melé

Garriga & Melé (2004) propuseram uma classificação de abordagens, proposta no artigo «*Responsabilidade Social das empresas: cartografia do território*», o qual refere que o campo da responsabilidade social das empresas não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras. Um dos aspectos mais relevantes no desenvolvimento deste trabalho é a classificação da abordagem da RSE em quatro grupos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

As teorias instrumentais encaram a RSE como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa, ou seja, é considerada como uma ferramenta destinada a alcançar os objectivos económicos da empresa, e em última instância na criação de riqueza. Actualmente já existem muitos estudos que relacionam a RSE com a performance económica, sendo necessário analisar bem cada um deles, pois muitas vezes esta relação é difícil de medir. Pode-se subdividir as teorias instrumentais em três subtipos: maximização de valor para o accionista, estratégia de incremento da vantagem competitiva e marketing das causas.

As teorias políticas focalizam-se nas interações e ligações entre as empresas e a sociedade, e procuram responder à questão de saber como as empresas devem responder a essa inerente responsabilidade. Dentro destas teorias distinguem-se diferentes correntes: constitucionalismo corporativo/empresarial, teorias de contrato social e cidadania corporativa.

As teorias integrativas atendem ao modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos de decisão e de orientação. Ou seja, requer-se às empresas que prestem atenção às circunstâncias do tempo e de se ajustarem em conformidade. Associado a estas teorias existem quatro grandes correntes: a gestão dos assuntos sociais, o princípio da responsabilidade pública, a gestão dos *stakeholders* e o desempenho social da empresa.



As teorias éticas preocupam-se em identificar os princípios de actuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

A Tabela 4 resume as teorias propostas por Garriga & Melé (2004), apresentando associado a cada teoria as diferentes abordagens, uma breve descrição e as respectivas referências.

Tabela 4 – Cartografia das teorias e abordagens à RSE (Fonte: Garriga & Melé, 2004)

TIPO DE TEORIA	DIFERENTES ABORDAGENS	BREVE DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Instrumentais	Maximização de valor para o lucro	As empresas investem em actividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribua para aumentar a sua riqueza.	Friedman (1970) e Jensen (2000)
	Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas promovem investimento social desde que se verifique uma melhoria do contexto competitivo.	Porter e Kramer (1996)
		As empresas promovem estratégias baseadas nos recursos naturais.	Hart (1995) e Lutz (1996)
		As empresas promovem estratégias da base da pirâmide económica.	Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) e Prahalad (2003)
	Marketing das causas	As empresas apoiam causas que melhorem a sua imagem e reputação.	Varadarajan e Menon (1988) e Murray e Montanari (1986)
Políticas	Constitucionalismo empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio do mercado.	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	As empresas assumem um contrato social entre a sociedade.	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte.	Wood e Lodgson (2002), Andriof e McIntosh (2001), Matten e Crane



TIPO DE TEORIA	DIFERENTES ABORDAGENS	BREVE DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Integrativas	Gestão de assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas do desempenho social da sua envolvente.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986) e Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade pública	As empresas devem ter em consideração na sua performance social as políticas públicas e da regulamentação.	Preston e Post (1975, 1981)
	Gestão de <i>stakeholders</i>	É necessário a empresa fazer uma gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	Mitchell e tal. (1997), Agle e Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são aquelas que procuram a legitimidade social e conseguem dar uma resposta apropriada às questões sociais.	Carroll (1985), Wartrick e Cochran (1985), Wood (1991) e Swanson (1995)
Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> têm interesse nas acções da empresa, implicando por parte desta uma resposta adequada.	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002) e Philips e tal. (2003)
	Direitos humanos	As empresas devem obedecer aos Direitos Humanos universais.	Princípios Globais (1999) e UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável	As empresas devem adoptar políticas de desenvolvimento sustentável, garantindo os direitos das gerações presentes e futuras.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brundtland (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.	Alford e Naghton (2002), Melé (2002) e Kaku (1997)

Um dos modelos analisados no âmbito deste trabalho foi o estudo desenvolvido por Maignan, Ferrell e Hult (1999), em que propuseram um modelo para estudar os antecedentes e as vantagens empresariais com a adopção da RSE.

Na Tabela 5 apresenta-se a escala de RSE proposta por estes autores.



Tabela 5 – Escala de Responsabilidade Social proposta por Maignan, Ferrel & Hult (1999), nas diferentes dimensões (Maignan, 1999)

<p>Responsabilidade Económica</p> <ol style="list-style-type: none">1. A organização dispõe de um procedimento para responder a todas as reclamações dos clientes.*2. Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos e /ou serviços.*3. Utilizamos a satisfação dos clientes como um indicador de desempenho do negócio.*4. Temos tido sucesso com a maximização dos lucros.5. Reduzimos ao máximo os custos de operação.6. Monitorizamos de perto a produtividade dos nossos colaboradores.7. A gestão de topo define medidas de longo prazo.
<p>Responsabilidade Legal</p> <ol style="list-style-type: none">1. Os gestores são informados acerca da legislação ambiental.*2. Todos os produtos estão de acordo a legislação e regulamentação.*3. Todas as obrigações contratuais são sempre honradas.*4. Os gestores tentam sempre cumprir a lei.5. A organização age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal e os benefícios dos colaboradores.6. Existem programas que promovem a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, género ou raça).7. Existem políticas que previnem a discriminação entre trabalhadores, no que respeita a salários e promoções.
<p>Responsabilidade ética</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existe um Código de Conduta na nossa organização.*2. Os membros da organização seguem padrões normalizados.*3. Os gestores monitorizam o potencial impacte negativo na comunidade envolvente.*4. Esta organização é considerada como de confiança.5. A coordenação entre colaboradores e parceiros de negócio faz parte integrante do processo de avaliação dos trabalhadores.6. Existe um procedimento confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (tais como, roubo ou assédio sexual).7. Os vendedores ou pessoas de contacto são requeridos para prestar todas as informações completas e precisas a todos os clientes.
<p>Responsabilidade Filantrópica</p> <ol style="list-style-type: none">1. Os salários praticados pela empresa são superiores quando comparados com a médio dentro do mesmo sector da actividade.*2. É proporcionado aos trabalhadores a aquisição de habilitações suplementares.3. A organização encoraja os trabalhadores a participar em organizações cívicas de apoio à comunidade.*4. Existem políticas flexíveis que permitem aos trabalhadores coordenarem o seu próprio trabalho e a sua vida pessoal.5. A organização faz doações à comunidade envolvente.6. Existe um programa de acções, de forma a reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais.7. Encorajamos o desenvolvimento de parcerias com as organizações locais e escolas.

*Itens excluídos por Maignan, Ferrell & Hult (1999)



Na revisão da literatura foi ainda analisado o modelo desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) relativo a um “Estudo empírico da relação entre a RSE e a rentabilidade das empresas”. O modelo desenvolvido seguiu a abordagem piramidal proposta por Carroll nas suas quatro dimensões. Mais recentemente e com o objectivo de melhorar esta metodologia foi testada por Acar, Aupperle e Lowy (2001) uma versão reduzida da escala de Aupperle. A Tabela 6 apresenta essa metodologia com as devidas simplificações.

Tabela 6 – Escala de Responsabilidade Social proposta por Aupperle (2001), nas diferentes dimensões

<p>1. A consistência da gestão de uma empresa deve ser avaliada em função:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Da maximização do valor das acções.b) Do cumprimento da legislação em vigor.c) Da implementação de acções filantrópicas.d) Do cumprimento das normas da sociedade e das normas éticas.
<p>2. É importante para a empresa procurar novas oportunidades de negócio de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Melhorar a imagem da empresa do ponto de vista moral e ético.b) Garantir o cumprimento da legislação em vigor.c) Melhorar os resultados financeiros.d) Demonstrar capacidade para resolução de problemas sociais.
<p>3. A Responsabilidade Social Empresarial deve ser definida como:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõe.b) Providenciar acções de voluntariado à comunidade.c) Actuar em função das regras éticas e morais.d) Garantir a maior rentabilidade da empresa.
<p>4. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque permite:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Promover um apoio a instituições educacionais públicas e privadas.b) Assegurar um bom nível de eficiência operacional.c) Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial.d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adoptadas pela sociedade.
<p>5. A atitude empenhada da Responsabilidade Social Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Beneficia de vantagens financeiras.b) Promove actividades de voluntariado à comunidade.c) Garante o cumprimento com a legislação em vigor.d) Proporciona a implementação de comportamentos morais e éticos.
<p>6. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Permite a participação voluntária em projectos da sociedade que promovam uma “qualidade de vida”.b) Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais.c) Evita comprometer as normas da sociedade com o objectivo de atingir os seus meios.d) Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das acções.



<p>7. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins.b) Garante o cumprimento com a legislação em vigor.c) Auxilia a empresa na definição de acções de voluntariado.d) Mantém uma posição competitiva forte.
<p>8. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Reconhece a integridade corporativa e promove um comportamento ético em conformidade com a legislação em vigor.b) Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais.c) Mantém um elevado nível de eficiência operacional.d) Mantém uma política dinâmica relativamente a acções de voluntariado.
<p>9. A Responsabilidade Social Empresarial pode ser considerada como uma medida de avaliação do desempenho social através da:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Existência de comportamentos filantrópicos.b) Rentabilidade consistente.c) Conformidade com a legislação em vigor.d) Conformidade com as normas, costumes e leis informais.
<p>10. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam um bom retorno.b) Estimula a participação dos membros da empresa em acções de voluntariado.c) Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais.d) Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas.
<p>11. É importante que o gestor maximize o desempenho financeiro através:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Da utilização de qualquer meio competitivo disponível.b) Do cumprimento da legislação em vigor e/ ou regulamentos aplicáveis.c) Da satisfação simultaneamente das restrições legais e éticas.d) Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade.
<p>12. É importante para a minha empresa que os objectivos económicos sejam alcançados por:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Crescimento das vendas.b) Contenção de custos.c) Minimização do risco.d) Optimização das margens lucrativas.
<p>13. É importante para a minha empresa que a estratégia empresarial seja a seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Eficiência organizacional (minimização de custos).b) Diversificação de mercados (novos produtos ou novos serviços).c) Consistência e manutenção da gestão existente.
<p>14. É importante que a minha empresa tome decisões estratégicas através da:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Maximização das oportunidades de negócio associadas a altos níveis de risco.b) Minimização do risco.c) Identificação de oportunidades atractivas com risco moderado.

As últimas três questões propostas pelo Aupperle (2001) pretendem avaliar a estratégia empresarial de uma organização em função da sua atitude face à Responsabilidade Social Empresarial.



2.3.3 Modelo de Quazi e O'Brien

Quazi e O'Brien (2000) propuseram um modelo de duas dimensões para classificação da RSE das visões existentes sobre a Responsabilidade, o qual está representado na figura 3.

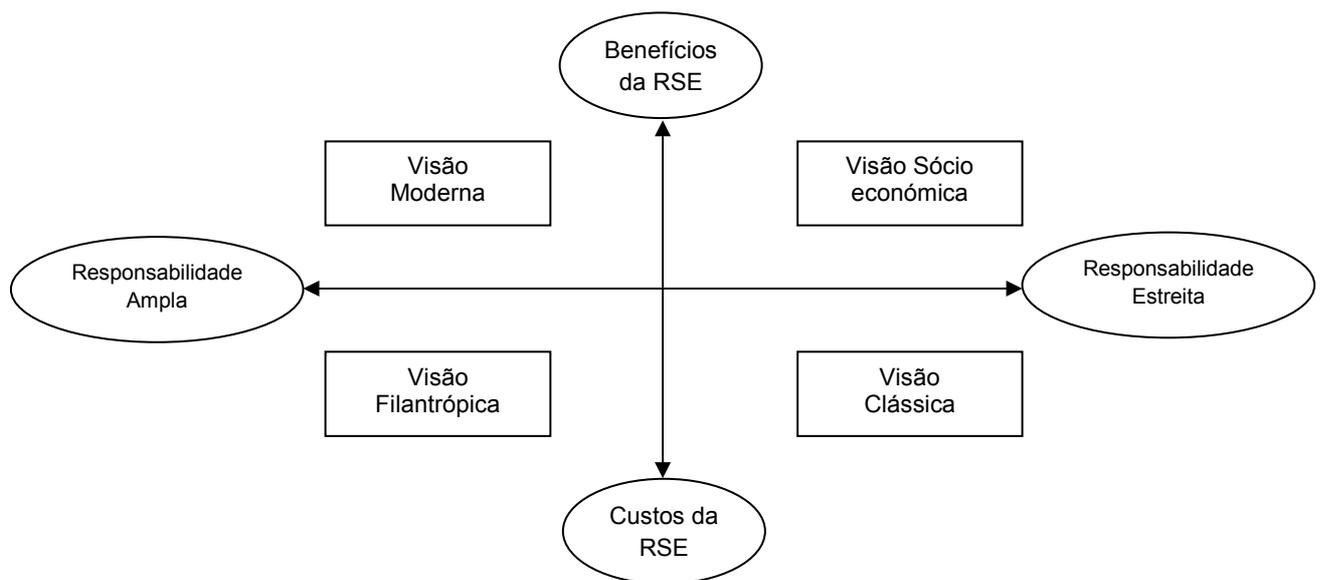


Figura 3 – Modelo de duas dimensões da RSE (Quazi e O'Brien, 2000)

A vertente de responsabilidade ampla apresentada neste modelo, significa por um lado, que a organização vai além das suas responsabilidade clássicas e económicas, enquanto que para a responsabilidade estreita, o objectivo da empresa é basicamente a maximização do valor para o accionista.

A responsabilidade ampla divide-se ainda em duas visões: a moderna, a qual acredita que a longo prazo as acções de responsabilidade social trazem benefícios à organização; e a visão filantrópica, que defende a prática de acções de responsabilidade social, mesmo que não tragam benefícios para a organização. Assim desta forma, verifica-se que a responsabilidade ampla está coerente com os defensores das acções de responsabilidade social.

Em contraste, a responsabilidade estreita divide-se em duas visões: a sócio-económica, que leva em consideração a maximização de valor para o accionista, mas acredita que as



ações de responsabilidade social podem auxiliar nessa geração de valor; e a visão clássica, que considera que as ações de Responsabilidade social não geram valor para a empresa e como tal não devem ser desenvolvidas.

No estudo desenvolvido por Quazi e O'Brien (2000), foram considerados os seguintes objetivos, genéricos e específicos:

Genéricos:

- Propor um modelo de responsabilidade social empresarial em contexto multicultural.
- Testar a validade do modelo em termos de percepção da responsabilidade social empresarial.

Específicos:

- Verificar as posições das visões clássica e moderna na gama de responsabilidade (desde a ampla até à estreita).
- Verificar a posição dos gestores em relação à sua percepção em termos de custos e benéficos do seu envolvimento social.

Para tal definiram um questionário com 25 perguntas, com base em trabalhos realizados por outros autores, Ostlund (1977) e Orpen (1987), em seria dada pontuação de 1 a 5, cujo significado vai de “fortemente em desacordo” a “fortemente em acordo”, respectivamente.

Neste estudo foi realizado a correspondência das diferentes questões em função daquilo que pretendia medir. A Tabela 7 apresenta as vinte e cinco questões utilizadas por estes autores.



Tabela 7 - Itens relacionados com a Responsabilidade Social Empresarial (Quazi e O'Brien, 2000)

	Item
1	As empresas podem ignorar alguma regulamentação, adoptando programas de responsabilidade social.
2	O aumento da participação das empresas na responsabilidade social, pode levar ao aumento da expectativa da sociedade quanto ao seu contributo na sociedade.
3	A responsabilidade social é uma base eficaz relativamente ao factor de competitividade no mercado.
4	As empresas devem compreender que são uma parte da sociedade e, portanto, devem responder às questões sociais.
5	A regulação social já garante um determinado comportamento empresarial e é desnecessária para as empresas que estão envolvidos em programas de responsabilidade social.
6	A contribuição para a solução dos problemas sociais pode ser rentável para a empresa.
7	Os regulamentos não são suficientes para garantir que o negócio se comporta de uma maneira socialmente responsável.
8	Uma vez que as instituições sociais não conseguiram resolver os problemas sociais serão as empresas a tentar fazê-lo.
9	As empresas apenas devem abordar os problemas sociais associados à sua actividade.
10	A implementação da responsabilidade social é importante pois desencoraja comportamentos irresponsáveis por parte das empresas.
11	As empresas já têm muitas responsabilidades obrigatórias pelo que não devem assumir outras responsabilidades.
12	As empresas têm capacidade financeira necessária para se envolver em programas de acção social.
13	A sociedade espera que as empresas resolvam os problemas sociais, bem como garantir a produção de bens e serviços.
14	A empresa é considerada como uma instituição económica e será a mais socialmente responsável quando se atende estritamente aos interesses económicos.
15	Os programas empresariais de acção social podem ajudar a promover uma imagem favorável da empresa.
16	A empresa tem uma responsabilidade concreta para a sociedade para além de obter lucro.
17	Os gestores precisam de estar sensibilizados para que possam contribuir eficazmente para os problemas da sociedade.
18	Uma empresa que ignora a responsabilidade social pode ter um custo sobre outra empresa que não ignora.
19	É injusto solicitar a uma empresa o seu envolvimento em programas de responsabilidade social, quando ela já cumpre a regulamentação social.
20	A participação social pode ser suicida para a empresa devido aos altos custos envolvidos.
21	A empresa deve utilizar os seus recursos e o know-how para o seu próprio crescimento garantindo um melhor serviço para a sociedade.
22	A sociedade espera que a empresa possa contribuir para o crescimento económico como a sua única preocupação.
23	Ao transferir o custo da participação social para a sociedade, a empresa pode enfraquecer a sua imagem com o público.
24	Ao questionar a empresa relativamente ao seu envolvimento em qualquer actividade que não se obtenha lucro é provável que a situação da sociedade piore em vez de melhorar.
25	É imprudente pedir às empresas para corrigir os problemas sociais criados por terceiros e que daí não se obtenha lucros.



2.3.4 Modelo de Wood

Wood (1991), baseada em Carroll (1979), desenvolveu um modelo de avaliação do desempenho social fundamentado nos princípios de RSE, nos processos de responsividade (ou de resposta social) e nos resultados verificados relativamente ao comportamento social, conforme se pode verificar na Tabela 8.

Tabela 8 - Modelo de Desempenho Social Empresarial (Wood, 1991)

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none">➤ Princípio institucional: legitimidade➤ Princípio organizacional: responsabilidade pública➤ Princípio individual: gestão discricionária
Processos de Responsividade Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none">➤ Avaliação ambiental➤ Gestão de <i>stakeholders</i>➤ Gestão de questões
Atitudes de Comportamento Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none">➤ Impactos sociais➤ Programas sociais➤ Políticas sociais

A ideia básica da RSE (Wood, 1991) é que a empresa e a sociedade estão interligadas e não são consideradas distintas, pelo que a sociedade tem determinadas expectativas para o comportamento adequado de uma empresa.

PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Wood (1991) refere que na revisão de literatura que efectuou, verificou que a tentativa de definir os princípios da responsabilidade social, não se ficaram pelos três níveis de expectativas conceptualmente distintos. Quando estes três níveis de análise são reconhecidos: institucional, organizacional e individual, significa que se consegue corresponder os princípios da responsabilidade social das empresas, tal como demonstra a Tabela 9.



Tabela 9 – Princípios da Responsabilidade Social Empresarial (Wood, 1991)

<p>O Princípio da Legalidade: A sociedade concede legitimidade e poder de negócio. A longo prazo, aqueles que não utilizam o poder de forma que a sociedade considera responsável tenderá a perdê-lo. <u>Nível de aplicação:</u> Institucional baseada em uma empresa da obrigação genérica como uma organização empresarial. <u>Foco:</u> Obrigações e sanções. <u>Valor:</u> Define a relação institucional entre as empresas e a sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio. <u>Origem:</u> Davis (1973)</p>
<p>O Princípio da Responsabilidade Pública: As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados com as áreas de envolvimento com a sociedade. <u>Nível de aplicação:</u> Organizacional, com base nas circunstâncias específicas da empresa e as relações com o meio ambiente. <u>Foco:</u> Parâmetros comportamentais para as organizações. <u>Valor:</u> Limita uma empresa da responsabilidade aos problemas relacionados com a actividade da empresa e interesses, sem especificar um domínio de acção possível. <u>Origem:</u> Preston & Post (1975)</p>
<p>O Princípio do Poder da Gestão Discricionária: Os gestores são agentes morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social das empresas, existe a obrigação de exercer tal poder discricionário tanto possível, no sentido socialmente responsável. <u>Nível de aplicação:</u> Individual, com base nas pessoas, ou seja, gestores, como actores nas organizações. <u>Foco:</u> Escolha, oportunidade e responsabilidade pessoal. <u>Valor:</u> Define a responsabilidade dos gestores como moral, de forma a perceber e a exercer as suas opções em função da responsabilidade social. <u>Origem:</u> Carroll (1979), Wood (1990)</p>

PROCESSOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsividade social das empresas, definida por Frederick (1978:6), é "a capacidade de uma empresa para responder às pressões sociais", ou seja, Frederick definiu responsividade como uma segunda fase de desenvolvimento conceptual de RSE, uma forma de transferir de uma forma académica e do ponto de vista de gestão, a implementação da responsabilidade social. Sethi (1979) definia que a responsividade pode ser vista de uma forma tácita como um substituto para a RSE.



Carroll (1979) observou, no entanto, que a responsividade é conceptualmente inadequada para substituir RSE, pois as empresas podem ser muito sensíveis às condições ambientais ou pressões sociais, mas muitas vezes as suas acções são irresponsáveis e pouco éticas.

Nos últimos anos, a ausência de coerência no conceito de resposta tem sido um incentivo para incorporar a ética filosófica na investigação (Freeman & Gilbert, 1988; Kahn, 1990; Massie, 1989; Walton, 1988; Weber, 1989).

Wartick e Cochran (1985) alegaram correctamente que, dentro do modelo social de desempenho empresarial, a responsividade complementa, mas não substitui a responsabilidade. Quanto à segunda vertente do modelo do Desempenho Social Empresarial (DSE), a responsividade é prevista como uma acção contraponto à reflexão do princípio da responsabilidade social. No entanto, a formulação do modelo DSE, que utilizam as quatro abordagens listadas por Carroll (1979) reactiva, defensiva, acomodativa, e proactiva, representa o processo de sensibilidade social. Estas abordagens podem realmente caracterizar diversas respostas das organizações a pressões de carácter social.

Wood (1991) também refere que Strand (1983) desenvolveu um quadro mais completo relativamente a sistemas de responsividade social das empresas, a sua investigação é pertinente e é mais coerente com os trabalhos anteriores de Ackerman (1975), que sugeriu três comportamentos característicos de uma empresa caracterizada como de responsividade que:

- (a) Acompanha e avalia as condições ambientais,
- (b) Assiste aos interesses das partes interessadas (*stakeholders*),
- (c) Define planos e políticas para responder às novas condições.

Esses comportamentos são, de facto, os processos de tratamento da informação, das pessoas e dos grupos, bem como das questões sociais. Além disso, eles correspondem a três grandes áreas de investigação: a monitorização e a avaliação ambiental, a gestão dos *stakeholders*, bem como a questões de gestão.



ATITUDES DE COMPORTAMENTO SOCIAL EMPRESARIAL

Os resultados do comportamento das empresas são de interesse directo e claro na avaliação do desempenho social das empresas. Esta terceira vertente do modelo de desempenho social empresarial, consiste na definição de políticas, programas e resultados observáveis, que estejam relacionados com as relações sociais da empresa.

Como conclusão, Wood (1991) refere que o modelo de desempenho social empresarial demonstra como ser um conceito de organização de aplicação no mundo dos negócios e da sociedade. Neste artigo, Wood evidencia os seguintes avanços em termos conceptuais:

(a) - A articulação dos três princípios de responsabilidade social, institucional, organizacional e individual, clarifica a longa discussão sobre a responsabilidade social e realça os princípios de motivação humana e do comportamento organizacional.

(b) - A identificação específica dos processos de avaliação e monitorização ambiental, a gestão dos *stakeholders*, bem como questões de gestão, mostra os canais através dos quais as empresas agem perante o ambiente externo.

(c) - Integrar impactos sociais, políticas e programas de forma a obter resultados colectivos.

(d) - No modelo de DSE os três comportamentos estão relacionados de uma forma explícita, gerando novos entendimentos nas relações empresa-sociedade, assim como o desenvolvimento de novas abordagens.

2.4 A Responsabilidade Social na União Europeia

Tem-se verificado cada vez mais um número de empresas europeias a promover estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica, pretendendo assim dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e



esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade.

Desta forma a Comissão Europeia no sentido de promover a responsabilidade das empresas, lançou o Livro Verde (2001), de forma a explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação.

A responsabilidade social das empresas, tal como é defendido pela Comissão Europeia é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (COM, 2001). Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (COM, 2001).

A principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial.

Como referido no Livro Verde (COM 2001), existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes seus associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas sim de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores.

O Livro Verde da Comissão Europeia apresenta duas dimensões da RSE, a interna e a externa (COM, 2001, p. 8-16), as quais são de seguida descritas.



A dimensão interna da RSE implica práticas socialmente responsáveis, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões de investimento em capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como, práticas ambientalmente responsáveis as quais, se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada. A Tabela 10 descreve as vertentes associadas à dimensão interna.

Tabela 10 - Dimensão interna de RSE (Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, 2001)

DIMENSÕES INTERNAS	TÓPICOS RELACIONADOS
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">▪ Atrair trabalhadores qualificados.▪ Incluir aprendizagem ao longo da vida.▪ Responsabilizar os trabalhadores.▪ Melhorar a informação dentro da empresa.▪ Promover um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres.▪ Incluir uma maior diversidade de Recursos Humanos.▪ Garantir a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira.▪ Instituir regimes de participação nos lucros e no capital da empresa.▪ Incluir uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho.
Saúde e segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none">▪ Procura de formas complementares de promoção da saúde e da segurança.▪ Aumento da preocupação com a saúde e segurança no trabalho de forma a incluir programas de certificação e rotulagem para produtos e equipamentos.▪ Lançamento de programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação.▪ Inclusão de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de adjudicação de contratos.



DIMENSÕES INTERNAS	TÓPICOS RELACIONADOS
Adaptação à mudança	<ul style="list-style-type: none">▪ Reestruturar empresas de forma socialmente responsável, tendo em consideração os interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas mudanças e decisões.▪ Identificação dos riscos mais significativos das reestruturações, assim como uma previsão de custos (directos e indirectos).▪ Definir estratégias e políticas alternativas e ponderação de todas as formas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos.▪ Nas reestruturações procurar salvaguardar os direitos dos trabalhadores, permitindo sempre que possível formação profissional suplementar.▪ Modernizar os instrumentos e processos de produção.▪ Definir procedimentos para a informação, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias.▪ Garantir a capacidade de inserção profissional do seu pessoal.
Gestão do impacte ambiental e dos recursos naturais	<ul style="list-style-type: none">▪ Redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacte ambiental.▪ Implementar nas suas organizações a Política de Produtos Integrada, actua na ponderação do impacte dos produtos ao longo do seu ciclo de vida.▪ Implementação de sistemas de gestão ambiental.

A dimensão externa da RSE ultrapassa a esfera da própria empresa envolvendo para além dos trabalhadores e accionistas um conjunto de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's que exerçam a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. A Tabela 11 descreve as diferentes abordagens da dimensão externa da RSE.

Tabela 11 - Dimensão externa de RSE (Fonte: Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, 2001)

DIMENSÕES EXTERNAS	TÓPICOS RELACIONADOS
Preocupações ambientais globais	<ul style="list-style-type: none">▪ Incentivar um melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção.▪ O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzirem efeitos no desenvolvimento económico e social desses países.



DIMENSÕES EXTERNAS	TÓPICOS RELACIONADOS
Comunidades locais	<ul style="list-style-type: none">▪ Integração da empresa na respectiva envolvente global, seja na Europa ou a nível internacional.▪ Contributo das empresas: emprego, remunerações, benefícios e impostos.▪ A reputação e imagem da empresa na comunidade influenciam a sua competitividade.▪ Apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviço.▪ Empenhamento em causas locais: oferta de espaços adicionais de formação, apoio de acções de promoção ambiental, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, donativos para acções de caridade, parcerias com a comunidade.▪ Estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social.
Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	<ul style="list-style-type: none">▪ Ao trabalharem em conjunto com os seus parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações e aumentar a qualidade.▪ Promoção de espírito empresarial na sua área de implantação.▪ Investimentos em capitais de risco.▪ As empresas devem procurar fornecer de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam.
Direitos humanos	<ul style="list-style-type: none">▪ Respeito pelos direitos humanos, nomeadamente em relação a operações internacionais e cadeias de produção globais.▪ Luta contra a corrupção.▪ Adopção de códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspectos ambientais.▪ Combater o trabalho infantil e a pobreza infantil mediante o apoio à educação.▪ Realização de auditorias sociais.

O Livro Verde da Comissão Europeia defende que a Responsabilidade Social deve ser abordada e gerida de forma integrada, o que significa numa fase inicial, que as empresas comecem por adoptar uma declaração de missão, um código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização, desde as estratégias até às decisões correntes. Isto pressupõe que a dimensão social ou ambientalmente responsável esteja presente no planeamento estratégico, planos de actividades e orçamentos.



À medida que as expectativas em termos de RSE se tornam mais definidas, é necessária convergência de conceitos, instrumentos e práticas. De seguida são descritas algumas destas abordagens de acordo com o definido no Livro Verde da Comissão Europeia:

- **Relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade social:** A divulgação da informação pode ter muitos formatos e diferentes abordagens, contudo para que estes se tornem úteis, importa chegar a um consenso global quanto ao tipo de informação a fornecer, ao formato do relatório, bem como à fiabilidade do processo de avaliação e auditoria. São cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental. Actualmente verifica-se que diversas organizações estão a elaborar normas de procedimento ou de desempenho, sendo escassas as normas que abrangem todas as questões de responsabilidade social das empresas. Algumas destas iniciativas internacionais mais significativas, incluem a *Social Accountability 8000* e a *Iniciativa Global reporting (GRI)*, as quais se centram na globalização de requisitos sociais, na disponibilização ao público de informação e no desenvolvimento de relatórios de informação social. No entanto, a complexidade inerente à definição de normas globais que possam ser aplicadas a qualquer cultura e país gerou grande controvérsia. Sendo que as normas acordadas a nível internacional, designadamente as convenções fundamentais da OIT, tal como identificadas na Declaração de 1998, constituem pela sua natureza universal, a base mais adequada para essas iniciativas.
- **Qualidade no trabalho:** Os trabalhadores são um dos interlocutores mais importantes das empresas. Além disso, o exercício da responsabilidade social por parte destas requer o empenhamento dos quadros superiores da administração, mas também de uma filosofia inovadora e de novas competências inerentes, bem como uma maior participação dos trabalhadores e dos seus representantes num diálogo bilateral que permita uma resposta e ajustamento permanente. O diálogo social com os representantes dos trabalhadores – o principal mecanismo para definir a relação entre uma empresa e os respectivos trabalhadores – desempenha, portanto, um papel crucial na adopção mais ampla de práticas socialmente responsáveis. Algumas empresas têm reconhecido a ligação entre o desempenho ambiental e a qualidade do emprego. O recurso a tecnologia ecológica resulta numa melhoria do desempenho ambiental, além de estar associada a empregos de ponta e mais



gratificantes para os trabalhadores. Assim, a utilização de tecnologias ecológicas permite melhorar simultaneamente o desempenho ambiental e a satisfação com o trabalho, o que contribui para um incremento da rendibilidade.

- **Rótulos sociais e ecológicos:** Questionários recentes (Mori, 2000) demonstraram que os consumidores pretendem produtos seguros e de qualidade, mas também exigem saber se eles são fabricados de forma socialmente responsável. As questões que mais preocupam os consumidores europeus são a protecção da saúde e da segurança dos trabalhadores e o respeito pelos direitos humanos em todas as operações de uma empresa na sua cadeia de produção (sem recurso, por exemplo, ao trabalho infantil), a defesa do ambiente em geral e a redução das emissões de gases que contribuem para o efeito de estufa em particular. Em resposta a esta exigência crescente dos consumidores, tem vindo a verificar-se uma proliferação de rótulos sociais criados por fabricantes individuais, sectores de actividade, ONG e governos. De qualquer forma, a quota de mercado dos produtos que ostentam um rótulo social tem crescido, mas continua a ser reduzida, o que demonstra a necessidade de melhorar a eficácia desses rótulos.

- **Investimento socialmente responsável (ISR):** A popularidade do investimento socialmente responsável aumentou nos últimos anos junto dos principais investidores. As políticas responsáveis do ponto de vista social e ambiental fornecem aos investidores um bom indicador de uma gestão sã, tanto a nível interno como a nível externo. O ISR constitui um mercado emergente e existem inúmeras agências de selecção (analistas não financeiros) que servem de um conjunto de instrumentos e escalas. Devido às dificuldades encontradas nos processos de avaliação e à falta de transparência nos métodos utilizados poderá obstar a realização maciça de investimentos socialmente responsáveis. É portanto, necessário prosseguir o esforço de normalização, harmonização e transparência nos instrumentos e escalas de selecção utilizados pelas agências.

Além dos domínios referidos anteriormente, no documento também da Comissão das Comunidades Europeias, relativo a *“Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”* (2002) são referidos



também os seguintes domínios como iniciativas para promover a convergência e a transparência das práticas e dos instrumentos da RSE:

- **Códigos de Conduta:** O crescente interesse do público no impacto social e ambiental e nas normas éticas da indústria levou muitas empresas, em particular as do sector de bens de consumo, a adoptar códigos de conduta relativos a questões laborais, direitos humanos e defesa do ambiente. Estes códigos são instrumentos inovadores e importantes para a promoção dos direitos humanos, laborais e ambientais fundamentais e de práticas anti-corrupção, em especial em países onde os poderes públicos não aplicam normas mínimas. Contudo, há que sublinhar o seu carácter complementar, e não substitutivo, em relação à legislação e aos processos de negociação colectiva comunitários e internacionais. O desafio de maior envergadura associado aos códigos de conduta reside em assegurar eficazmente a sua aplicação, fiscalização e verificação. Neste contexto, a Comissão promove a adesão generalizada a códigos de conduta desenvolvidos por organizações internacionais. Há que dar especial atenção à aplicação de códigos que abrangem trabalhadores do sector informal e sub-empregados, bem como zonas de comércio livre.

A Comissão considera que os códigos de conduta devem: (i) adoptar, como normas mínimas comuns de referência, as Convenções fundamentais da OIT e as orientações da OCDE para as empresas multinacionais; (ii) incluir mecanismos adequados de avaliação e acompanhamento da sua aplicação, bem como um sistema de verificação de conformidade; (iii) envolver os parceiros sociais e outros agentes relevantes, nomeadamente nos países em desenvolvimento, na sua concepção, aplicação e acompanhamento; (iv) divulgar boas práticas de empresas europeias.

- **Normas de gestão:** Confrontadas com uma complexidade crescente em áreas como as práticas laborais e as relações com os fornecedores, com implicações para as suas organizações, as empresas, independentemente do sector, dimensão, estrutura ou maturidade, beneficiarão da inclusão das problemáticas social e ambiental nas suas operações quotidianas. Neste contexto, os sistemas de gestão da RSE - como os sistemas de gestão da qualidade total - poderão permitir às empresas dispor de um cenário claro dos seus efeitos sociais e ambientais, ajudá-las a dar respostas aos mais significativos e a geri-los eficazmente. O Sistema de Ecogestão e Auditoria (EMAS),



por exemplo, permite a participação voluntária num esquema de gestão ambiental para empresas e outras organizações dispostas a assumir o compromisso de avaliar, gerir e melhorar os respectivos resultados económicos e ambientais. Além disso, a participação activa dos trabalhadores é uma força motriz deste sistema, constituindo um contributo para a gestão social das organizações.

2.5 Instrumentos de Responsabilidade Social

Em função da necessidade de definir indicadores a nível empresarial, está disponível no mercado uma expressiva quantidade de códigos de conduta, princípios, técnicas de auditoria e critérios de avaliação.

Nos últimos anos, algumas instituições criaram mecanismos e padrões de medição de suas acções e resultados, a partir de modelos desenvolvidos especificamente para avaliar e divulgar informações relativamente à medição da responsabilidade empresarial social.

No início, as informações restringiam-se aos aspectos financeiros e, de forma superficial, ao meio ambiente, mas a promoção da transparência exigiu das empresas informações mais concisas e bem mais complexas. Foi preciso incluir as acções do campo social e, assim, contemplar dados referentes ao trio do desenvolvimento sustentável, abrangendo as vertentes económica, ambiental e social.

Para ajudar as empresas neste processo, algumas reconhecidas instituições elaboraram modelos de indicadores de práticas de responsabilidade social. São elas: a *Global Reporting Initiative* (GRI) e o Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto *Ethos*). A seguir, são apresentadas estas instituições e seus respectivos modelos.

2.5.1 Global Reporting Initiative

A *Global Reporting Initiative* (GRI) foi constituída em 1997, pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) em parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.



A GRI tem por objectivo equiparar relatórios sociais e de sustentabilidade aos relatórios financeiros, bem como construir uma base comum sobre a qual se possa instituir uma estrutura consistente para a divulgação de informações sobre as dimensões económicas, ambientais e sociais.

A GRI também desenvolve e dissemina um conjunto de directrizes aplicáveis à elaboração de relatórios de sustentabilidade através do *GRI Guidelines*, o *Sustainability Reporting Guidelines*.

O processo de construção das Directrizes para a Elaboração de Relatórios sobre Sustentabilidade envolveu inúmeros *stakeholders*, que se reuniram para elaborar a sua primeira versão, datada de Março de 1999. Nos anos seguintes, as Directrizes passaram por criteriosas revisões, num processo de plena transparência e acessibilidade, e actualmente as Directrizes encontram-se traduzidas em oito idiomas, sendo que a GRI produz periodicamente boletins informativos para manter actualizada a sua rede de mais de 2 500 *stakeholders*.

A GRI sugere 103 indicadores diferentes, os quais são agrupados nos termos das três dimensões que convencionalmente definem o desenvolvimento sustentável: a económica, ambiental e a social, conforme Tabela 12.

Tabela 12 – Indicadores GRI (Fonte: Directrizes para Relatórios de Sustentabilidade, GRI - 2002)

DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPECTO
Económica	Impactes económicos directos	Clientes Fornecedores Funcionários Investidores Sector público
Ambiental	Impactes ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte



DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPECTO
Social	Práticas trabalhistas	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Formação e educação Diversidade e oportunidade
	Direitos humanos	Estratégia e gestão Não discriminação Liberdade de associação e de negociação colectiva Trabalho Infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança Direitos indígenas
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas Competição e política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda Respeito à privacidade

Os indicadores estão estruturados em seis partes. A primeira corresponde à declaração da direcção da empresa sobre os valores e princípios resultantes da sua actuação. A segunda oferece uma visão geral sobre os produtos, serviços e marcas da empresa, dos países onde opera e da natureza de seus mercados. A terceira parte oferece uma visão dos indicadores que têm sido utilizados. A visão e estratégia ocupam a quarta parte, na qual se deve expor a visão de futuro da empresa. Na quinta, a empresa deve explicar o objectivo e a estratégia de relacionamento com seus principais *stakeholders*. Finalmente, a sexta parte corresponde às informações sobre a actuação da organização.

A aplicação dos indicadores da GRI requer informações extremamente detalhadas. É, certamente, uma avaliação complexa que resulta num diagnóstico minucioso e preciso da actuação das empresas.



2.5.2 Instituto Ethos

O Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos fundada no ano de 1998, tendo verificado a adesão de várias empresas a este Instituto. Importa salientar que o facto de uma empresa estar associada ao Instituto *Ethos* não significa que ela seja ética ou socialmente responsável, mas que está disposta a desenvolver políticas e práticas de responsabilidade social. São situações distintas que merecem ser observadas.

Os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social podem auxiliar as empresas a definir o seu trajecto em termos de responsabilidade social empresarial, pois uma empresa que se associa ao Instituto *Ethos* passa automaticamente a ter acesso a informações actualizadas sobre acções empresariais socialmente responsáveis e recebe apoio técnico na gestão do seu negócio.

Em suma, o Instituto *Ethos* tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiros na construção de uma sociedade mais próspera e justa (*Ethos*, 2002).

Com o objectivo de fortalecer a cultura da responsabilidade social, o Instituto *Ethos* criou os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social e o Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Social de Responsabilidade Social Empresarial.

Os Indicadores *Ethos* foram criados de acordo com alguns parâmetros de pesquisa e *benchmarking* de normas e certificações, tanto nacionais como internacionais. Utilizou-se a ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade”, a ISO 14000 “Sistemas de Gestão Ambiental” e a SA 8000 “Certificação Social”. Durante o processo de sua criação, foram referenciados também os princípios e directrizes da GRI.

Qualquer empresa interessada em receber um relatório com os resultados de seu desempenho nas acções de responsabilidade social deverá enviar o questionário referente aos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial preenchido a este Instituto, que posteriormente enviará o diagnóstico de avaliação à empresa.



O questionário do Instituto *Ethos* está dividido em sete grandes temas, largamente explorados:

- 1) Valores e Transparência,
- 2) Público Interno,
- 3) Meio Ambiente,
- 4) Fornecedores,
- 5) Consumidores/Clientes,
- 6) Comunidade,
- 7) Governo e Sociedade.

A avaliação dos temas ocorre por meio de dois grupos de perguntas para cada indicador. A primeira abordagem pretende que o inquirido faça a reflexão sobre o nível de adequação de determinada prática de gestão da empresa com cinco opções de escolha: “não”, “em parte”, “em grande parte”, “sim” e “não aplicável à empresa”. Na segunda abordagem há perguntas que requerem respostas binárias (sim/não) e também valores numéricos.

De seguida são descritos os sete temas que constituem os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial, abordando o seu impacto na prática da responsabilidade social empresarial.

1) Valores e Transparência

A soma dos valores e dos princípios éticos representa a cultura de uma empresa, caracterizada pelas suas crenças, sua postura e sua missão de negócio. E, para uma empresa que pretenda ser reconhecida como “empresa socialmente responsável”, são de suma importância os elementos que se revelam ao se questionar: Quais são os valores que formam a empresa? A empresa é transparente em relação às suas ações e em relação aos seus *stakeholders*?

Hoje, as empresas precisam assumir novas responsabilidades, envolver seus parceiros na formulação de políticas sociais e assegurar a comunicação clara e transparente nas relações com seus *stakeholders*. Além disso, o registo de suas ações, a publicação do Balanço Social e a avaliação de suas ações de responsabilidade social empresarial também são importantes.



Os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial avaliam o tema Valores e Transparência a partir destas considerações, analisando os seguintes tópicos:

- ❖ A auto-regulação da conduta, que se divide em compromisso ético e enraizamento na cultura organizacional;
- ❖ A transparência nas relações com a sociedade, incluindo o diálogo com as partes interessadas (*stakeholders*), as relações com a concorrência e o balanço social.

2) Público Interno

Muitas empresas iniciam o processo de desenvolvimento de suas ações de responsabilidade social a partir de seu público interno, investindo e valorizando seus funcionários. Na verdade, a empresa socialmente responsável, além de respeitar todos os direitos dos trabalhadores estabelecidos pela legislação nacional e pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), cria benefícios extras que, por consequência, melhoram as condições de trabalho e favorecem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste contexto, a negociação com as entidades sindicais é respeitada. Pretende-se o envolvimento dos funcionários através de programas de gestão participativa, de participação nos resultados da empresa e, ainda, através de bonificações e prêmios.

A empresa também deverá respeitar o indivíduo e o trabalhador, evitando qualquer tipo de discriminação, adotando um comportamento justo frente às demissões, preocupando-se com a capacidade profissional, com questões relacionadas à saúde e à segurança do seu funcionário.

Na avaliação do Instituto *Ethos*, considera-se como fundamental:

- ❖ O diálogo e a participação, compreendendo as relações com sindicatos, a gestão participativa e a comunicação dos resultados;
- ❖ O respeito ao indivíduo, compreendendo o compromisso com o futuro das crianças e a valorização da diversidade;
- ❖ O respeito ao trabalhador, compreendendo o comportamento frente às demissões, o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, o cuidado com a saúde, a segurança e as condições de trabalho e a preparação para a reforma.



3) Meio Ambiente

No item Meio Ambiente, os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial avaliam, principalmente, o tipo e o grau do impacto causado pelas acções da empresa no seu ambiente. Para o Instituto *Ethos* (2002), “uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos”.

Assim, uma empresa que possui consciência ambiental investe recursos em projectos de carácter ambiental com o objectivo de utilização racional de recursos naturais, e normalmente apoia e desenvolve campanhas e programas educativos na localidade em que está inserida.

Com o objectivo de garantir a qualidade de vida das gerações futuras, a empresa socialmente responsável investe em tecnologia de ponta.

O cuidado com a questão ética também pode ser constatado na empresa ambientalmente responsável, que se baseia em cumprir normativos nacionais e/o internacionais de protecção ambiental (como a norma ISO 14000) e que mantém um relacionamento transparente com as entidades fiscalizadoras.

Nestes requisitos, o Instituto *Ethos* prevê:

- ❖ A gestão do impacto ambiental, por meio do conhecimento a respeito do impacto de suas acções sobre o meio ambiente, da minimização de entradas e saídas de materiais na empresa e da responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços;
- ❖ A responsabilidade frente às gerações futuras, por meio do compromisso da empresa com a causa ambiental e a educação ambiental.

4) Fornecedores

A responsabilidade social da empresa em relação aos seus fornecedores começa no processo de selecção dos mesmos e leva em consideração alguns critérios essenciais, como por exemplo os padrões de conduta e o procedimento adoptado na relação com os trabalhadores e com o meio ambiente.

Uma empresa socialmente responsável deve incentivar os seus fornecedores a serem também socialmente responsáveis, aderindo às causas da empresa, ao movimento de



erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes e à disseminação de práticas sociais entre os próprios funcionários. Neste caso específico, é preciso exigir que os trabalhadores subcontratados ou outros que trabalhem em nome da organização recebam tratamento semelhante aos funcionários da empresa. Um exemplo desta prática, é a própria empresa oferecer formação aos funcionários de fornecedores, contribuindo para o desenvolvimento técnico, económico e social destes, para a melhoria dos processos produtivos e de gestão e para a promoção de acções socialmente responsáveis.

Na abordagem dos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial, os critérios considerados como importantes na selecção dos fornecedores e das parcerias estabelecidas com os mesmos, inclui parâmetros como o trabalho infantil na cadeia produtiva, as relações com os trabalhadores subcontratados e o apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

5) Consumidores/Clientes

O tema Consumidores/Clientes exige da empresa socialmente responsável, o investimento contínuo na qualidade de seus produtos ou serviços, tornando-os confiáveis e garantindo que as informações necessárias para o seu uso estejam claramente detalhadas nas embalagens.

Ainda em relação às informações, é preciso que consumidores/clientes saibam dos riscos que um determinado produto pode oferecer à sua saúde. Assim, a empresa deve se preocupar em oferecer um serviço de atendimento directo.

A avaliação deste tema implica na dimensão social do consumo, que se caracteriza pela: política de marketing e comunicação, pela excelência no atendimento e pelo conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços.

6) Comunidade

A comunidade representa a responsabilidade social externa, através da qual a empresa desenvolve acções que devem reverter em benefícios para a comunidade e adopta estratégias que resultam em ganhos para a própria empresa no seu ambiente interno, aumentando a produtividade e o envolvimento dos funcionários, e melhorando ainda a percepção que consumidores e clientes têm da empresa. Ou seja, o investimento na



comunidade converte-se em retorno tanto no âmbito interno como no âmbito externo da organização.

Existe no mercado o entendimento de que a empresa tem a obrigação de dar uma contrapartida à comunidade na qual está inserida, pois esta proporciona-lhe a infraestrutura e o capital social para a viabilidade do seu negócio. Assim, é justo que a empresa respeite as normas e os costumes locais, que desenvolva soluções para os problemas comunitários, que negocie conflitos, que apoie e implemente projectos sociais, que incentive o trabalho voluntário por parte de seus funcionários, mobilizando e fortalecendo a acção social, e que tenha como uma de suas metas contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

Em virtude do exposto, os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial avaliam os seguintes requisitos:

- ❖ As relações com a comunidade local, considerando o impacte da empresa junto à comunidade e as relações com organizações actuantes na comunidade;
- ❖ Filantropia/Investimentos Sociais, considerando os mecanismos de apoio a projectos sociais, as estratégias de actuação na área social, a mobilização de recursos para o investimento social e, por fim, o reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados.

7) Governo e Sociedade

O último tema de avaliação dos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial refere-se à forma como a empresa age com o governo e a sociedade. No caso da empresa socialmente responsável, pressupõe-se que suas relações sejam transparentes e éticas.

É necessário ainda que a empresa demonstre seu alinhamento com os interesses da sociedade, que se comprometa em combater a corrupção no mundo dos negócios e que respeite a obrigação de assumir os seus impostos, obedecer às leis e respeitar o poder público.

Enfim, os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial consideram:

- ❖ A transparência política, levando em conta as contribuições para campanhas políticas e corrupção;



- ❖ A liderança social, levando em conta a liderança e a influência social e a participação em projectos sociais governamentais.

O exposto confirma a abrangência de dados e informações que constituem os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial. Importa salientar que, se a empresa não tiver o registo dos dados pretendidos, torna-se muito difícil avaliar suas acções de responsabilidade social. Aliás, a empresa que quiser ser reconhecida como empresa socialmente responsável deverá, necessariamente, preocupar-se com a *accountability* e, portanto, com a responsabilização interna e externa pelas acções executadas. A ética e a transparência nos negócios só poderão ser comprovadas se medidas como as mencionadas forem tomadas, tornando pública a gestão da empresa.

O Instituto *Ethos* utiliza diferentes metodologias para avaliar o desempenho das empresas relativamente à sua atitude face às práticas de responsabilidade em função de diferentes temas abordados anteriormente. Neste estudo apresenta-se o modelo utilizado pela Instituto *Ethos* (2006) publicado no documento de Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequenas empresas, visto tratarem-se de perguntas mais simples, directas e mais adequadas à realidade das nossas empresas. Os inquiridos têm quatro opções de escolha: “não”, “em parte”, “em grande parte” e “sim”, sendo atribuídos respectivamente a cada resposta, uma pontuação de 0, 1, 2 e 3, sendo depois somados os pontos dentro de cada tema. Existe ainda a opção de “não aplicável”, que também vale 0 pontos. A Tabela 13, ilustra as perguntas retiradas do documento referido anteriormente com as devidas adequações.

Tabela 13 – Indicadores *Ethos-Sebrae* de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, 2006

A. Valores e Transparência

1. A empresa possui um documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais.
2. Na empresa é expressamente proibido a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objectivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.
3. A empresa contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo.
4. A empresa tem informações sobre o balanço social.
5. A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário/accionista e dos da organização (inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações).



B. Público Interno

6. Além de cumprir as suas obrigações legais, a empresa preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a estes aspectos.
7. A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador (por ex. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças).
8. Na contratação de profissionais, a empresa divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos (por exemplo, escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos).
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: género, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiência.
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo, rampas, avisos de segurança, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas).
11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar em sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.
12. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.
13. A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.

C. Meio Ambiente

14. A empresa conhece, entende e avalia o impacto das suas actividades no meio ambiente, mantendo relatórios e registos (por exemplo, emissão de poluentes, consumo de energia, consumo de água).
15. A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente.
16. Uma forma efectiva de reduzir os impactes ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para os seus empregados e familiares e para a comunidade. A empresa realiza esse tipo de actividade.

D. Fornecedores

17. Quando se inicia o relacionamento com um novo fornecedor a empresa avalia se ele possui práticas de responsabilidade social, isto é, além da apresentação de boa proposta comercial (qualidade, preço e prazo), a empresa adopta critérios adicionais para decidir a contratação.
18. A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos seus fornecedores.
19. A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir e a implementar os princípios de responsabilidade social.
20. A empresa tenta encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores e associações de bairro (por exemplo, cooperativas de artesãos, incubadores de negócio, micro e pequenas empresas).



E. Consumidores e Clientes

21. A empresa possui um canal formal de comunicação com os seus consumidores/clientes (por exemplo, caixa de sugestões, número de telefone com os contactos de quem possa atender).
22. A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e utiliza-as como instrumento para melhorar as suas actividades.
23. A empresa procede à avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes visando avaliar e, com base nos resultados, implementar melhorias nos seus produtos/serviços.
24. No processo de comunicação (contratos, propagandas), a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/ cliente a erro de entendimento.
25. A empresa pesquisa e divulga os riscos que os seus produtos/ serviços podem causar à saúde e segurança dos seus consumidores/ clientes.

F. Comunidade

26. A empresa preocupa-se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactes negativos que as suas actividades possam causar.
27. A empresa tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local.
28. A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados.
29. A empresa adoptou pelo menos uma organização da sua comunidade e mobiliza uma rede de contactos em favor dela.
30. Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parcerias.
31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa.
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obteve benefícios para o negócio.

G. Governo e Sociedade

33. A empresa procura participar nas organizações que integram empresários (por exemplo, organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais).
34. A empresa é criteriosa sobre o seu envolvimento em campanhas políticas.
35. A empresa informa os seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas (por exemplo, orçamento participativo e consultas públicas).
36. Sempre que necessário, e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (por exemplo, escolas, postos de saúde, praças e área verdes).

2.6 Teoria dos Stakeholders

Com a evolução do conceito da responsabilidade social, a noção de *stakeholder* tornou-se bastante conhecida e utilizada, neste sentido existe um vasto conjunto de artigos e documentos que abordam esta temática, existindo diferentes definições para o termo



stakeholder. Alguns autores adoptam definições mais abrangentes, considerando *stakeholders* todas as pessoas ou “partes interessadas”.

Independente das definições existentes, é comum classificar os *stakeholders* em primários (directamente relacionados com a empresa) e ou secundários (aqueles que não são abrangidos ou afectados directamente pela empresa).

Foi com Freeman (1984) que foi intitulada a Teoria dos *Stakeholders* com um modelo de para operacionalidade do conceito de Desempenho Social Empresarial (DSE). Este autor retrata que a empresa deve ser dependente dos seus *stakeholders* clássicos, ou seja, accionistas, empregados, fornecedores e clientes, e deve considerar as relações entre os mesmos. Este autor questionou que a performance das empresas depende de uma gestão efectiva dos *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) descrevem a empresa no centro dos seus diferentes *stakeholders*, tal como está ilustrado na figura 4. Estes grupos incluem não só parceiros de negócio como também fornecedores e outros grupos que têm relações não comerciais, como por exemplo, grupos políticos ou a comunidade.

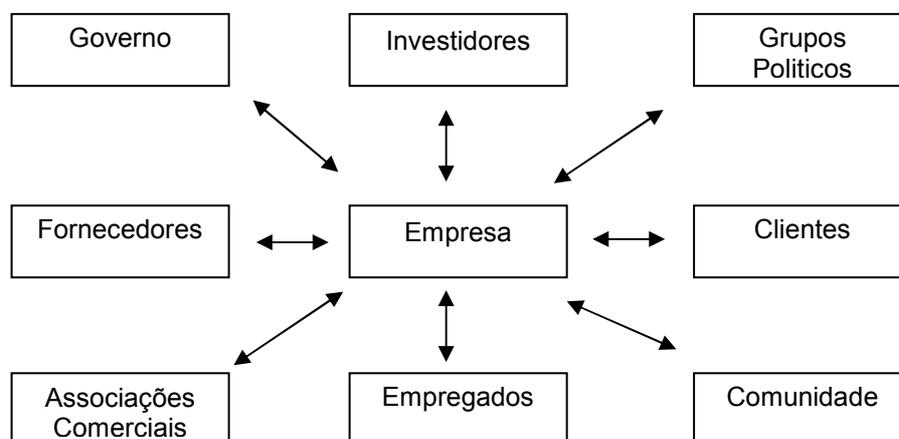


Figura 4 – Modelo de Stakeholder (Donaldson e Preston, 1995)

Na abordagem feita por Donaldson e Preston (1995) relativamente à análise dos *stakeholders* em relação ao conceito de RSE, foi definida uma teoria baseada em três componentes: descritiva/empírica, instrumental e normativa.

A componente descritiva/empírica é usada para descrever, e algumas situações para explicar, determinadas características específicas e comportamentos sociais.



A componente instrumental, em conjugação com a teoria descritiva/empírica quando possível, é usada para identificar as ligações ou falta de ligações entre a gestão dos *stakeholders* e o cumprimento dos objectivos empresariais tradicionais, nomeadamente, rendimento e crescimento da empresa. Os estudos que têm aplicado a RSE relacionada com a perspectiva dos *stakeholders* (implicitamente ou explicitamente) têm usado metodologias estatísticas convencionais (por exemplo, Aupperle, Carroll & Hatfield, 1995, Cochran & Wood, 1984). Outros estudos são baseados em observações ou entrevistas directas. Independentemente da metodologia utilizada, os resultados tendem a sugerir que os *stakeholders* que aderem aos princípios e práticas consideradas convencionais relativamente aos comportamentos sociais são consideradas como melhores quando comparadas com as suas concorrentes.

A componente normativa é usada para interpretar a função empresarial, incluindo as linhas de orientação moral ou filosófica para as operações e gestão das empresas. A abordagem normativa é considerada como dominante na Teoria Clássica dos *Stakeholders* (Dodd, 1932), desde início e esta tendência tem continuado em versões posteriores (Carroll, 1989), conforme referido por Donaldson e Preston (1995).

Estes autores argumentaram que a Teoria dos *Stakeholders* é uma teoria de gestão e recomenda atitudes, estruturas e práticas, as quais aplicadas em conjunto constituem uma gestão filosófica de *stakeholders*. Além disto, a noção da gestão dos *stakeholders* contribuiu para um desempenho económico de sucesso. A componente que justifica a relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a RSE é o argumento normativo.

Clarkson (1995) fez um estudo para análise e evolução da RSE em função dos *Stakeholders*, tendo demarcado três períodos, entre 1983 e 1993:

Período 1983-1985: este período tem por base a metodologia desenvolvida por Preston (1977), o qual assume que os gestores seguiam um modelo identificado como “Envolvimento Empresarial Social”, o qual está sub dividido nas seguintes etapas: (a) reconhecimento de um aspecto, (b) análise e planeamento, (c) resposta em termos da política de desenvolvimento e (d) implementação. Em 1983, no início deste programa, os recursos humanos são considerados como o mais importante na organização, tendo a gestão reconhecido as seguintes práticas: comunicação com os colaboradores, formação e aperfeiçoamento, gestão de carreiras, aconselhamento de reforma, despedimentos, stress e saúde mental, absentismo, segurança e saúde do trabalho, discriminação e equidade, mulheres na gestão, entre outros (Clarkson, 1995).



Período 1986-1988: o modelo de Carroll (1979) desenvolvido a partir de Preston (1975) introduziu um novo conceito de Desempenho Empresarial Social, tal como já foi referido anteriormente. Carroll tentou demonstrar:

- (a) Conjugação entre a responsabilidade empresarial e os objectivos económicos;
- (b) Reconciliação entre a responsabilidade social empresarial e a responsividade social empresarial;
- (c) Focalização no elemento mais importante, o Desempenho Social Empresarial.

Também é de referir os trabalhos desenvolvidos por Wartick e Cochran (1985) demonstram uma perspectiva integrativa do conceito de Desempenho Empresarial Social, incluindo as dimensões da RSE, os processos de responsividade social empresarial, a gestão dos aspectos sociais, separados ou em alternância com as preocupações sociais. Este modelo baseado em Carroll, reconhece e incorpora o desempenho económico entre as dimensões ou elementos da responsabilidade social, sem a exclusão de outras responsabilidades definidas por Carroll (legal, ética, económica e filantrópica).

Período 1988-1993: Os gestores são treinados de forma a gerir os processos de produção, marketing, finanças, contabilidade e recursos humanos, assumindo as suas obrigações e responsabilidade para com os clientes, accionistas, empregados e outras partes interessadas. Os gestores não têm dificuldades para entender os modelos e os conceitos relacionados com a gestão dos *stakeholders*.

As principais conclusões do estudo desenvolvido por Clarkson (1995) são as seguintes:

- 1) É necessário distinguir as questões sociais das questões dos *stakeholders* pois as organizações e seus gestores gerem as suas questões com os *stakeholders* e não com a sociedade.
- 2) É necessário realizar análises ao nível adequado: institucional, organizacional, ou individual.
- 3) É então possível analisar e avaliar tanto o desempenho social de uma empresa e o desempenho de seus gestores na responsabilidade da gestão da empresa e nas suas relações com os *stakeholders*.



Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm a propriedade, direitos ou interesses de uma empresa e as suas actividades, passados, presentes ou futuros. Estes direitos ou interesses são o resultado de transacções com a sociedade, e pode ser legal ou moral, individual ou colectivo. Este autor classifica os *stakeholders* em primários e secundários.

Os primários englobam os accionistas e investidores, os empregados, os clientes e fornecedores, e também os governos e as comunidades que fornecem infra-estruturas e cujas leis e regulamentos devem ser obedecidas. Existe um elevado nível de interdependência entre a empresa e os seus principais grupos de *stakeholders*. Se algum dos *stakeholders* primários, tais como clientes ou fornecedores, se torna insatisfeito e rescindir o sistema em que está inserido, no todo ou em parte, a empresa será gravemente danificada ou impossibilitada de continuar com o seu negócio.

Nesta perspectiva, a própria empresa pode ser definida como um sistema primário de partes interessados, um conjunto complexo de relações entre os diferentes grupos de interesse com diferentes direitos, objectivos, expectativas e responsabilidades. A empresa garantirá a sua sobrevivência e êxito, e dependerá da capacidade de os seus gestores para criar riqueza, valor, ou satisfação para aqueles que pertencem a este grupo de *stakeholders*.

Os *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que influenciam ou afectam, ou são influenciados ou afectadas pela empresa, mas eles não estão envolvidos em transacções com a empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência. Os meios de comunicação social e uma vasta gama de grupos de interesses especiais são consideradas secundárias partes interessadas no âmbito desta definição. Eles têm a capacidade de mobilizar a opinião pública em favor de, ou em oposição relativamente ao desempenho de uma organização.

A empresa não é dependente para sua sobrevivência no grupo dos grupos interessados secundários, os quais podem causar danos significativos para uma corporação. O grupo de *stakeholders* secundário pode ter interesses opostos quanto às políticas ou programas que uma empresa tenha adoptado para cumprir as suas responsabilidades para, ou para satisfazer as necessidades e expectativas da empresa.



A Tabela 14 apresenta as questões típicas relativas aos *stakeholders*, propostas por Clarkson (1995), de forma a recolher informação para avaliar o desempenho de cada stakeholder, mas não na utilização de um sistema ou de uma escala de valores ou repartição de rankings. Os resultados obtidos descrevem o que realmente uma empresa está a fazer relativamente a estas questões específicas.

Tabela 14 – Descritores empresariais e itens dos *stakeholders* (Clarkson, 1995)

STAKEHOLDER	ITENS
Empresa	História da empresa Conhecimento da empresa Estrutura da organização Desempenho económico Desempenho ambiental Missão da empresa Códigos de ética Sistemas de gestão dos aspectos dos <i>stakeholders</i> e sociais
Funcionários	Política da empresa Benefícios Compensações e prémios Formação e desenvolvimento Planeamento de carreiras Programas de assistência de funcionários Implementação de saúde e segurança do trabalho Absentismo Equidade e discriminação Promoção de mulheres na gestão Programas de comunicação Part-time e trabalho temporário Outras questões relativas aos funcionários
Accionistas	Política Comunicação dos accionistas Direitos dos accionistas Outras questões relativas aos accionistas
Clientes	Política Comunicação com os clientes Segurança dos produtos Compromissos com os clientes Serviços direccionados para os clientes Outras questões associadas às questões com os clientes
Fornecedores	Política Atribuição de poder Outras questões associadas às questões com os fornecedores



STAKEHOLDER	ÍTEMS
Sociedade	Política de protecção da saúde e de segurança Minimização de recursos materiais e de energia Interesse em projectos ambientais Relações com a comunidade Investimentos sociais e donativos

Numa perspectiva de relacionar o nível de análise dos negócios com o impacto na sociedade, Clarkson (1995) desenvolveu uma matriz de relações ilustrada na Tabela 15.

Tabela 15 – Níveis de análise da RSE com os comportamentos das empresas (Clarkson, 1995)

	Níveis de Análise		
Responsabilidade social empresarial e responsividade	Institucional	Negócio	Sociedade
Desempenho empresarial social	Organizacional	Empresarial	Grupos de <i>stakeholders</i>
Gestão dos <i>stakeholders</i>	Individual	Gestão	Questões relacionais

A metodologia de gestão dos *stakeholders*, que já é utilizada desde 1989 em mais de 20 estudos, inclui informação detalhada para as descrições e definições das questões e dos dados que são necessários para demonstrar o desempenho na gestão de cada *stakeholder* (Clarkson, 1991).

Wartick e Cochran (1985), na sequência de Carroll (1979), utilizaram os termos: reactiva, defensiva, acomodativa, e proactiva (RDAP) para caracterizar a estratégia empresarial em direcção à postura social de responsividade. Esta abordagem foi convertida para uma escala RDAP e é descrita por Clarkson (1988, 1991) e resumida na Tabela 16. Esta escala de desempenho é baseada nos conceitos identificados por Carroll e Wartick e Cochran nos seus modelos de desempenho social, como referido anteriormente, tendo sido introduzidas outras melhorias por Starik, Pinkston e Carroll (1989).



Para tornar a escala RDAP mais prática e útil em termos de conceitos relacionadas com a responsabilidades dos *stakeholders*, um outro elemento, foi acrescentado à escala anterior, de forma a fornecer um meio de caracterizar uma empresa da postura ou estratégia para a gestão das questões dos *stakeholders*.

Tabela 16 – Escala RDAP - reactivo, defensivo, acomodativo e proactivo (Clarkson, 1995)

Escala	Postura ou estratégia	Desempenho
Reactiva	Recusa responsabilidade	Fazer menos do que o necessário
Defensiva	Admite responsabilidade mas não a assume	Fazer o mínimo possível dentro do necessário
Acomodativa	Aceita responsabilidade	Fazer o necessário
Proactiva	Antecipa responsabilidade	Fazer mais do que o necessário

A “Postura ou Estratégia” torna-se assim um dos dois elementos centrais na aplicação de uma medida e avaliar o nível de responsabilidade que uma empresa demonstra na sua gestão com os *stakeholders*.

O “Desempenho” pode aplicar-se como uma medida de satisfação dos *stakeholders*, uma vez que avalia os dados relativos a acções no que se refere à gestão dos *stakeholders* e aos níveis de responsabilidade que a sociedade tem assumido ou definido.

A medição do sucesso empresarial tem sido tradicionalmente limitado a uma das partes interessadas, o accionista, relativo à vertente de aumento de riqueza para a empresa. Tem sido demonstrado que a prossecução desta medida é única auto-derrotando (Clarkson, 1988). *Stakeholder* não é sinónimo de accionista. O objectivo económico e social da empresa é a de criar e distribuir riqueza e de valor acrescido para todos os seus principais grupos de *stakeholders*, sem favorecer um grupo em detrimento dos outros.

Os gestores não podem ser considerados responsáveis por maximizar retornos aos accionistas, à custa dos outros principais grupos de *stakeholders*. Em vez disso, os gestores são agora responsáveis pelo cumprimento das responsabilidades da empresa para todos os *stakeholders*, o que significa que os gestores devem resolver os inevitáveis



conflitos entre os principais grupos de *stakeholders* sobre a distribuição da riqueza e valor acrescido criado pela corporação. Resolver conflitos de interesses exige ética, sentença e escolhas.

As empresas devem garantir a existência de equidade e de equilíbrio na distribuição da riqueza e do valor criado pela própria, relativamente aos principais grupos *stakeholders*, visto ser necessário manter a contínua participação de todos os *stakeholders*, e evitar favorecer um grupo em detrimento dos outros. Se algum grupo se aperceber, ao longo do tempo, que não está a ser tratado de uma forma equitativa ou adequada, tende a procurar alternativas e pode vir a retirar-se do sistema que constitui a empresa. Se tal ocorrer, poderá a empresa ficar em desequilíbrio pela falta desse grupo, e a sobrevivência da empresa ficar ameaçada.

O momento em que empresas e os seus gestores aceitam definir responsabilidades e obrigações para as partes interessadas primárias, e reconhecer as suas reivindicações e legitimidade, eles entraram no domínio dos princípios morais e éticos de desempenho.

Harrison e Freeman (1999) num artigo acerca da teoria dos *stakeholders* referem que nos últimos vinte anos, esta tornou-se numa larga e multifacetada área do desenvolvimento da gestão. As três principais abordagens descritas neste artigo são:

1ª Abordagem: tem por base a separação de desempenho económico do desempenho social. Muitos investigadores tentaram encontrar formas de mediação do desempenho social e da forma como estão ou não relacionadas com as tradicionais formas de medição da performance económica. Ou seja, é necessário criar formas mais robustas de medir os efeitos dos *stakeholders* nas organizações.

2ª Abordagem: esta segue a 1ª abordagem, ou seja através da análise de grupos dos *stakeholders*, tais como os clientes, colaboradores, investidores, e outros, podem ser ignoradas algumas diferenças entre esses grupos.

3ª Abordagem: esta abordagem vai no sentido de as organizações prestarem mais atenção aos *stakeholders* do que aos próprios accionistas.



Barnett (2007) num dos seus trabalhos verificou a capacidade de influência dos *stakeholders* no retorno financeiro para a responsabilidade social empresarial, em que definiu as fronteiras de RSE com outros conceitos relacionados:

a) Responsabilidade Social Empresarial vs Desempenho Social Empresarial (DSE)

Este estudo explora como a RSE influencia o Desempenho Financeiro da Empresa (DFE), ao contrário de outros estudos que analisam a relação entre DSE e DFE. No entendimento de Barnett (2007) os conceitos de RSE e DSE são considerados indiferentemente, apesar de serem bem distintos. DSE pode ser descrito como uma forma rápida de avaliação global da performance da postura social da empresa num particular momento e num determinado tempo. São referidos exemplos (Wood, 1991) que a DSE é definida como a configuração de princípios da responsabilidade social, processos de sensibilidade sociais, políticas, programas e saídas observáveis que demonstram as relações sociais da empresa. Muitos investigadores tentaram definir indicadores através da medida de rankings de reputação e de estudos dos *stakeholders*, e conseguiram encontrar correlações para DSE e DFE (Mangnolis & Walsh, 2003). Ou seja, os estudos de RSE – DSE apontam para benefícios financeiros quando existe uma determinada atitude de responsabilidade social num determinado ponto e num determinado tempo.

b) Responsabilidade Social Empresarial vs Outros meios corporativos empresarias

Este estudo refere que existem duas características que distinguem práticas de RSE de outras práticas corporativas: orientação de bem-estar social e orientação de relação com os *stakeholders*. A mais óbvia e particular é a primeira, uma vez que foca o aumento da melhoria da saúde dos colaboradores da organização. A orientação da relação com os *stakeholders* é fundamental pois está implícita nas características do negócio para a RSE.

As empresas tentam avançar com intenções éticas e apelando a RSE, considerando o bem-estar social, aumentando também o desempenho financeiro da empresa. Ou seja, uma empresa para aumentar o seu desempenho financeiro, em actos de RSE deve aumentar as suas receitas ou diminuir os seus custos. Infelizmente, estes mecanismos não são suficientemente claros, pelo que muitos estudos baseiam-se na teoria dos *stakeholders* através das suas relações, de forma a verificar que sendo estas favoráveis, poderão não reduzir os custos como também aumentar as receitas (citado por Russo &



Foust (1991) em Barnett, 2007). Ou seja, verificou-se que a RSE aumenta o desempenho financeiro das empresas, através da melhoria das relações com os *stakeholders*, considerando os grupos relevantes.

O ponto-chave para a RSE aumentar o desempenho financeiro da empresa é através do aumento das relações com os *stakeholders*. A natureza da RSE e a relevância das características: orientação do bem-estar social e orientação da relação com o *stakeholder*, tornam-se mais superficiais quando contratadas com outras actividades empresariais.

A figura 5 representa os diferentes tipos de alocação de recursos empresariais em função das orientações do bem-estar social ou da relação com os *stakeholders*.

Orientação do bem-estar social	Alta	Perdas de agência	RSE
	Baixa	Melhoria de processos e outros	Influências directas tácticas
		Baixa	Alta
		Orientação da relação com o stakeholder	

Figura 5 – Tipos de alocação de recursos empresariais (Barnett, 2007)

Barnett (2007) construiu um modelo de capacidade da influência do *stakeholder* (SIC), ou seja, a capacidade do *stakeholder* influenciar a empresa para identificar, actuar e lucrar mediante as oportunidades para melhorar as relações com os *stakeholders* através da RSE. A SIC é um modelo multidimensional construído com base nas relações dinâmicas dos *stakeholders*.

Neste trabalho Barnett (2007) conclui que a SIC define um modelo contingente para a RSE, na medida em que durante muitos anos eram os aspectos financeiros e contabilísticos que definiam qual a estratégia a seguir para a empresa, nomeadamente projectos de investimento, concepção e desenvolvimento e de publicidade.



2.7 Relação entre a Teoria dos Stakeholders e a RSE

O estudo recente desenvolvido por Branco e Rodrigues (2007) apresenta a evolução do conceito de RSE baseado na perspectiva dos *stakeholders*, relativos às suas relações empresariais e sociais.

Numa primeira abordagem são analisados dois pontos de vista distintos acerca do papel da empresa na sociedade, sendo um deles denominado como “Ponto de vista clássico”, baseado nos conceitos puramente económicos e lucrativos. Em contraste o “Ponto de vista dos stakeholders”, baseado na Teoria dos *Stakeholders*. A Tabela 17 sistematiza estas duas abordagens.

Tabela 17 – Pontos de vista do papel da empresa na sociedade (Branco e Rodrigues, 2007)

PONTO DE VISTA	PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE
Clássico	<u>Abordagem puramente lucrativa</u> : a empresa aplica os standards da ética de uma forma mais baixa relativamente ao que a sociedade espera, e de acordo com o definido na legislação e/ou regulamentação. <u>Restrições para os fins lucrativos</u> : o negócio deve ser de forma a rentabilizar os accionistas, cumprir a legislação e ser ético.
<i>Stakeholders</i>	Tomar consciência com as questões sociais: o negócio deve ser sensível às questões que potencialmente possam prejudicar os <i>stakeholders</i> . <u>Activismo social</u> : o negócio deve utilizar os recursos para benefício social.

O ponto de vista clássico é justificado principalmente com base nas teorias neoclássicas usando conceitos como comércio livre, eficiência económica e maximização do lucro. Este conceito tem crescido por três vias diferentes, mas complementares, sendo elas as seguintes:

- Primeiro, pelos accionistas, uma vez que são os donos da organização, e os gestores não têm direitos para agir de acordo com as suas próprias preferências, para tomar



decisões filantrópicas ou para usar os recursos em função dos objectivos sociais, os quais podem não estar directamente relacionados com os lucros da organização.

- Segundo, o papel das empresas é produzir riqueza, e respeitar os objectivos socialmente responsáveis, os quais podem prejudicar com a sua performance e interferir na alocação eficiente de recursos.
- Finalmente, qualquer organização existe para lidar com um tipo de funções exigida pelas acções socialmente responsáveis, tais como as governamentais.

Em suma, muitos autores acreditam que a RSE é bastante vantajosa na geração de valor a longo prazo, ou seja, consideram que a RSE deve ser encarada como uma forma de investimento estratégico (McWilliams, 2006).

O ponto de vista do *stakeholder* é baseado não só pelos interesses dos accionistas, como também de outras partes interessadas, nas acções e nas decisões das empresas. De acordo com o definido por Freeman (1998), *stakeholders* são grupos ou indivíduos que são beneficiados ou prejudicados, ou que os seus direitos são respeitados ou violados pelas acções das organizações. Tal como já foi referido, a Teoria dos *Stakeholders* afirma que as empresas têm responsabilidade social e devem considerar os seus interesses na tomada de decisões estratégicas das organizações.

Como conclusão do trabalho desenvolvido por Branco e Rodrigues (2007), relativamente a uma definição de RSE, a qual parece ser mais adequada aos elementos identificados por Buchholz (1991):

- As empresas têm responsabilidade com a sociedade, além da produção de produtos ou serviços com vista ao lucro.
- As empresas devem ter um campo de aplicação mais vasto que os accionistas.
- As empresas têm impactos além das simples transacções do mercado.
- As empresas servem uma vasta gama de recursos humanos, os quais são capturados como valores económicos.



2.8 Relação entre Responsabilidade Social e o Desempenho das Empresas

Cochran e Wood (1984) reexaminaram uma eventual relação entre a RSE e o desempenho financeiro, após terem constatado a existência de um conjunto razoável de estudos nesse sentido, e cujas conclusões seriam da inexistência de uma relação entre essas duas dimensões. A maior conclusão deste estudo foi de que a responsabilidade social empresarial é somente correlacionada de uma forma negativa com a idade dos activos das organizações.

Estes autores incorporam duas questões não consideradas em estudos anteriores; um período de tempo maior e um maior número de empresas na amostra.

Com as mesmas preocupações metodológicas, Aupperle, Carrol e Hartfield (1985) desenvolveram uma pesquisa que se estruturou a partir de questionários respondidos por executivos de empresas americanas, que tinham de manifestar o seu interesse relativamente a um conjunto de variáveis baseadas nas dimensões de responsabilidade económica social, ética e filantrópica. Como variáveis de desempenho económico, os autores utilizaram as clássicas variáveis de retorno sobre o património e retorno sobre as acções. Os autores não encontraram correlação entre as variáveis de desempenho social e de desempenho económico.

De acordo com o citado por McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988) em Campos e Rodrigues (2003), a relação entre custos e o desempenho da responsabilidade social pode apresentar três dimensões. A primeira considera que as empresas incorrem em custos para a responsabilidade social, o que as coloca em desvantagem económica quando comparadas com outras empresas. A segunda possibilidade considerada pelos autores, é de que as organizações têm custos que são pequenos e compensados pelos benefícios gerados, como por exemplo, o aumento de produtividade resultante de políticas de pessoal. Por fim estes autores consideram que, apesar de os custos serem elevados, os ganhos resultantes da redução de outros custos são mais que proporcionais, ou seja, a responsabilidade social afecta positivamente os resultados convencionais.



Existe já um número razoável de estudos que tentam evidenciar o desempenho social das organizações a partir da Teoria dos *Stakeholders*. Conforme proposto por Ruf (2001), os *stakeholders* são recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas ou reduzir os custos de transacções. Desta forma, poder-se-á avaliar o desempenho social das organizações através de uma relação positiva com os diferentes *stakeholders* de uma organização.

Da revisão à literatura efectuada relativamente ao conceito de sustentabilidade verificou-se que não existe consenso quanto ao seu conceito, principalmente no âmbito empresarial. Assim várias definições são utilizadas em diferentes contextos, que podem ser analisadas individualmente ou colectivamente (Sachs, 1993).

Existem outros autores que utilizam escalas para medição do desempenho organizacional através das seguintes variáveis (Baker e Sinkula, 1999):

- Variação das receitas das vendas em relação aos principais concorrentes.
- Variação da quota de mercado relativamente aos principais concorrentes.
- Variação do lucro em relação aos principais concorrentes.

2.9 Responsabilidade Social Empresarial como um factor estratégico

Husted e Allen (2007) referem que a relação positiva entre a responsabilidade social empresarial social e o desempenho empresarial social cria vantagens competitivas positivas, neste sentido estes autores denominaram de responsabilidade social estratégica. Um gestor pode aplicar a estratégia na sua empresa de uma forma planeada ou não planeada, deliberada ou emergente, conforme referido por Ansoff (1991) e Mintzberg (1990), no trabalho desenvolvido por Husted e Allen (2007), foram consideradas empresas que aplicam medidas de acção social e outras que não têm essa política, conforme já utilizado por Liedtka (2000). Muitas empresas referiram que a aplicação de estratégia social é baseada nos seguintes itens, por esta ordem de importância:



- (1) – Definição de um plano de acção social;
- (2) – Intensidade de investimentos em acções sociais;
- (3) – Envolvimento dos colaboradores;
- (4) – Percepção do impacto das acções sociais na posição competitiva da empresa;
- (5) – Medição dos resultados dos programas de acção social.

Esta análise sugere que o uso intencional da estratégia social depende da presença dos aspectos ambientais, recursos e valores da empresa. Numa primeira abordagem, a estratégia empresarial aparece como se as empresas com um elevado valor acrescentado para a responsabilidade social têm muito mais probabilidade de se empenharem nos planos de estratégia social. O posicionamento social de uma empresa parece estar relacionada com a criação de valor, ou seja, o posicionamento da empresa em relação às questões sociais é claramente uma forma de diferenciar a empresa e os seus produtos e serviços no sentido de criar valor.

Além disso, Husted e Allen (2007) sugerem que o problema das relações da empresa entre o desempenho financeiro para a responsabilidade social é complexo, mediante uma série de variáveis intervenientes, tais como a utilização de planeamento social e posicionamento social, bem como de dimensões específicas do ambiente externo e interno da empresa. Estes autores referiram que será necessário fazer ainda muito trabalho neste contexto. Por exemplo, os investigadores devem analisar a utilização de estratégia social para a criação de vantagem competitiva para a empresa.

Do ponto de vista académico a relação entre a estratégia e a RSE não é linear devido às teorias neoclássicas, em que não é fácil relacionar o bem-estar social com o sucesso da empresa, de acordo com o referido por Allinson (2004). Nas teorias neoclássicas as actividades de RSE são justificadas, caso contribuam, ou pelo menos não afectem a rentabilidade de uma organização.



Faria e Sauerbronn (2008) sistematizam que apesar da proliferação de abordagens, teorias e terminologias não existe ainda uma definição clara da RSE. Neste seu trabalho sistematizam as abordagens teóricas de RSE:

- ❖ Ética empresarial — abordagem ética ou normativa;
- ❖ Empresa e sociedade — abordagem social ou contratual;
- ❖ Gestão de temas sociais — abordagem estratégica (Carroll e Buchholtz, 2000; Donaldson e Preston, 1995).

A abordagem estratégica pretende melhorar o desempenho social e ético das empresas através da aplicação de medidas de gestão, com base na procura de oportunidades e na minimização de riscos. Esta perspectiva reproduz o discurso de que o que é bom para a sociedade é bom para a empresa.

2.10 O futuro da RSE

De acordo com Maessen, Seters e Rijckevorsel (2007) existem dois elementos-chave que definem a versão moderna de uma empresa socialmente responsável, sendo estas:

- (1) - A segmentação das actividades na criação de valor, em três dimensões (económica, social e ambiental).
- (2) – A manutenção das relações com as *stakeholders*.

Sendo de referir, que estes autores argumentam uma boa relação entre estes dois elementos chave para uma boa compreensão da RSE.

Maessen, Seters e Rijckevorsel (2007), referem também, que o processo de globalização tem influenciado a RSE nos últimos anos, através da mudança sobre a sociedade bem como sobre as práticas empresariais, incluindo as práticas sociais. Cada vez mais as empresas enfrentam os desafios da mudança, ficando conscientes que a RSE não é apenas um custo extra, mas pode ser uma mais valia do ponto de vista económico. Apesar



de a principal responsabilidade de uma empresa ser a obtenção de lucros, a RSE pode ser integrada como um investimento estratégico.

Também é de referir que o desenvolvimento sustentável está em vias de se tornar competitivo e de ser uma questão estratégica para as empresas. As relações com os *stakeholders* são cada vez mais e mais importantes para qualquer empresa. Esta atitude implica a gestão do diálogo entre os *stakeholders*, a fim de explorar potencialidades e criar confiança entre indivíduos e empresa como uma condição prévia para a etapa do empenhamento e acções de colaboração ente ambas as partes.

A qualidade das relações e das partes interessadas e a capacidade de criar valor ao longo de um período mais longo de tempo são duas faces da mesma moeda.

Também Lee (2008) refere que o processo da globalização deve ser inserido nos conceitos de RSE. Nos últimos 30 anos tem-se verificado a realização de estudos científicos que relacionam a responsabilidade social empresarial com o desempenho financeiro, cujos resultados ainda são inconclusivos, ou seja, existe ainda muito potencial de investigação na área da responsabilidade social empresarial.



3. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

O presente capítulo pretende apresentar o quadro conceptual referente ao estudo de “Avaliação da implementação da responsabilidade social através das relações com os *stakeholders*”, caracterizando e descrevendo as dimensões teóricas do modelo, a forma como o modelo foi operacionalizado e a metodologia empírica para testar o modelo.

O modelo apresentado inclui as relações entre as diferentes variáveis que se pretende testar, através das hipóteses formuladas. A operacionalização das variáveis é também descrita neste capítulo, através da elaboração do questionário assim como das escalas utilizadas.

Neste capítulo são também descritas as questões associadas à população/amostra considerada neste estudo de investigação, nomeadamente os métodos de colheita de dados e os métodos de análise desses dados.

3.1 Identificação do Paradigma

Qualquer organização na sociedade actual, além de garantir o aumento de riqueza da própria empresa, deverá ter como preocupações também as questões sociais, nomeadamente a protecção ambiental, a protecção de saúde dos colaboradores, o aumento de motivação e de produtividade dos seus colaboradores, o que também asseguram o bom desempenho de qualquer empresa.

Por parte dos accionistas e gestores, a adopção de práticas de responsabilidade social pode significar um custo adicional, podendo não se verificarem evidências do retorno deste investimento, neste sentido pretende-se com este trabalho demonstrar que a adopção e a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial permitem efectivamente um bom desempenho das organizações.

Na revisão da literatura verificou-se que uma empresa depende essencialmente dos seus *stakeholders*, pelo que se pretende estudar o impacto da implementação da responsabilidade social empresarial através das relações com os diferentes *stakeholders* associados à organização.



3.2 Objectivos Genéricos e Específicos

Os objectivos genéricos para este trabalho são conhecer a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), perceber como as organizações implementam nas suas organizações as diferentes dimensões da RSE através do conhecimento de diferentes práticas em função dos seus *stakeholders* e perceber qual o impacte da adopção destas práticas no bom desempenho das organizações, fazendo desta abordagem um ponto essencial para a sustentabilidade da organização.

Para atingir os objectivos genéricos é necessário cumprir os seguintes objectivos específicos:

- Estudar a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, com base nos estudos de diferentes autores, nomeadamente, do conceito de ética à responsabilidade social e às diferentes abordagens do conceito de responsabilidade social empresarial.
- Pesquisar acerca das práticas utilizadas actualmente para aplicação da responsabilidade social e a sua relação com os diferentes *stakeholders*.
- Elaborar uma metodologia para estudar a relação entre a implementação da responsabilidade social empresarial e a sua relação com os *stakeholders*.
- Elaborar um questionário dirigido a responsáveis de diversas organizações de diferentes sectores de actividade.
- Proceder ao tratamento estatístico da informação obtida nos questionários.

3.3 Modelo de Investigação

A responsabilidade social empresarial pode ser avaliada segundo diferentes abordagens, sendo estas, de acordo com Carroll (1991), as dimensões, económica, legal, ética e filantrópica, pelo que se pretende saber, qual a atitude das organizações face a estas dimensões e analisar a sua relação com diferentes práticas de RSE e a sua influência nas



relações com os *stakeholders*, uma vez que estes são vitais para a sustentabilidade de qualquer organização. Com base nas abordagens referidas propõe-se o modelo de investigação, apresentado na figura 6.

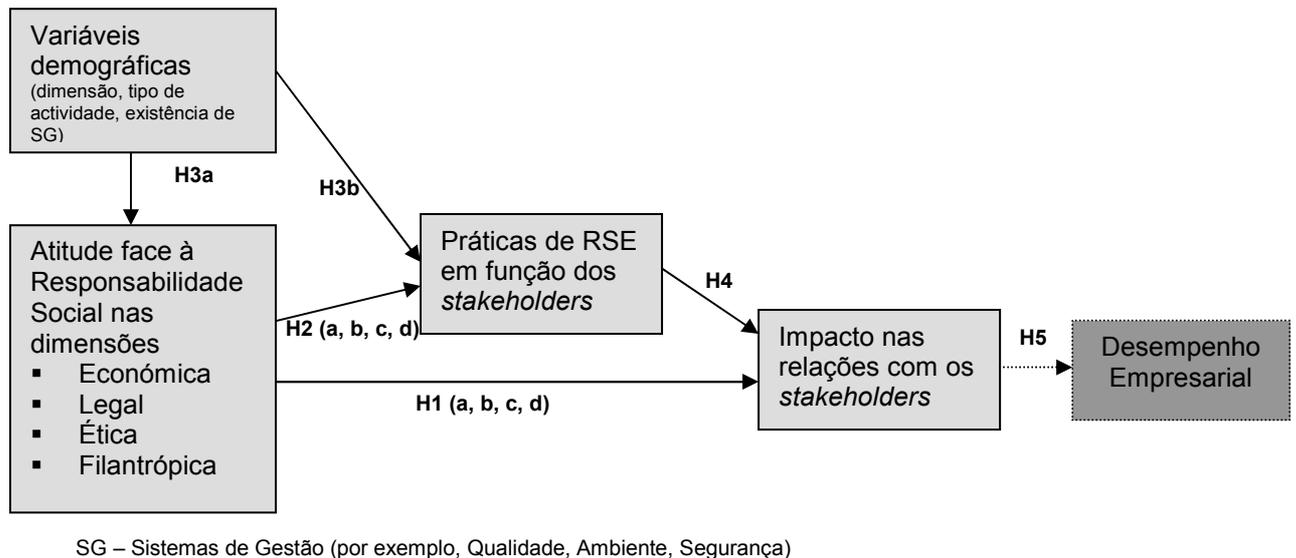


Figura 6 - Modelo de atitude da RSE na relação dos Stakeholders

O modelo apresentado compreende um conjunto de hipóteses subjacentes que, partindo do enquadramento teórico, representa o eixo central desta investigação, ou seja:

Avaliação do impacto da implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial das organizações nas relações com os *stakeholders*

Para concretização do objectivo proposto, foi necessário operacionalizar o modelo por meio da decomposição de várias hipóteses que representam as diferentes relações entre as variáveis do modelo. Foram propostas doze hipóteses básicas, organizadas em quatro grupos:

- Hipóteses relativas à atitude da responsabilidade social empresarial;
- Hipóteses relativas às variáveis demográficas;
- Hipótese relativa às práticas de responsabilidade social empresarial;
- Hipótese relativa ao desempenho da organização.



No item seguinte são descritas e brevemente justificadas as diferentes hipóteses deste estudo.

3.4 Hipóteses de investigação

3.4.1 Hipóteses relativas à Atitude da Responsabilidade Social Empresarial

As quatro hipóteses (H1) referem-se à influência da atitude das organizações face à responsabilidade social, relativamente às dimensões económica, legal, ética e filantrópica, com as relações com os *stakeholders*, e as outras quatro hipóteses (H2) referem-se à influência da atitude das organizações face à responsabilidade social com as práticas de responsabilidade social empresarial.

H1a – A dimensão económica tem influência nas relações com os *stakeholders*

H1b – A dimensão legal tem influência nas relações com os *stakeholders*

H1c – A dimensão ética tem influência nas relações com os *stakeholders*

H1d – A dimensão filantrópica tem influência nas relações com os *stakeholders*

H2a – A dimensão económica influencia as práticas de RSE

H2b – A dimensão legal influencia as práticas de RSE

H2c – A dimensão ética influencia as práticas de RSE

H2d – A dimensão filantrópica influencia as práticas de RSE

Segundo Carroll (1979) a atitude da responsabilidade social empresarial pode ser avaliada através das dimensões económica, legal, ética e filantrópica, as quais, poderão influenciar as relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders* da organização.

Donaldson e Preston (1995) argumentaram que a Teoria dos *Stakeholders* é uma teoria de gestão e recomenda atitudes, estruturas e práticas, as quais aplicadas em conjunto constituem uma gestão filosófica de *stakeholders*. Além disto, a noção da gestão dos *stakeholders* contribui para um desempenho económico de sucesso.

O domínio económico engloba as actividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja ele directo ou indirecto. Como exemplos tem-se as acções que visam o aumento das vendas (actividades directas), ou as acções que visam melhorar a moral dos



trabalhadores ou a imagem pública da empresa (actividades indirectas) (Schwartz & Carroll, 2003, p. 509).

O domínio legal está relacionado com a receptividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na jurisdição estatal e local, ou através dos princípios legais presentes na lei (Schwartz & Carroll, 2003, p.509).

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas das organizações, tal como esperado pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes, seja em ambiente doméstico ou global (Schwartz & Carroll, 2003, p. 509).

Já Garriga & Melé (2004) referem que as teorias éticas preocupam-se em identificar os princípios de actuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

3.4.2 Hipóteses relativas às Variáveis Demográficas

H3a - A caracterização da empresa influencia a atitude das organizações face às dimensões da responsabilidade social (económica, legal, ética e filantrópica)

H3b – A caracterização da empresa influencia positivamente a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os *stakeholders*

No âmbito deste estudo é importante considerar as variáveis demográficas de forma a perceber o comportamento e as características das empresas inquiridas. Desta forma pretende-se saber até que ponto estas variáveis podem influenciar as dimensões da responsabilidade social e as relações com os *stakeholders*.

O sector de actividade e tipo de instituição poderão ser importantes pois o tipo de actividade (serviço, comércio ou indústria) ou tipo de instituição (pública ou privada) poderá alterar o comportamento da empresa, pois as exigências legais e as relações com os *stakeholders* são distintas.



O número de funcionários revela a dimensão da empresa, sendo importante avaliar em função da atitude à responsabilidade social empresarial e nas relações com os *stakeholders*.

O número de membros da família na gestão de topo e a antiguidade da empresa (medida através do ano de fundação) dá informação acerca do comportamento estratégico da empresa. Na primeira variável referida, a gestão de topo assegurada por tipo familiar pode evidenciar atitudes diferentes perante os *stakeholders*, por questões de proximidade. Relativamente à antiguidade da empresa, empresas mais antigas terão mais dificuldade em se adaptar às mudanças quando comparadas com as empresas mais recentes. Por outro lado, as empresas mais recentes serão constituídas por pessoal mais jovem o que poderá significar uma melhor adaptação para a evolução tecnológica.

A existência de sistemas de gestão certificados, como por exemplo, da qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001), segurança (OHSAS 18001) ou outros sistemas revela a probabilidade de existência de práticas direccionadas para diferentes *stakeholders*, nomeadamente clientes, comunidade envolvente e colaboradores da empresa.

3.4.3 Hipótese relativas às Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

H4 – As práticas de RSE influenciam as relações dos *stakeholders* de uma forma positiva

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) já é utilizado em muitas organizações, quer estas sejam de grande, média ou pequena dimensão. Este conceito encontra-se associado à existência de práticas de responsabilidade social, apesar de em muitos casos, não existir um processo estruturado, ou seja muitas organizações aplicam este conceito de uma forma intuitiva.

A ideia básica da RSE, segundo Wood (1991) é que a empresa e a sociedade estão interligadas e não são consideradas distintas, pelo que a sociedade tem determinadas expectativas para o comportamento adequado de uma empresa.



3.4.4 Hipótese relativa ao Desempenho da Organização

H5 – O desempenho de uma organização é influenciado positivamente pelas relações estabelecidas com os *stakeholders*

Foi com Freeman (1984) que a Teoria dos *Stakeholders* intitulou-se como um modelo de operacionalidade do conceito de Desempenho Social Empresarial (DSE). Este autor retrata que a empresa deve ser dependente dos seus *stakeholders* clássicos, ou seja, accionistas, empregados, fornecedores e clientes, e deve considerar as relações entre os mesmos. Este autor afirmou que a performance das empresas depende de uma gestão efectiva dos *stakeholders*.

Barnett (2007) verificou que a RSE influencia positivamente o desempenho financeiro das empresas, através da melhoria das relações com os *stakeholders*, nomeadamente os grupos directos. O ponto-chave para a RSE aumentar o desempenho financeiro da empresa é através da melhoria das relações com os *stakeholders*. A natureza da RSE e a relevância das características: orientação do bem-estar social e orientação da relação com o *stakeholder*, tornam-se mais superficiais quando contratadas com outras actividades empresariais.

Muitos investigadores tentaram definir indicadores através de medida de rankings de reputação e estudos dos *stakeholders*, e conseguiram encontrar correlações para DSE e DFE (Mangnolis & Walsh, 2003).

O “Desempenho” pode aplicar-se como uma medida de satisfação dos *stakeholders*, uma vez que avalia os dados relativos a acções no que se refere à gestão dos *stakeholders* e aos níveis de responsabilidade que a sociedade tem assumido ou definido.

Clarkson (1988) referiu que o *stakeholder* não é sinónimo de accionista, ou seja, o objectivo económico e social da empresa é criar, distribuir riqueza e valor acrescido para todos os seus principais grupos de *stakeholders*, sem favorecer um grupo em detrimento dos outros.



3.5 Operacionalização das Variáveis

A operacionalização das variáveis incluídas no modelo de investigação e tal como já foi referido seguem escalas já utilizadas noutros estudos, nomeadamente, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) e Likert (1932), tendo sido efectuadas adaptações.

De seguida apresenta-se a metodologia utilização na operacionalização das variáveis.

3.5.1 Atitude face às dimensões da RSE

Uma vez que se pretende estudar a atitude das organizações acerca da aplicação da responsabilidade social empresarial, foi utilizado um instrumento baseado no questionário desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) para medição das dimensões em relação à RSE, baseado na concepção de Carroll (1979) sobre o conceito de responsabilidade social empresarial. Este instrumento mantém-se como um dos mais utilizados para operacionalizar a análise sobre a atitude da RSE e a atitude dos seus dirigentes (Acar e al., 2001).

A versão original dos autores consiste num questionário de 20 questões com quatro frases indicativas das quatro dimensões da responsabilidade (económica, legal, ética e filantrópica). Para estas quatro frases existem 10 pontos para distribuição, para que cada inquirido distribua os seus pontos em função da importância que dá a cada frase, ou seja, a cada dimensão da responsabilidade social empresarial (económica, legal, ética e filantrópica).

No presente estudo irá ser utilizada a versão reduzida (Acar, 2001), num questionário de 11 questões direccionadas para as quatro dimensões, referidas anteriormente e mais 3 questões relativas à tendência da estratégia da organização mediante a dimensão associada à RSE. O questionário teve ligeiras alterações, nomeadamente na adaptação dos conceitos de RSE em função da realidade portuguesa.

A tabela 18 ilustra em função de cada questão (de acordo com a Tabela 6), qual a dimensão abrangida.



Tabela 18 – Relação das questões do questionário “Parte II” com a dimensão da RSE, de acordo com Carroll (1999)

DIMENSÃO	QUESTÕES
Económica	<p>1 a) Da maximização do valor das acções. 2 c) Melhorar os resultados financeiros. 3 d) Garantir a maior rentabilidade da empresa. 4 b) Assegurar um bom nível de eficiência operacional. 5 a) Beneficia de vantagens financeiras. 6 d) Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das acções. 7 d) Mantém uma posição competitiva forte. 8 c) Mantém um elevado nível de eficiência operacional. 9 b) Rentabilidade consistente. 10 a) Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam um bom retorno. 11 a) Da utilização de qualquer meio competitivo disponível.</p>
Legal	<p>1 b) Do cumprimento da legislação em vigor. 2 b) Garantir o cumprimento da legislação em vigor. 3 a) Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõe. 4 c) Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial. 5 c) Garante o cumprimento com a legislação em vigor. 6 b) Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais. 7 b) Garante o cumprimento com a legislação em vigor. 8 b) Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais. 9 c) Conformidade com a legislação em vigor. 10 c) Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais. 11 b) Do cumprimento da legislação em vigor e/ ou regulamentos aplicáveis.</p>
Ética	<p>1 d) Do cumprimento das normas da sociedade e das normas éticas. 2 a) Melhorar a imagem da empresa do ponto de vista moral e ético. 3 c) Actuar em função das regras éticas e morais. 4 d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adoptadas pela sociedade. 5 d) Proporciona a implementação de comportamentos morais e éticos. 6 c) Evita comprometer as normas da sociedade com o objectivo de atingir os seus meios. 7 a) Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins. 8 a) Reconhece a integridade corporativa e promove um comportamento ético em conformidade com a legislação em vigor. 9 d) Conformidade com as normas, costumes e leis informais. 10 d) Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas. 11 c) Da satisfação simultaneamente das restrições legais e éticas.</p>



Filantropica	<p>1c) Da implementação de acções filantrópicas. 2d) Demonstrar capacidade para resolução de problemas sociais. 3b) Providenciar acções de voluntariado à comunidade. 4a) Promover um apoio a instituições educacionais públicas e privadas. 5b) Promove actividades de voluntariado à comunidade. 6a) Permite a participação voluntária em projectos da sociedade que promovam uma “qualidade de vida”. 7c) Auxilia a empresa na definição de acções de voluntariado. 8d) Mantém uma política dinâmica relativamente a acções de voluntariado. 9a) Existência de comportamentos filantrópicos. 10b) Estimula a participação dos membros da empresa em acções de voluntariado. 11d) Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade.</p>
---------------------	---

A operacionalização das variáveis será o somatório de pontos relativamente a cada dimensão de RSE: económica, legal, ética e filantrópica.

3.5.2 Práticas de RSE em função dos *stakeholders*

As práticas de RSE foram medidas com base nas questões indicadas pelo Instituto *Ethos*, subdividas nos seguintes itens:

- ❖ Valores e transparência;
- ❖ Colaboradores;
- ❖ Meio Ambiente;
- ❖ Fornecedores;
- ❖ Clientes / Consumidores;
- ❖ Comunidade;
- ❖ Governo e sociedade.

A utilização das questões referidas anteriormente justifica-se uma vez que os modelos propostos pelo Instituto *Ethos* são uma referência a nível internacional, sendo utilizados como guia de implementação e de avaliação da responsabilidade empresarial existente em cada organização. O modelo utilizado foi o referenciado em “Indicadores *Ethos-Sebrae* de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, 2006”, devido à simplicidade dos itens constantes no referido modelo.



A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo mediar a intensidade das práticas de responsabilidade social, a qual é apresentada de seguida:

1 Não	2 Em pequena parte	3 Em parte	4 Em grande parte	5 Sim
-------	--------------------	------------	-------------------	-------

A operacionalização das variáveis será o somatório de pontos relativamente a cada item das práticas de responsabilidade social: valores e transparência; colaboradores; meio ambiente; fornecedores; clientes / consumidores; comunidade; governo e sociedade.

3.5.3 Relações com os *stakeholders*

As relações com os *stakeholders* foram medidas através de um conjunto de 10 questões, relativamente aos seguintes *stakeholders*: colaboradores (trabalhadores), comunidade envolvente, fornecedores, clientes, entidades públicas, através da utilização de uma escala, conforme referido no item 3.5.2.

As questões inseridas no questionário estão sistematizadas na Tabela 19.

Tabela 19 – Questões inseridas no questionário para a dimensão “Relações com os Stakeholders”

1. Cada dia que passa as nossas relações com os trabalhadores tendem a ser
2. Cada dia que passa as nossas relações com a comunidade envolvente da empresa tendem a ser
3. Cada dia que passa as nossas relações com os fornecedores da empresa tendem a ser
4. Cada dia que passa as nossas relações com os clientes da empresa tendem a ser
5. Cada dia que passa as nossas relações com as entidades públicas tendem a ser
6. A imagem da empresa na opinião dos trabalhadores face aos concorrentes é
7. A imagem da empresa na opinião da comunidade envolvente face aos concorrentes é
8. A imagem da empresa na opinião dos fornecedores face aos concorrentes é
9. A imagem da empresa na opinião dos clientes face aos concorrentes é
10. A imagem da empresa na opinião de outras entidades externas face aos concorrentes é



Tal como referido anteriormente, a escala utilizada foi inspirada em Likert (1932), conforme referido no ponto 3.5.2:

1 Muito pior(es)	2 Pior(es)	3 Igual (is) (sem alteração)	4 Melhor(es)	5 Muito melhor(es)
------------------	------------	------------------------------	--------------	--------------------

3.5.4 Desempenho

A medida do desempenho foi medida através de 6 questões. Nesta variável pretende-se caracterizar a relação da organização relativamente aos seus principais concorrentes. Foi também utilizada a seguinte escala inspirada em Likert (1932):

1 Muito menor que os principais concorrentes	2 Menor que os principais concorrentes	3 Igual aos principais concorrentes	4 Maior que os principais concorrentes	5 Muito maior que os principais concorrentes
--	--	-------------------------------------	--	--

As questões inseridas no questionário, com base em Baker e Sinkula (1999) estão sistematizadas na Tabela 20.

Tabela 20 – Questões inseridas no questionário para a dimensão “Desempenho”

1. Duração das relações que mantemos com os nossos clientes é
2. Nível de reclamações de clientes é
3. Quota de mercado é
4. Lucro operacional em relação às vendas é
5. O crescimento da minha empresa é
6. Desempenho geral é

3.5.5 Variáveis Demográficas

De forma a obter uma consistência nos resultados obtidos foram consideradas como variáveis demográficas as seguintes: sector de actividade, tipo de instituição, idade da empresa, localização, número de funcionários, forma jurídica, número de membros na gestão de topo da organização e a existência de sistemas de gestão implementados e certificados.



A informação pretendida neste item está sistematizada na Tabela 21.

Tabela 21 – Variáveis demográficas

Item	Descrição	Escala
Informações Gerais da Empresa	Sector de Actividade	Serviço: 1 Comércio: 2 Indústria: 3
	Instituição	Pública: 1 Privada: 2
	Ano de Fundação	Valor
	Concelho e Distrito	Nominal
	Número de Funcionários	Valor
	Forma jurídica da empresa	Anónima: 1 Limitada: 2, Empresa em Nome Individual: 3 Empresa Pública: 4 Outra: 5
	Número de membros da família na gestão de topo da organização	Valor
	Existência de Sistemas de Gestão certificados: Qualidade, Ambiente, Segurança ou outros	Sim: 3 Em curso: 2 Não: 1
Informações sobre o inquirido	Sexo	Feminino: 1 Masculino: 2
	Idade	Valor
	Nível de escolaridade	Pós Graduação: 1 Curso Superior: 2 Secundário: 3 Preparatório: 4 Primário: 5
	Função que desempenha na Organização	Gestão / Administração: 1 Director: 2 Técnico: 3 Outras funções: 4



3.6 Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação engloba a definição e a implementação de diferentes etapas a serem desencadeadas com a finalidade de se obter uma resposta ao problema formulado, de forma a atingir os objectivos estabelecidos. Esta metodologia engloba a realização do estudo empírico, de forma a testar as hipóteses formuladas com base no modelo teórico proposto.

Esta investigação inclui a realização na recolha da informação através da realização de um questionário para posterior tratamento dos dados. Na elaboração deste foram utilizadas diferentes tipos de escalas, as quais pretendem medir a intensidade de um fenómeno, para que cada conjunto de respostas esteja associado a um número da escala utilizada.

Hill e Hill (2000) são da opinião de que “não é boa ideia usar” mais do que sete respostas alternativas, na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação.

As escalas de medida utilizadas foram inspiradas nas escalas de Likert (1932), as quais já foram testadas e são originárias de estudos norte americanos (Marques, 2003). Estas são utilizadas de modo a que o inquirido possa graduar a sua posição relativamente aos aspectos em causa.

Após a realização do questionário foi necessário proceder à sua validação, quer em termos de conteúdo quer em termos de coerência, tendo sido analisado por um académico, e posteriormente submetido a um pré-teste, por parte de quatro empresas. Após estas etapas foi elaborado o questionário numa forma definitiva de forma a poder ser enviado para a amostra seleccionada.

O questionário está dividido em cinco partes, as quais estão caracterizadas por diferentes dimensões, tendo em consideração os objectivos que se pretende estudar.

De seguida apresenta-se sumariamente o questionário elaborado, o qual consta em Anexo:



I PARTE – Informação para caracterização da empresa inquirida assim como os dados do inquirido.

II PARTE – Caracterização da empresa relativamente à sua atitude perante a Responsabilidade Social Empresarial.

III PARTE – Caracterização das práticas de Responsabilidade Social Empresarial que as empresas têm implementado.

IV PARTE – Caracterização do desempenho da organização face aos seus principais concorrentes.

V PARTE – Caracterização da empresa face ao desempenho e estratégia face às suas relações com os *stakeholders*.

No final do questionário foi também incluído um campo para que os inquiridos pudessem indicar a sua pretensão em receber os resultados do estudo em causa, assim como um espaço livre para sugestões, comentários e críticas.

3.6.1 População / Amostra

Qualquer estudo empírico significa uma recolha de dados, os quais poderão ser adquiridos na forma de observações, medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidas por um conjunto de entidades (Hill e Hill, 2000).

Os métodos para seleccionar uma amostra podem ser agrupados em dois grupos distintos: os métodos de amostragem casual (métodos probabilísticos) e os métodos de amostragem não-casual (métodos não probabilísticos). Os primeiros são preferíveis quando se pretende extrapolar os resultados com confiança para o Universo a partir da amostra, e os segundos são normalmente utilizados quando se pretende obter resultados com maior facilidade e rapidez (Hill e Hill, 2000).

Na Tabela 22 sistematiza-se os dois métodos de amostragem e respectivos exemplos.



Tabela 22 – Métodos de Amostragem (Hill e Hill, 2000)

MÉTODO	EXEMPLOS
Amostragem casual	Amostragem aleatória simples Amostragem sistemática Amostragem estratificada Amostragem por <i>clusters</i>
Amostragem não-casual	Amostragem por conveniência Amostragem por quotas

No desenvolvimento deste estudo numa primeira etapa foi considerada a amostragem por conveniência, de forma a garantir a obtenção da informação de uma forma mais rápida e efectiva. Uma vez que se verificou que este método não estava a corresponder ao esperado, foi também realizada a amostragem aleatória simples, ou seja, foram pesquisadas contactos na *internet*, as quais foram seleccionadas de uma forma aleatória. O site utilizado foi <http://www.netindex.pt/links/NEGOCIOS/index.html>, tendo sido efectuada a pesquisa por sector de actividade englobado os sectores: agricultura, alimentar, comércio e indústria, indústria extractiva, construção civil, gestão de resíduos e serviços.

3.6.2 Recolha de Dados

Os questionários foram enviados via e-mail, num total de cerca de 770, no período de 17/Fevereiro a 23/Abril, tendo sido enviado uma segunda tentativa, de forma a pressionar o envio do questionário preenchido. Como resposta obtiveram-se 112 questionários preenchidos, o que equivale a uma taxa de resposta de 14,5%. A forma de envio da resposta utilizada, na maior parte dos casos, foi também através do *mail*.

Na selecção das empresas (independente do método por conveniência ou por amostragem aleatória simples) não houve qualquer tipo de requisitos pré-estabelecidos, pretendendo-se que a amostra fosse a mais diversificada possível, a fim de abranger vários tipos de empresas, diferentes sectores de actividade, diferentes tamanhos de empresas e com diferentes tipos de práticas empresariais.



3.7 Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas

Os dados obtidos através dos questionários recebidos foram objecto de análise estatística, através do software SPSS (versão 15.0). Esta ferramenta é um programa informático poderoso de apoio à estatística e inclui os conceitos de estatística descritiva e indutiva, de variáveis e escalas de medida, de análise univariada e multivariada (Pestana e Gageiro, 2000).

As etapas levadas a cabo no tratamento da informação foram as seguintes:

- ❖ Introdução da informação dos 112 questionários;
- ❖ Criação das diferentes variáveis no SPSS (*labels*);
- ❖ Codificação dos valores possíveis para cada variável (*values*);
- ❖ Identificação das respostas não válidas (*missings*)
- ❖ Análise da consistência dos dados e dos respectivos factores (análise factorial);
- ❖ Análise e cruzamento de variáveis.

No estudo de investigação científica pode incorrer de algumas limitações que poderão condicionar as conclusões e retirar da análise e interpretação dos resultados obtidos. Principalmente, há que reconhecer que a dimensão da amostra é um aspecto muito importante, pelo que deverá ser o maior possível. Outro aspecto que poderá limitar as conclusões é o facto de a amostra ser caracterizada de conveniência e aleatória, pelo que as suas respostas poderão não ser representativas da realidade.

3.8 Tratamento de Dados

No tratamento de dados foram adoptadas diferentes técnicas em função dos objectivos pretendidos, tendo sido utilizados os métodos descritivos (medidas de tendência e dispersão).

No sentido de verificar a consistência de dados foi também utilizada a análise factorial com a extracção de componentes. Na análise factorial é considerada a rotação *varimax*, pois considera-se que as variáveis são independentes. Para ser aplicada a análise factorial é necessário verificar que existe correlação entre as variáveis. As correlações significativas ao nível de 0,05, devem ter uma probabilidade inferior a $[0,05/\text{número de correlações}]$ (Pestana e Gageiro, 2000).



Caso as variáveis sejam correlacionáveis, então poderá ser utilizado o teste de esfericidade de Bartlett o qual deverá ter um nível de significância inferior a 0,05 e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo resultado deve variar entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. O valor de KMO obtido qualifica a análise factorial, de acordo com a Tabela 23 (Pestana e Gageiro, 2000).

Tabela 23 – Valores de KMO (Pestana e Gageiro, 2000)

KMO	Análise Factorial
1 – 0,9	Muito boa
0,9 – 0,8	Boa
0,8 – 0,7	Média
0,7 – 0,6	Razoável
0,6 – 0,5	Má
< 0,5	Inaceitável

Na análise factorial foi utilizado o método de extracção das componentes principais, o qual mostra os coeficientes ou pesos que correlacionam as variáveis. Nesta análise podem ser excluídas variáveis, com fundamento teórico da sua exclusão. Será importante verificar a variância total explicada em função das componentes obtidas. Este valor deverá ser superior a 60% (Pestana e Gageiro, 2000).

Outro aspecto a considerar no tratamento dos dados recolhidos é verificar se as variáveis latentes são fiáveis, ou seja se são consistentes. A fiabilidade pode ser medida através da razão entre a variância dos valores correctos e a variância dos valores observados, cujo valor se for igual a 1, diz-se que se está em presença de uma fiabilidade perfeita. Existem diferentes métodos para estimar a fiabilidade, nomeadamente: tipo "estabilidade temporal"; tipo "versões equivalentes"; tipo "consistência interna do tipo *split-half*" e fiabilidade interna *Alpha de Cronbach*, (Hill e Hill, 2000).

O teste de *Alpha de Cronbach* (α) foi então utilizado para aferir a consistência dos dados resultantes da análise factorial. Em função do valor obtido deste parâmetro pode-se concluir quanto aos resultados obtidos. A Tabela 24 apresenta a qualificação dos valores de *Alpha de Cronbach*.



Tabela 24 – Valores de Alpha de Cronbach (Hill e Hill, 2000)

Alpha de Cronbach	Análise
1 – 0,9	Excelente
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fraca
< 0,6	Inaceitável

A análise factorial seguida da análise de fiabilidade foi realizada para as variáveis Desempenho (parte IV) e para as relações dos *stakeholders* (parte V) do questionário. Previamente ao tratamento de dados foi necessário proceder à inversão do valor da resposta IV2 “Nível de reclamações de clientes”, de forma a homogeneizar o sentido de respostas.

Para testar as hipóteses de investigação utilizou-se a Análise de Regressão Linear de forma a identificar e a explicar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente. Numa primeira fase de análise, as variáveis independentes são analisadas individualmente, no sentido de se verificar a contribuição de cada dimensão no modelo de investigação. Na fase seguinte o modelo de Análise de Regressão Linear contempla todos os factores.

Na Análise da Regressão Linear será necessário efectuar os testes estatísticos paramétricos de significância das variáveis independentes. Para que tal seja possível, é necessário garantir que a dimensão da amostra é superior a 30, de forma a assumir-se que a distribuição é normal. Salienta-se que o teste *F* é robusto a violações da normalidade.

Pestana e Gageiro (2000) argumentam que os testes *t* são úteis para se decidir se determinadas variáveis independentes podem ser ou não eliminadas da equação da regressão. Os níveis de significância dos testes *t* não devem ser usados para avaliar a contribuição de cada variável independente, mas se estiverem correlacionas entre si, os níveis de significância ficam afectados.



A análise de regressão linear, permite determinar as correlações entre as diferentes variáveis, uma vez que esta é considerada como uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite estimar o efeito linear directo de um conjunto de variáveis independentes (X's) numa variável dependente (Y). Os coeficientes de regressão parciais resultantes podem ser usados como indicadores desses efeitos (Pestana e Gageiro, 2000).

Estes autores referem que a qualidade obtida da recta estimada, em termos de amostragem, será obtida quando se recorre ao método dos mínimos quadrados. O ajustamento só poderá ser efectuado se todos os resíduos forem nulos. Isto significaria que todos os valores fiquem sobrepostos na recta, o que de facto não acontece. Desta forma deverá ser utilizada as medidas da qualidade de ajustamento. As medidas de ajustamento utilizadas neste estudo incluem o coeficiente de correlação *Pearson* e o coeficiente de determinação R^2 .

De acordo com Pestana e Gageiro (2000), se o coeficiente de correlação de *Pearson* estiver entre -1 e +1 e quanto mais perto estiver o valor de R^2 de um, melhor será a qualidade de ajustamento em termos amostrais. Estes autores argumentam que o R^2 tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados. Por este motivo, como alternativa deverá usar-se o R^2 ajustado (*Adjusted R Squared*), em que é mais utilizado em modelos que têm mais de uma variável dependente.

No sentido de determinar quais as variáveis do modelo de investigação que devem ser incluídas na análise da regressão linear, recorre-se ao Método de *Stepwise*, uma vez que este método permite que as variáveis independentes sejam introduzidas ou retiradas uma de cada vez. O Método de *Stepwise* não resulta em regressões óptimas (com R^2 elevados), para um determinado número de variáveis independentes, porque as correlações entre as variáveis independentes importantes, ou menos importantes não podem ser incluídas na equação.

De qualquer forma, o Método de *Stepwise* e a Regressão Linear Múltipla são por vezes comprometidos devido à presença da colinearidade. Ou seja, o modelo de Regressão Linear pressupõe que todas as variáveis independentes sejam linearmente independentes. A multicolinearidade surge quando a inter correlação entre as variáveis independentes é elevada.



Pestana e Gageiro (2000) referem que a multicolinearidade perfeita é muito rara, não sendo previsível a existência de uma dependência entre as variáveis independentes. A multicolinearidade deve ser analisada do ponto de vista de maior ou menor afastamento da situação de multicolinearidade e da independência entre as variáveis independentes, determinando-se assim a sua intensidade. A qual poderá ser determinada com base da Tolerância ou na Inflexão do Factor de Variação – *Variance Inflation Factor* (VIF). Este valor deve variar entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 0, significa a existência de uma maior multicolinearidade. O contrário da tolerância é o VIF, pelo que, mais próximo de 0, menor será a multicolinearidade. O valor considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é de 10.

3.8.1 Informações sobre a empresa

3.8.1.1 Sector de Actividade

Relativamente ao sector de actividade, verifica-se uma representatividade do sector “Indústria”, com um valor percentual de 48,2%, seguindo-se do sector “Serviços” com 33,9% e depois do sector “Comércio” com 17,0%, como se pode verificar pelo Tabela 25.

Tabela 25 – Sector de Actividade

	Frequência	Percentagem
Valid	1	0,9
Serviços	38	33,9
Comércio	19	17,0
Indústria	54	48,2
Total	112	100,0



3.8.1.2 Tipo de Instituição

Relativamente ao tipo de instituição, verifica-se um maior número de empresas privadas, pois as públicas, uma com uma distribuição percentual de 89,3% e 10,7%, respectivamente, como se pode verificar pelo Tabela 26.

Tabela 26 – Tipo de Instituição

		Frequência	Percentagem
Valid	Pública	12	10,7
	Privada	100	89,3
	Total	112	100,0

3.8.1.3 Ano da Fundação

A Tabela 27 ilustra a distribuição das empresas em função do seu ano de fundação, tendo-se convertido os resultados obtidos em escalas. Pela análise dos dados obtidos verifica-se 45,5% das empresas foram fundadas no período de 1981 a 2000, 21,4% até ao período de 1960, 17,9% entre o período de 1961 a 1980 e com 15,2% as empresas fundadas nos últimos sete anos.

Tabela 27 – Ano da Fundação das Empresas Inquiridas

		Frequência	Percentagem
Valid	Até 1960	24	21,4
	Entre 1961 e 1980	20	17,9
	Entre 1981 e 2000	51	45,5
	Após 2001	17	15,2
	Total	112	100,0



3.8.1.4 Distribuição por Distrito

A figura 7 apresenta a distribuição por Distrito, verificando-se que o Distrito com maior representatividade é o de Leiria, seguindo-se de Lisboa, Aveiro e Coimbra. Esta tendência reflecte a incidência dos questionários enviados, não sendo a localização uma variável a ser considerada neste estudo, devido ao facto da amostragem ter características de conveniência.

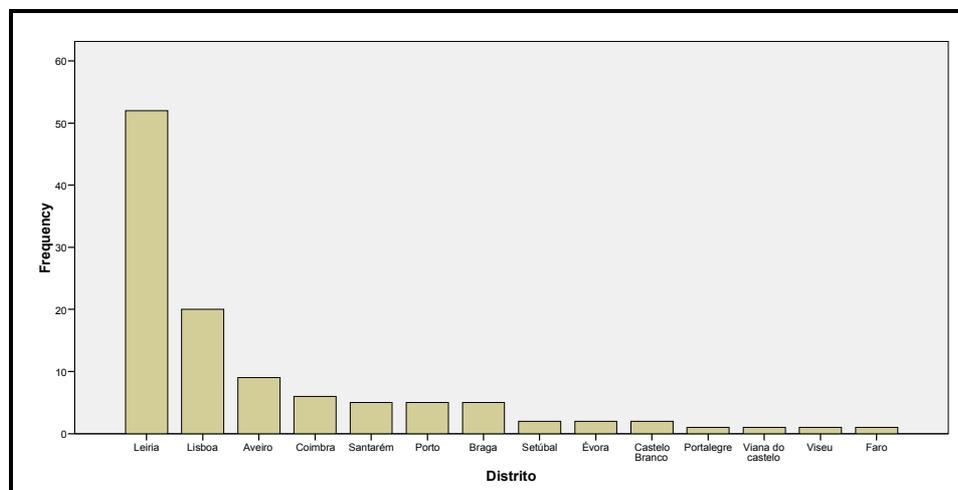


Figura 7 - Distribuição por Distrito

3.8.1.5 Número de Funcionários

A figura 8 ilustra a distribuição do número de funcionários (dimensão da empresa), verificando-se, uma distribuição homogénea por classe das empresas em função do número de trabalhadores, entre as grandes, médias e pequenas empresas. Os resultados obtidos revelam um valor percentual de 32,1% para médias empresas, 29,5% para pequenas empresas, 25,0% para grandes empresas e 12,5% para micro empresas. Esta classificação baseia-se na Recomendação da Comissão N.º 2003/361/CE¹, a qual está ilustrada na Tabela 28.

¹ Publicada no Jornal Oficial da União Europeia, em 20/05/2003



Tabela 28 – Distribuição do Número de Funcionários

Tipo de empresa	Número de Funcionários
Micro empresas	< 10
Pequenas empresas	Entre 11 a 50
Médias empresas	Entre 51 e 249
Grandes empresas	> 250

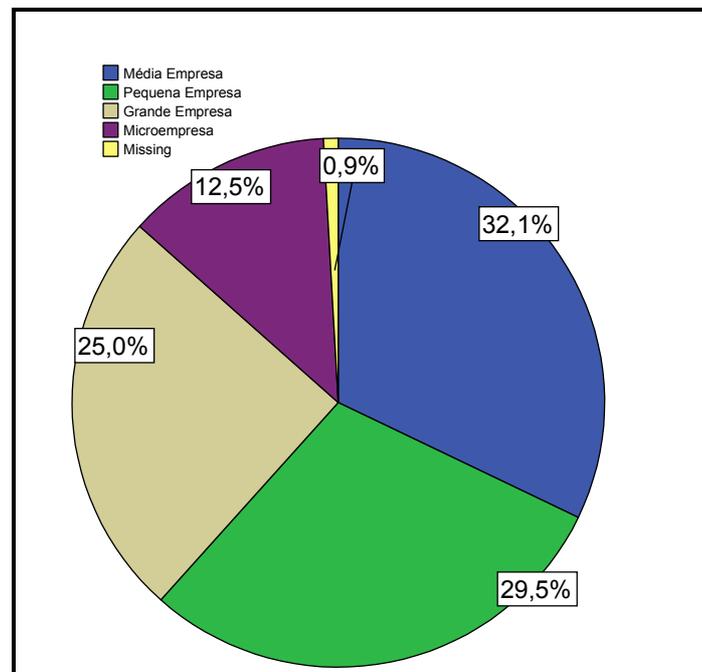


Figura 8 - Dimensão da Empresa

3.8.1.6 Forma Jurídica da Empresa

A Tabela 29 ilustra a distribuição das empresas relativamente à sua forma jurídica, verificando-se que a maioria de empresas inquiridas representam 54,5% em termos de Sociedade Anónima e 35,7% de Sociedade Limitada, as restantes formas jurídicas têm um peso pouco significativo.



Tabela 29 – Distribuição da Empresas Inquiridas por Forma Jurídica

		Frequência	Percentagem
Valid	Anónima	61	54,5
	Limitada	40	35,7
	Em nome individual	1	,9
	Empresa pública	4	3,6
	Outras	6	5,4
	Total	112	100,0

3.8.1.7 Número de membros da família na Gestão de Topo da Organização

A Tabela 30 ilustra a distribuição do número de membros da família na Gestão de Topo da Organização, verificando-se que cerca de 50% da amostra não tem membros da família na Gestão de Topo, e 45% com 3 ou menos membros da família na Gestão da Organização. Este resultado reflecte a existência de muitas empresas, em Portugal, com membros da família na Gestão de topo, ou seja, a existência de um número significativo de empresas “tipo familiar”.

Tabela 30 – Número de membros da família na Gestão de Topo da Organização

		Frequência	Percentagem
Valid	0	55	49,1
	1	15	13,4
	2	18	16,1
	3	18	16,1
	4	4	3,6
	5	2	1,8
	Total	112	100,0

3.8.1.8 Existência de Sistemas de Gestão

A Figura 9 ilustra que 56,2% das empresas inquiridas já têm o seu Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001 (2000),



12,5% encontra-se em curso e 31,2% das empresas ainda não têm. A certificação revela a tomada de práticas e princípios orientados para o *stakeholder* “Clientes”, nomeadamente nas questões associadas à avaliação da satisfação dos clientes, tratamento de reclamações e na adopção do conceito da Melhoria Contínua.

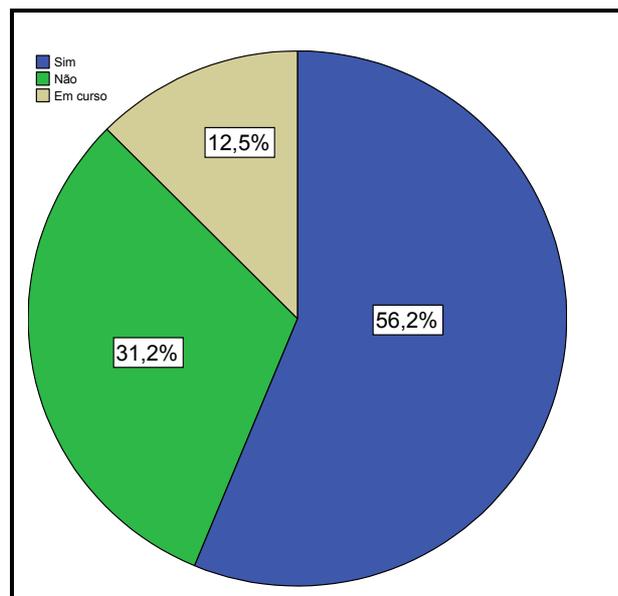


Figura 9 – Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade

A Figura 10 ilustra que 32,1% das empresas inquiridas já têm o seu Sistema de Gestão Ambiental implementado e certificado de acordo com a Norma NP EN ISO 14001 (2004), 14,3% encontra-se em curso e 53,6% das empresas ainda não têm. A certificação revela a tomada de práticas e princípios orientados para o *stakeholder* “Comunidade Envolvente”, nomeadamente nas questões associadas à prevenção da poluição, compromisso do cumprimento legal e na adopção do conceito da Melhoria Contínua.

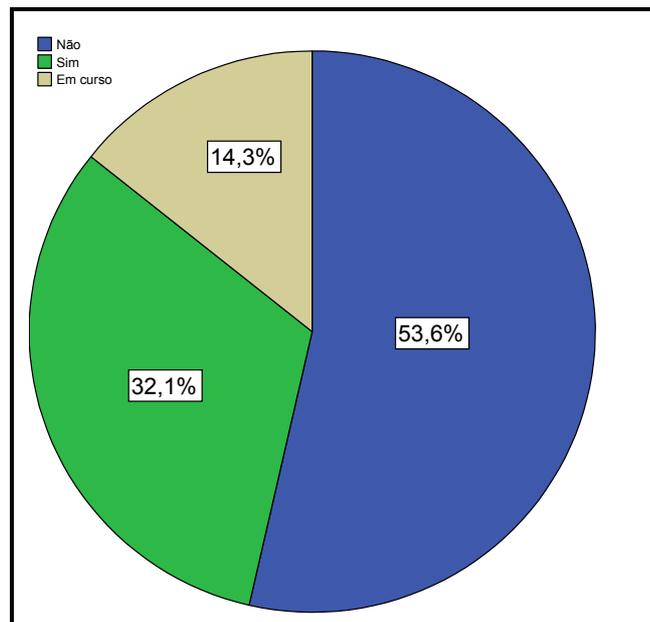


Figura 10 – Implementação de Sistema de Gestão Ambiental

A Figura 11 ilustra que 36,6% das empresas inquiridas já têm o seu Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho implementado e certificado de acordo com a Norma OHSAS 18001 (1999) e/ou NP 4397 (2001), 18,8% encontra-se em curso e 44,6% das empresas ainda não têm. A certificação revela a tomada de práticas e princípios orientados para o *stakeholder* “Colaboradores”, nomeadamente nas questões associadas às condições de trabalho no sentido de minimizar a ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, compromisso do cumprimento legal e na adopção do conceito da Melhoria Contínua.

Pela análise dos resultados verifica-se, uma maior tendência de certificação para os Sistema de Gestão de Qualidade, e menor para os Sistema de Gestão Ambiental e de Saúde e Segurança no Trabalho.

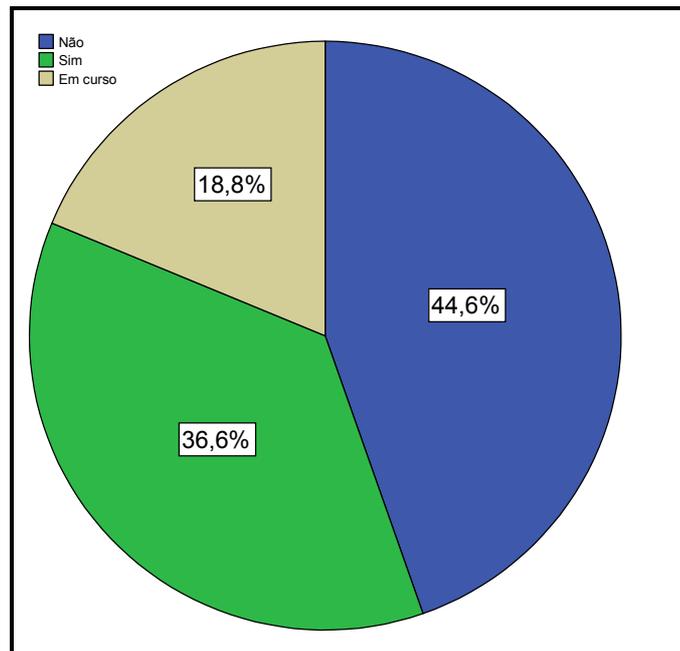


Figura 11 – Implementação de Sistema de Gestão na Saúde e Segurança no Trabalho

A Figura 12 ilustra ainda a existência de outros Sistemas de Gestão, nomeadamente ao nível da certificação de produtos e ao nível da Responsabilidade Social. Desta forma, pelos resultados obtidos verifica que 21,4% das empresas inquiridas têm outros Sistemas implementados e certificados, 5,4% encontra-se em curso e 73,2% das empresas ainda não têm.

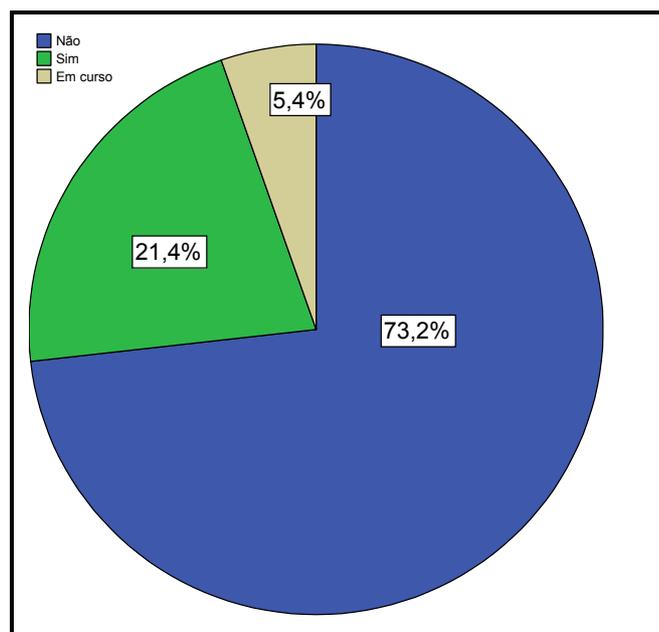


Figura 12 – Implementação de Outros Sistemas de Gestão



3.8.2 Informações sobre o inquirido

3.8.2.1 Género dos Inquiridos

A amostra é constituída por 33,9% de mulheres e por 65,2% de homens, tal como se pode verificar na Tabela 31.

Tabela 31 – Género do Inquirido

	Frequência	Percentagem
Valid		
Feminino	38	33,9
Masculino	73	65,2
Total	112	100,0

3.8.2.2 Idade dos Inquiridos

A Figura 13 representa a distribuição relativamente à idade dos inquiridos, verificando-se o valor médio de idade dos inquiridos situa-se nos 39 anos com um desvio padrão de 9,6. Também se verifica que 83,8% fica abaixo da faixa etária 49 anos, o que revela uma idade jovem para os inquiridos.

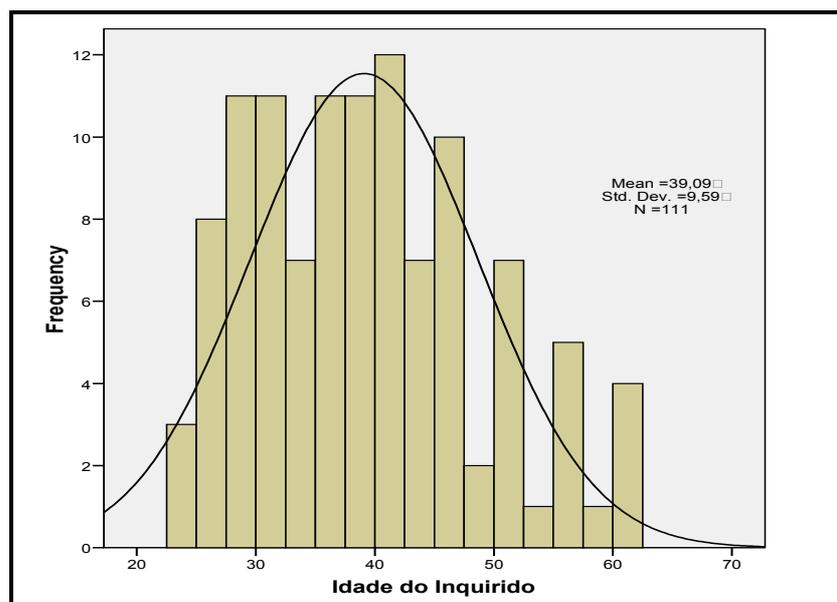


Figura 13 – Distribuição da Idade dos Inquiridos



3.8.2.3 Nível de Escolaridade dos Inquiridos

A Tabela 32 representa a distribuição relativamente ao nível de escolaridade dos inquiridos. Verifica-se que 84% dos inquiridos têm um nível académico compreendido entre a Pós Graduação e o Nível Superior, sendo um bom indicador das habilitações literárias dos inquiridos.

Tabela 32 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

	Frequência	Percentagem
Valid	1	0,9
Pós-Graduação	32	28,6
Curso Superior	62	55,4
Secundário	12	10,7
Preparatório	5	4,5
Total	112	100,0

3.8.2.4 Função dos Inquiridos

A Tabela 33 representa a função desempenhada pelos inquiridos, podendo-se verificar que cerca de 36,6% desempenham funções de Gestão/Organização, 30,4% desempenham função de Directores, 22,3% funções como Técnico e 9,8% para as restantes funções. Ou seja, a maioria dos inquiridos têm responsabilidade e funções na gestão da empresa, sendo este resultado um bom indicador para a fiabilidade dos dados contidos nos questionários.

Tabela 33 – Função que os Inquiridos desempenham na Organização

	Frequência	Percentagem
Valid	1	0,9
Gestão/Administração	41	36,6
Director	34	30,4
Técnico	25	22,3
Outras funções	11	9,8
Total	112	100,0



4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1 Dimensões da Responsabilidade Social

As dimensões de responsabilidade social empresarial consideradas tiveram como base o definido por Carroll (1979), nomeadamente as dimensões económica, legal, ética e filantrópica. De forma a avaliar a atitude dos inquiridos face à sua atitude da responsabilidade social, foi calculado o somatório dos vários itens que fazem parte do questionário.

A Tabela 34 apresenta a distribuição das diferentes dimensões obtidas.

Tabela 34 – Resultados por Dimensão da Responsabilidade Social, segundo Carroll (1979)

	Total Económica	Total Legal	Total Ética	Total Filantrópica
Média	25,1532	26,5586	29,3243	22,3091
Mínimo	3,00	7,00	12,00	3,00
Máximo	55,00	44,00	57,00	61,00

Pelos resultados obtidos verifica-se que a dimensão de maior expressão é a Dimensão Ética, seguida da Legal, Económica e Filantrópica, não estando dentro do expectável pelo verificado na revisão pela literatura. Poder-se-á afirmar, com base na informação obtida, que a realidade portuguesa é diferente de outros países, podendo desta forma ser justificado os resultados obtidos.

4.2 Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

Para esta variável, à semelhança do item anterior, foi efectuado o somatório de todos os pontos obtidos por cada domínio apresentado: Valores e Transparência, Colaboradores, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes/ Consumidores, Comunidade, Governo e Sociedade. A Tabela 35 apresenta os resultados obtidos.



Tabela 35 – Resultados das práticas de RSE

	Valores	Publico Interno	Meio Ambiente	Fornecedores	Consumidores	Comunidade	Sociedade
Média do somatório	20,6981	32,2039	12,2679	10,3545	22,0183	24,5888	14,4700
Mínimo	9,00	10,00	4,00	4,00	9,00	11,00	4,00
Máximo	25,00	40,00	15,00	20,00	25,00	35,00	20,00
Nº questões	5	8	3	4	5	7	4
Valor/item ⁽¹⁾	4,13962	4,02549	4,0893	2,5886	4,4037	3,5127	3,6175

⁽¹⁾ Resultado do somatório a dividir pelo número de questões relativas a cada item

Pela análise dos resultados, pode verificar-se que o valor de intensidade associado às práticas de RSE direccionado para os “Clientes” apresenta maior valor, seguindo-se do item “Valores”. O item que apresenta menor valor é o associado aos “Fornecedores”. De facto pode dizer-se que uma organização depende dos seus clientes, e desta forma, a empresa define práticas no sentido de tornar os seus produtos com maior credibilidade. As questões colocadas relativamente ao item “Clientes” incidem na preocupação das empresas relativamente a políticas de marketing e comunicação. Relativamente ao item “Valores”, o resultado significa o nível de importância que as empresas dão aos seus valores e princípios éticos, nomeadamente na formulação de políticas sociais e na definição de uma comunicação clara e transparente com os seus *stakeholders*. O facto de o valor associado ao item “Fornecedores” ser o mais baixo, significa, que as práticas de RSE associadas a este *stakeholder* ainda não se encontram implementadas de uma forma activa (*Ethos*, 2006).

4.3 Desempenho da Organização

As questões que contribuem para a variável “Desempenho” foram sujeitas a uma análise factorial exploratória com extracção de componentes principais utilizando as variantes factores com *eigenvalues* e com rotação *varimax*.

A análise factorial demonstra que os resultados são considerados de nível médio, pois o valor de KMO é de 0,708, e também que existe correlação entre as variáveis através do *output* do resultado do teste de esfericidade de Bartlett (140,922; sig = 0,000 e g.l. = 15), conforme Tabela 36.



Tabela 36 – Valores de KMO e do Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140,922
	df	15
	Sig.	0,000

Pela análise da Tabela 37 verifica-se que os seis itens inicialmente definidos constituem a variável “Desempenho”, sendo os factores extraídos em apenas uma componente, com pesos significativos ($> 0,50$). Os seis itens são explicados em 46,63% pela componente obtida (Tabela 40).

Tabela 37 – Matriz de componentes da variável “Desempenho”

	Componente 1
IV_1 - Duração das relações que mantemos com os nossos clientes é	0,690
IV_2 - Nível de reclamações de clientes é	0,407
IV_3 - Quota de mercado é	0,658
IV_4 - Lucro operacional em relação às vendas é	0,772
IV_5 - O crescimento da minha empresa é	0,711
IV_6 - Desempenho geral é	0,788

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Em termos de análise de consistência interna, o teste de *Alpha de Cronbach* (α) para a componente obtida é considerado como razoável, pois o valor obtido foi de 0,760, conforme Tabela 40.

4.4 Relações com os Stakeholders

As questões que contribuem para a variável “Relações com os *Stakeholders*” foram sujeitas a uma análise factorial exploratória com extracção de componentes principais utilizando as variantes factores com *eigenvalues* e com rotação *varimax*, tal como referido anteriormente.



A análise factorial demonstra que os resultados são considerados de nível bom, pois o valor de KMO é de 0,826, e também que existe correlação entre as variáveis através do *output* do resultado do teste de esfericidade de Bartlett (405,641; sig = 0,000 e g.l. = 45), conforme Tabela 38.

Tabela 38 – Valores de KMO e do Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	405,641
	df	45
	Sig.	0,000

Pela análise da Tabela 39 verifica-se que os dez itens inicialmente definidos constituem a variável “Relação com os *Stakeholders*”, sendo os factores extraídos com duas componentes, com pesos significativos (> 0,50). Este resultado é explicado em 58,7% para as componentes obtida (Tabela 40).

Tabela 39 – Matriz das Componentes da variável “Relação com os *Stakeholders*”

	Componente	
	1	2
V_1 - Cada dia que passa as nossas relações com os <u>trabalhadores</u> tendem a ser	0,629	0,386
V_2 - Cada dia que passa as nossas relações com a <u>comunidade envolvente</u> da empresa tendem a ser	0,736	0,056
V_3 - Cada dia que passa as nossas relações com os <u>fornecedores</u> da empresa tendem a ser	0,850	0,123
V_4 - Cada dia que passa as nossas relações com os <u>clientes</u> da empresa tendem a ser	0,752	0,102
V_5 - Cada dia que passa as nossas relações com as <u>entidades públicas</u> tendem a ser	0,583	0,169
V_6 - A imagem da empresa na opinião dos <u>trabalhadores</u> face aos concorrentes é	0,552	0,445
V_7 - A imagem da empresa na opinião da <u>comunidade envolvente</u> face aos concorrentes é	0,108	0,804
V_8 - A imagem da empresa na opinião dos <u>fornecedores</u> face aos concorrentes é	0,250	0,814
V_9 - A imagem da empresa na opinião dos <u>clientes</u> face aos concorrentes é	0,596	0,376
V_10 - A imagem da empresa na opinião de <u>outras entidades externas</u> face aos concorrentes é	0,145	0,835

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

As duas componentes extraídas foram designadas Componente 1 “Relações com Stakeholders Internos” e Componente 2 como “Relações com Stakeholders Externos”.



Em termos de análise de consistência interna, o teste de *Alpha de Cronbach* (α) para as componentes obtidas foi considerado como bom, pois os valores obtidos foram de 0,836 e 0,800, respectivamente para as Componentes 1 e 2, conforme Tabela 40.

A Tabela 40 apresenta uma síntese dos resultados obtidos da análise descritiva, análise factorial e análise de fiabilidade das variáveis incluídas no modelo de investigação proposto.

Tabela 40 – Caracterização das Variáveis e Escalas

VARIÁVEIS	K itens	KMO	Barlett Test	df	Sig.	% Var.	Alpha de Croanb.	Escala	Média/ Score	SD
Variáveis Demográficas	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Sector de Actividade	--	--	--	--	--	--	--	1-3	--	--
Tipo de Instituição	--	--	--	--	--	--	--	1-2	--	--
Ano de Fundação	--	--	--	--	--	--	--	1871-2008	1978	26
Dimensão da Empresa	--	--	--	--	--	--	--	1-31714	996	4353
Número de membros da família na Gestão	--	--	--	--	--	--	--	0-5	1,2	1,4
Sistemas de Gestão Certificados	--	--	--	--	--	--	--	1-3	--	--
Género do Inquiridos	--	--	--	--	--	--	--	1-2	--	--
Idade do Inquiridos	--	--	--	--	--	--	--	24-62	39	9,6
Nível de Escolaridade	--	--	--	--	--	--	--	1-5	--	--
Função dos Inquiridos	--	--	--	--	--	--	--	1-4	--	--
Dimensões da Responsabilidade Social	4	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Responsabilidade Económica	11	--	--	--	--	--	--	3-55	25,15	8,99
Responsabilidade Legal	11	--	--	--	--	--	--	7-44	26,56	7,64
Responsabilidade Ética	11	--	--	--	--	--	--	12-57	29,32	7,19
Responsabilidade Filantrópica	11	--	--	--	--	--	--	3-61	22,31	9,41
Práticas de Responsabilidade Social	7	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Valores	5	--	--	--	--	--	--	9-25	20,70	3,67
Colaboradores	8	--	--	--	--	--	--	10-40	32,20	5,11
Meio Ambiente	3	--	--	--	--	--	--	4-15	12,27	3,08
Fornecedores	4	--	--	--	--	--	--	4-20	10,35	4,30
Clientes	5	--	--	--	--	--	--	9-25	22,02	3,49
Comunidade	7	--	--	--	--	--	--	11-35	24,59	5,99
Governo e Sociedade	4	--	--	--	--	--	--	4-20	14,47	3,52
Relações com Stakeholders	2	0,826	405,641	45	0,00	--	--	--	--	--
Relações com Stakeholders Internos	7	--	--	--	--	58,7	0,836	3,68-4,17	3,87	0,49
Relações com Stakeholders Externos	3	--	--	--	--	--	0,800	3,67-3,77	3,74	0,096
Desempenho	1	0,708	140,922	15	0,00	--	--	--	--	--
Desempenho	6	--	--	--	--	46,6	0,760	3,48-4,08	3,695	0,591



4.5 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste ponto procede-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos das análises efectuadas. Pretende-se testar a influência da implementação de práticas relativas à RSE no desempenho de uma organização.

Contudo como o desempenho de uma organização é caracterizado por várias dimensões, a análise efectuada baseia-se em diferentes sub-constructos, os quais são discriminados nos itens seguintes.

4.5.1 Influência das Variáveis Demográficas nas Práticas e nas Dimensões de RSE

Como foi referido no ponto 3.4.2, é importante neste estudo de investigação avaliar a influência das variáveis demográficas de uma organização de forma a perceber a sua influência nas práticas de RSE a sua relação com as dimensões de RSE (económica, legal, ética e filantrópica) propostas por Carroll (1979).

A Tabela 41 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona as variáveis demográficas e as práticas de RSE.

De acordo com os resultados obtidos as variáveis demográficas que influenciam as práticas de RSE são a existência de Sistemas de Gestão Ambiental, de uma forma mais notória e a existência de Sistema de Gestão da Qualidade, de uma forma mais discreta.

Como se pode verificar pela análise da Tabela 41, o Sistema de Gestão da Qualidade exerce uma influência positiva, nas variáveis dependentes “Meio Ambiente” ($\beta = 0,369$, $p\text{-value} < 0,01$, $R^2 = 29,4\%$) e nos “Clientes” ($\beta = 0,312$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 8,9\%$). Os valores de R^2 obtidos representam a percentagem da variância que explica os factores encontrados.



Tabela 41 – Influência das Variáveis Demográficas nas Práticas de RSE

	Valores $\beta^{(a)}$	Colaboradores $\beta^{(a)}$	Meio Ambiente $\beta^{(a)}$	Fornecedores $\beta^{(a)}$	Clientes $\beta^{(a)}$	Comunidade $\beta^{(a)}$	Governo e Sociedade $\beta^{(a)}$
Sector de Actividade	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Tipo de Instituição	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Ano de Fundação	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Número de Funcionários	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Número de membros da família na Gestão	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
SGQ certificado	ex	ex	0,369	ex	0,312	ex	ex
SGA certificado	0,325	0,283	0,288	0,400	ex	ex	0,327
SGSST certificado	ex	ex	ex	ex	ex	0,332	ex
Outros SG	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
R²	9,7%	7,0%	29,4%	15,4%	8,9%	10,2%	9,7%

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

O Sistema de Gestão Ambiental influencia positivamente as variáveis dependentes “Valores” ($\beta = 0,325$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 9,7\%$); “Colaboradores” ($\beta = 0,283$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 7,0\%$); “Meio Ambiente” ($\beta = 0,288$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 29,4\%$); “Fornecedores” ($\beta = 0,400$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 15,4\%$) e “Governo e Sociedade” ($\beta = 0,327$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 9,7\%$).

Pelos resultados obtidos verifica-se uma forte influência da existência do Sistema de Gestão Ambiental nas práticas de RSE direccionadas para os itens “Valores”, “Colaboradores”, “Meio Ambiente”, “Fornecedores” e “Governo e Sociedade”. A certificação de uma empresa pelo Sistema de Gestão Ambiental significa que a empresa já cumpre com os requisitos legais de carácter ambiental e já tem implementado um conjunto de práticas e procedimentos com o objectivo da prevenção da poluição. Situação esta que faz com que a empresa tenha já um conjunto de práticas relacionadas com alguns dos seus *stakeholders*.



O Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho influencia positivamente a variável dependente “Comunidade” ($\beta = 0,332$, $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 10,2\%$), apesar de o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança estar direccionado para os Colaboradores.

Todavia, os resultados obtidos indicam ainda que as outras variáveis demográficas, tais como o Sector de Actividade, Tipo de Instituição, Ano de Fundação, o Número de Funcionários e o Número de membros da família na Gestão, não influenciam as práticas de RSE de uma organização.

Neste caso pode afirmar-se então que a hipótese “**H3b – A caracterização da empresa influencia positivamente a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os stakeholders**”, é corroborada parcialmente relativamente à existência de Sistemas de Gestão Ambiental, da Qualidade e da Saúde e Segurança no Trabalho.

A Tabela 42 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona as variáveis demográficas com as práticas de RSE.

Tabela 42 – Influência das Variáveis Demográficas perante a Atitude à RSE

	Dimensão Económica $\beta^{(a)}$	Dimensão Legal $\beta^{(a)}$	Dimensão Ética $\beta^{(a)}$	Dimensão Filantrópica $\beta^{(a)}$
Sector de Actividade	ex	ex	ex	ex
Tipo de Instituição	ex	ex	ex	ex
Ano de Fundação	ex	ex	ex	ex
Número de Funcionários	ex	ex	ex	ex
Número de membros da família na Gestão	0,337	ex	-0,195	ex
SGQ certificado	ex	ex	ex	ex
SGA certificado	ex	ex	ex	ex
SGSST certificado	ex	ex	ex	ex
Outros SG	ex	ex	ex	ex
R^2	10,5%	--	2,9%	--

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

Como se pode verificar pela análise da Tabela 42, é a variável demográfica “Número de membros da família na Gestão”, que influencia a atitude face à responsabilidade social empresarial de uma forma positiva a “Dimensão Económica” ($\beta = 0,337$, $p\text{-value} < 0,01$, R^2



= 10,5%) e de uma forma negativa a “Dimensão Ética” ($\beta = -0,195$, $p\text{-value} < 0,01$, $R^2 = 2,9\%$). Contudo é de referir que os valores de R^2 obtidos representam a percentagem da variância que explica os factores encontrados, não sendo para a variável “Dimensão Ética” muito significativo.

Segundo Carroll (1979), a “Dimensão Económica”, significa produzir bens e serviços de que a sociedade espera, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e accionistas, situação esta demonstrada pela influência do número de membros da família na Gestão de uma empresa.

Já a “Dimensão Ética” tem uma relação negativa com o número de membros da família na Gestão, pois também de acordo com Carroll (1979), esta dimensão inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que poderão não servir os interesses económicos directos da empresa.

Todavia, pela análise dos resultados obtidos, estes indicam ainda que todas as outras variáveis demográficas, tais como o Sector de Actividade, Tipo de Instituição, Ano de Fundação, o Número de Funcionários e a existência de Sistemas de Gestão (Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Outros), não influenciam a atitude face às dimensões de RSE definidas por Carroll (1979).

Desta forma, pode verificar-se que o número de membros da família na Gestão influencia positivamente a dimensão económica e negativamente a dimensão ética, pelo que se verifica que a hipótese **H3a - A caracterização da empresa influencia a atitude das organizações face às dimensões da responsabilidade social (económica, legal, ética e filantrópica)**, é corroborada parcialmente, relativamente às dimensões económica e ética.

4.5.2 Influência da Atitude face à RSE nas práticas de RSE

Um dos objectivos deste estudo é avaliar a influência da atitude da responsabilidade social empresarial em função das práticas de RSE, de forma a poder concluir se a existência dessas práticas é determinada pelas diferentes dimensões da RSE.



A Tabela 43 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona as dimensões face à RSE e as respectivas práticas.

Tabela 43 – Influência da Atitude face à RSE em função das práticas de RSE

	Valores $\beta^{(a)}$	Colaboradores $\beta^{(a)}$	Meio Ambiente $\beta^{(a)}$	Fornecedores $\beta^{(a)}$	Clientes $\beta^{(a)}$	Comunidade $\beta^{(a)}$	Governo e Sociedade $\beta^{(a)}$
Dimensão Económica	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Dimensão Legal	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Dimensão Ética	ex	ex	ex	ex	ex	ex	ex
Dimensão Filantrópica	ex	ex	ex	ex	ex	ex	0,247
R^2	--	--	--	--	--	--	2,1%

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

Como se pode verificar pela análise da Tabela 43, é a “Dimensão Filantrópica”, que influencia a variável dependente “Governo e Sociedade” ($\beta = 0,247$, $p\text{-value} < 0,01$, $R^2 = 2,1\%$). Contudo é de referir que o valor de R^2 obtido representa a percentagem da variância que explica o factor encontrado.

Este resultado significa que os investimentos realizados pelas empresas não estão relacionados directamente com as atitudes de RSE. Também outro aspecto a considerar para este resultado parece ser as políticas relacionadas com a existência de donativos de natureza fiscal e as ligações com a comunidade não serem de natureza estratégica.

De acordo com os resultados obtidos também se pode concluir que todas as outras dimensões de responsabilidade social empresarial, económica, legal e ética, não influenciam as práticas de RSE propostas neste modelo.

Desta forma pode verificar-se que as hipóteses **H2a** – A dimensão económica influencia as práticas de RSE, **H2b** – A dimensão legal influencia as práticas de RSE, **H2c** – A dimensão ética influencia as práticas de RSE são não corroboradas e a hipótese **H2d** – A dimensão filantrópica influencia as práticas de RSE, é corroborada parcialmente, relativamente ao item “Governo e Sociedade”.



4.5.3 Influência das práticas de RSE nas relações com os *Stakeholders*

De acordo com a revisão da literatura, foi verificado por vários investigadores que as práticas de RSE podem ser influenciadas pelos diferentes *stakeholders* de uma organização. Também no item 4.4, pela análise factorial e de consistência, verificou-se que as relações com os *stakeholders* caracterizam-se pela existência de duas componentes, sendo designadas Componente 1 “Relações com *Stakeholders* Internos” e Componente 2 como “Relações com *Stakeholders* Externos”. Neste sentido, foi verificada a influência das práticas de RSE em função destes dois factores.

A Tabela 44 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona as práticas de RSE com os dois factores de relações com os *stakeholders*, internos e externos.

Tabela 44 – Influência das práticas de RSE em função das relações com os *Stakeholders*

	Relação <i>Stakeholders</i> Internos $\beta^{(a)}$	Relação <i>Stakeholders</i> Externos $\beta^{(a)}$
Valores	ex	ex
Colaboradores	ex	ex
Meio Ambiente	ex	ex
Fornecedores	ex	ex
Clientes	0,462	0,337
Comunidade	ex	0,249
Governo e Sociedade	ex	ex
R²	20,4%	24,2%

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

Como se pode verificar pela análise da Tabela 44, a variável “Clientes” tem influência positiva na variável dependente “Relação com os *Stakeholders* Internos” ($\beta = 0,2462$, p -value < 0,01, $R^2 = 20,4\%$), e as variáveis “Clientes” e “Comunidade” influenciam positivamente a variável dependente “Relação com os *Stakeholders* Externos”, ($\beta_{\text{Clientes}} = 0,337$, $\beta_{\text{Comunidade}} = 0,249$, p -value < 0,01, $R^2 = 24,2\%$).

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que as outras práticas de RSE, nomeadamente, “Valores”, “Colaboradores”, “Meio Ambiente”, “Fornecedores”, “Comunidade” e “Governo e Sociedade” não influenciam a “Relação com os *Stakeholders*



Internos”, e as práticas “Valores”, “Colaboradores”, “Meio Ambiente” e “Fornecedores” não influenciam a “Relação com os *Stakeholders* Externos”.

Desta forma pode verificar-se que a hipótese **H4** – As práticas de RSE influenciam as relações dos *stakeholders* de uma forma positiva, é corroborada parcialmente, relativamente itens “Clientes” para o factor “Relação com os *Stakeholders* Internos” e aos itens “Clientes” e “Comunidade” para o factor “Relação com os *Stakeholders* Externos”.

4.5.4 Influência da Atitude face à RSE nas relações com os *Stakeholders*

Outro dos objectivos pretendidos neste estudo é a análise da influência da atitude da responsabilidade social empresarial, segundo Carroll (1979) em função das relações dos *stakeholders*, tendo este tema sido desenvolvido por vários investigadores no sentido de avaliar a existência de atitude à RSE através das relações estabelecidas com os *stakeholders* de uma organização.

A Tabela 45 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona a atitude face à RSE em função das relações com os *Stakeholders*.

Tabela 45 – Influência da Atitude face à RSE em função das relações com os *Stakeholders*

	Relação <i>Stakeholders</i> Internos $\beta^{(a)}$	Relação <i>Stakeholders</i> Externos $\beta^{(a)}$
Dimensão Económica	0,325	ex
Dimensão Legal	ex	ex
Dimensão Ética	ex	ex
Dimensão Filantrópica	0,280	ex
R²	13,0 %	--

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

Como se pode verificar pela análise da Tabela 45, as variáveis “Dimensão Económica” e “Dimensão Filantrópica” influenciam positivamente a variável dependente “Relação com os *Stakeholders* Internos”, ($\beta_{\text{Dim.Econ.}} = 0,325$, $\beta_{\text{Dim.Fil.}} = 0,280$, $p\text{-value} < 0,01$, $R^2 = 13,0\%$).



Na “Dimensão Económica” pode justificar-se esta influência, pois efectivamente as empresas dependem financeiramente dos seus *stakeholders* directos. Segundo Friedman (1984) esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social.

Quanto à “Dimensão Filantrópica” esta influência está relacionada com o facto das empresas demonstrarem aptidão para fazer doações a entidades sociais ou instituições voluntárias, muitas vezes motivadas pela realização de donativos de natureza fiscal.

Já Walton (1967, p. 18) afirmou que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade, e salienta que tal situação deve ser lembrada pela gestão de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respectivos objectivos. Carroll (1999, p. 272) cita que Walton referiu que o principal ingrediente da Responsabilidade Social inclui um grau de voluntarismo, sendo este grau relacionado com a “Dimensão Filantrópica”.

De acordo com os resultados obtidos também se pode concluir que as variáveis “Dimensão” Legal” e “Dimensão Ética” não influenciam a variável “Relação com os *Stakeholders Internos*”, assim como não existe qualquer influência das dimensões da RSE em função da variável “Relação com os *Stakeholders Externos*”.

Desta forma pode verificar-se que as hipóteses **H1a** – A dimensão económica tem influência na relação com os *stakeholders* e **H1d** – A dimensão filantrópica tem influência na relação com os *stakeholders*, é corroborada parcialmente, para a variável “Relação com os *Stakeholders Internos*” e as hipóteses **H1b** – A dimensão legal tem influência na relação com os *stakeholders* e **H1c** – A dimensão ética tem influência na relação com os *stakeholders*, são não corroboradas.

4.5.5 Influência das relações com os *Stakeholders* face ao Desempenho das Organizações

A Tabela 46 sistematiza os resultados obtidos pela análise da regressão linear que relaciona as relações com os *Stakeholders* face ao Desempenho das Organizações.



Tabela 46 – Influência das relações com os *Stakeholders* face ao Desempenho da Organização

	Desempenho β ^(a)
Relação <i>Stakeholders</i> Internos	0,350
Relação <i>Stakeholders</i> Externos	ex
R^2	11,3 %

^(a) Coeficientes beta obtidos pela análise de regressão linear
ex. – Excluído do modelo

Como se pode verificar pela análise da Tabela 46, apenas a variável “Relação com os *Stakeholders* Internos” influencia positivamente a variável dependente “Desempenho da Organização”, ($\beta = 0,350$, $p\text{-value} < 0,01$, $R^2 = 11,3\%$) . Não se verificando qualquer influencia por parte do factor “Relação com os *Stakeholders* Externos”.

Existe um número significativo de estudos que evidenciam uma relação entre o desempenho de uma organização através das *stakeholders*, tal como se consegue verificar pelos resultados obtidos neste estudo.

Conforme referido por Ruf (2001), os *stakeholders* são recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas, sendo possível avaliar o desempenho de uma organização através das suas relações.

Também se pode referir que esta influência não é muito expressiva, face à gestão existente na realidade portuguesa não ter em consideração a relação com os *stakeholders*, como um factor estratégico da sua actividade.

Desta forma pode verificar-se que a hipótese **H5** – O desempenho de uma organização é influenciado positivamente pelas relações estabelecidas pelos *stakeholders*, é corroborada parcialmente com a “Relação com os *Stakeholders* Internos”.



4.5.6 Síntese dos Resultados

Neste item pretende-se apresentar sumariamente os resultados da análise de todos os factores que relacionam a atitude face à RSE nas práticas de RSE e nas relações com os *stakeholders*.

Pretendia-se nesta investigação demonstrar que a implementação de práticas de responsabilidade social pode trazer benefícios para uma organização, uma vez que aparentemente os empresários implementam estas práticas não como uma estratégia da empresa, mas muitas vezes com outros objectivos, nomeadamente relacionados com a imagem da empresas ou então, em função de benefícios fiscais ou económicos.

Numa primeira análise foi caracterizada a atitude da responsabilidade social empresarial das empresas inquiridas, verificando que a Dimensão Ética é aquela que apresenta maior expressão, seguindo-se as Dimensões Legal, Económica e Filantrópica. Resultado este inesperado, pois de acordo com a revisão da literatura, e com a realidade existente, a preocupação de uma empresa é na criação de valor, ou seja, seria expectável que a dimensão económica fosse a mais representativa. Será interessante em estudos posteriores investigar as motivações que estão na origem das atitudes face à responsabilidade social empresarial.

As dimensões económica e filantrópica influenciam as relações com os *stakeholders* directos, sendo a primeira relação previsível, pois os *stakeholders* dependem fortemente das questões económicas. Para a dimensão filantrópica, esta relação não seria espectável, pois as acções de voluntariado, aparentemente não estão relacionadas com os *stakeholders* directos (Hipótese 1).

Outro aspecto interessante que ressalta deste estudo é o facto de o número de membros da família na Gestão da empresa influenciar positivamente a atitude da dimensão económica face à RSE, e de uma forma negativa a dimensão ética face à RSE (Hipótese 3a).

A existência de Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho influenciam as práticas de RSE, mais concretamente os Sistemas de Gestão



Ambiental. Este facto revela as preocupações das empresas com o meio ambiente, cuja motivação poderá ser a melhoria da imagem das empresas, assim como também a necessidade de cumprimento legal e regulamentar exigido às empresas (Hipótese 3b).

Um dos aspectos que ressaltam deste estudo é a confirmação que as práticas de RSE que influenciam as relações com os *stakeholders*, são as associadas aos clientes e à comunidade (Hipótese 4).

Também se verificou, embora de uma forma pouco expressiva, uma influência da dimensão filantrópica nas práticas de RSE direccionadas para o “Governo e Sociedade”, não se verificando qualquer influência das outras dimensões de RSE face às práticas de RSE direccionadas para outros *stakeholders* (Hipótese 2).

Os resultados obtidos neste estudo confirmam que o desempenho de uma organização é influenciado pelos *stakeholders* directos da organização (Hipótese 5). Este resultado está de acordo com outros estudos em que relacionam o desempenho de uma organização com as relações com o *stakeholders* (Ruf, 2001 e Husten e Allen, 2007).

A Tabela 47 apresenta de uma forma global e resumida o resultado das hipóteses estudadas neste trabalho de investigação.



Tabela 47 – Resumo dos resultados das hipóteses testadas

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
Atitude de Responsabilidade Social		
H1a	A dimensão económica tem influência nas relações com os <i>stakeholders</i>	Corroborada parcialmente
H1b	A dimensão legal tem influência nas relações com os <i>stakeholders</i>	Não corroborada
H1c	A dimensão ética tem influência nas relações com os <i>stakeholders</i>	Não corroborada
H1d	A dimensão filantrópica tem influência nas relações com os <i>stakeholders</i>	Corroborada parcialmente
Controlo das Variáveis Demográficas		
H2a	A dimensão económica tem influência nas práticas de RSE	Não corroborada
H2b	A dimensão legal tem influência nas práticas de RSE	Não corroborada
H2c	A dimensão ética tem influência nas práticas de RSE	Não corroborada
H2d	A dimensão filantrópica tem influência nas práticas de RSE	Corroborada parcialmente
Práticas de Responsabilidade Social		
H3a	A caracterização da empresa influencia a atitude das organizações face às dimensões da responsabilidade social (económica, legal, ética e filantrópica)	Corroborada parcialmente
H3b	A caracterização da empresa influencia positivamente a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial nas relações com os <i>stakeholders</i>	Corroborada parcialmente
Desempenho da Organização		
H4	As práticas de RSE influenciam as relações da organização com os <i>stakeholders</i> de uma forma positiva	Corroborada parcialmente
Desempenho da Organização		
H5	O desempenho de uma organização é influenciado positivamente pelas relações da organização com os <i>stakeholders</i>	Corroborada parcialmente



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos objectivos de um trabalho de investigação científica é a obtenção das hipóteses formuladas em corroboradas e não corroboradas, através do estudo empírico e concluir acerca da sua validade explicativa, contribuindo desta forma para aumentar o conhecimento numa determinada área do saber.

A responsabilidade social empresarial já abordada por Bowen (1953) foi muito importante, pois este autor argumentava que a RSE poderá ser um trunfo muito importante do ponto de vista empresarial para o futuro. Desde este momento até aos dias de hoje, surgiram novas definições e abordagens da RSE, novos modelos para testar a rendibilidade com a responsabilidade social, ou seja, uma empresa socialmente responsável produz lucros (dimensão económica), cumpre a lei (dimensão legal), é ética (dimensão ética) e comporta-se como uma boa cidadã mediante iniciativas de voluntariado (dimensão filantrópica).

Nos últimos anos têm surgido inúmeras associações, institutos que trabalham juntamente com as empresas em prol da Responsabilidade Social Empresarial. Inclusive a Comissão Europeia lançou o Livro Verde (2001), de forma a explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade de avaliação e da validação.

Também é referido pela Comissão Europeia que a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial.

As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores.



Pelas razões enunciadas anteriormente, pretendeu-se com este estudo empírico estudar as práticas de RSE implementadas face à atitude perante a RSE, de acordo com as dimensões, económica, legal, ética e filantrópica, propostas por Carroll (1979). A importância deste estudo baseia-se na atitude demonstrada pelos empresários que a implementação de práticas relativas a RSE, pode não significar um acréscimo de valor para a organização.

Este estudo foi concretizado através de um questionário enviado via *mail*, a um conjunto de empresas, no período, entre 17/Fevereiro a 23/Abril de 2008, tendo-se obtido 112 respostas cujos dados, foram objecto de análise estatística. Os resultados são apresentados de seguida, de uma forma sucinta.

5.1 Principais Resultados

De uma forma geral, os resultados obtidos permitem verificar a existência da influência dos *stakeholders* directos no desempenho das organizações.

a) Atitude face à Responsabilidade Social Empresarial

Relativamente à atitude face à Responsabilidade Social Empresarial das empresas constatou-se que esta é caracterizada pela seguinte ordem de importância:

- ❖ Dimensão Ética: significa que as empresas inquiridas deram maior importância relativamente às questões éticas relativas aos comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, sem ser obrigação legal nem gerar interesses económicos para a empresa.
- ❖ Dimensão Legal: é a dimensão da RSE que vem a seguir à ética e significa que as empresas inquiridas atendem aos objectivos económicos em consonância com as exigências legais, ou seja, no mínimo, as empresas inquiridas demonstraram responsabilidade e importância no cumprimento da legislação em vigor.



- ❖ Dimensão Económica: esta dimensão da RSE, vem a seguir às dimensões ética e legal, demonstrando que as empresas, além de produzir os bens e serviços de que precisam, também já têm a consciência, que o ganho económico não é a única responsabilidade social. Ou seja, pelos resultados obtidos, verifica-se que as empresas começam a ter preocupações sociais.
- ❖ Dimensão Filantrópica, esta dimensão da RSE, pelos resultados obtidos é a que apresenta menor importância, estando associada às práticas puramente voluntaristas e orientadas pela empresa em dar contributos meramente sociais, não impostos pela sociedade. Ora, de facto, estes resultados demonstram que as empresas já têm preocupações sociais, mas não sendo esta a atitude da RSE com maior relevância.

b) Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

Outro dos aspectos considerados neste estudo foi a identificação das práticas de RSE implementadas e direccionadas em função dos diferentes *stakeholders*. Dos resultados obtidos, verificou-se o seguinte, por ordem de importância:

- ❖ Clientes: este foi o item com maior importância relativamente às práticas implementadas, pois os clientes exigem da empresa práticas socialmente responsáveis, tornando os produtos confiáveis e garantindo todas as informações necessárias para o seu uso. E, obviamente do interesse, que os outros *stakeholders* possam ter para uma empresa, esta sem clientes não sobrevive.
- ❖ Valores: este item significa por parte da empresa a existência de valores e de princípios éticos da empresa, caracterizada pelas suas crenças, sua postura e sua missão de negócio. Hoje, as empresas precisam assumir novas responsabilidades, envolver os seus parceiros na formulação de políticas sociais e assegurar a comunicação clara e transparente nas relações com seus *stakeholders*.
- ❖ Meio Ambiente: de seguida as práticas de RSE recaem sobre o meio ambiente, sendo este item importante, pois as empresas inquiridas demonstraram a existência de uma consciência ambiental investindo em recursos de carácter ambiental com o objectivo de utilização racional de recursos naturais, cujas motivações podem ter origem nas exigências impostas pelo Governo ou então por motivações de origem de minimização



de custos e da imagem da empresa. Ou seja, as empresas hoje, estão conscientes que a protecção do meio ambiente é uma mais valia para a sua organização.

- ❖ Público Interno: este item também foi considerado pelas empresas inquiridas como importante dentro da sua organização, significando a importância que as empresas dão aos seus colaboradores, investindo e valorizando os seus recursos humanos, através da implementação de práticas que melhorem as suas condições de trabalho e que favoreçam o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para os itens “Comunidade”, “Governo e Sociedade” e “Fornecedores”, os resultados obtidos relativamente às práticas de RSE demonstram a existência de práticas não muito direccionadas para estes *stakeholders*.

Pode então afirmar-se que apesar de a atitude face à RSE das empresas inquiridas demonstrar maior enfoque nas dimensões éticas e legais, as práticas existentes não vão no mesmo sentido, ou seja, a teoria é diferente da prática.

c) Influências das Variáveis Demográficas nas práticas de RSE e na atitude face à RSE

Pelos resultados obtidos verificou-se que as variáveis demográficas que influenciam as práticas de RSE são as variáveis associadas à existência de Sistemas de Gestão Ambiental, Qualidade e Saúde e Segurança certificados. Este resultado é justificado pela facto de a certificação “obrigar” à definição de um conjunto de procedimentos e práticas de forma a responder aos requisitos normativos e legais, e que de alguma forma influenciam as práticas de RSE.

As “Dimensões Económica” e “Dimensão Ética”, de acordo com os resultados obtidos, são influenciadas pelo número de membros da família na Gestão da empresa. Situação esta justificada, pois segundo Carroll (1979), a “Dimensão Económica”, significa produzir bens e serviços de que a sociedade espera, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e accionistas, situação esta demonstrada pela influência do número de membros da família na Gestão de uma empresa. Já a “Dimensão Ética” terá uma relação negativa com o número de membros da família na Gestão, pois



também de acordo com Carroll (1979), esta dimensão inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que poderão não servir os interesses económicos directos da empresa, não sendo desta forma tão bem visto pela Gestão.

d) Influência da Atitude face à RSE nas práticas de RSE

Os resultados obtidos foram pouco expressivos nesta abordagem, tendo-se verificado que a “Dimensão Filantrópica” influencia as práticas de RSE associadas ao item “Governo e Sociedade”. Facto este curioso, quando a atitude face à Responsabilidade Social Empresarial, na “Dimensão Filantrópica” é aquela que é menos expressiva pelas empresas inquiridas.

Este resultado significa que os investimentos realizados pelas empresas não estão relacionados com as atitudes de RSE. Também outro aspecto a considerar é a existência de donativos de natureza fiscal e as ligações com a comunidade não serem de natureza estratégica.

e) Influência das práticas de RSE e atitude face à RSE nas relações com os Stakeholders

Os resultados obtidos demonstram uma influência positiva nas práticas de RSE nas relações com os *stakeholders*, nomeadamente nos itens de “Clientes” e “Comunidade”, o que revela que as práticas implementadas influenciam as relações com os *stakeholders* “Clientes” e “Comunidade”, ou seja, as empresas deverão definir estratégias neste sentido, pois estes *stakeholders* são importantes na empresa.

Outro aspecto verificado neste estudo empírico é a influência das “Dimensão Económica” e “Dimensão Filantrópica” nas relações com os *Stakeholders* directos da empresa, situação esta justificada pela existência de práticas relativas a donativos de natureza fiscal e a ligações com a comunidade não serem de natureza estratégica, como já referido anteriormente.



f) Influência das relações com os *Stakeholders* face ao Desempenho da Organização

Pelos resultados verifica-se a influência dos *stakeholders* directos no desempenho da organização, tal como abordado na revisão pela literatura, pela existência de um número significativo de estudos que evidenciam essa relação entre o desempenho de uma organização através das *stakeholders*.

Conforme referido por Ruf (2001), os *stakeholders* são recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas, sendo possível avaliar o desempenho de uma organização através das suas relações.

No entanto, é de referir que esta influência não foi muito expressiva, face à gestão existente na realidade portuguesa não ter em consideração a relação com os *stakeholders*, como um factor estratégico da sua actividade.

5.2 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Todas as conclusões obtidas através das análises efectuadas devem ser cautelosas, pois importa referir as limitações apresentadas neste estudo, nomeadamente:

- X Tamanho da amostra, pois esta representa uma pequena parte das empresas existentes a nível nacional.
- X Tipo de amostragem, o que significa resultados pouco representativos, pois uma parte da amostra foi por conveniência e outra parte aleatória.
- X Falta de estudos que relacionem a atitude face à RSE com as práticas de RSE, não permitindo uma análise comparativa com os resultados obtidos neste estudo.



O presente estudo permitiu avaliar a atitude das empresas face à RSE, relacionar essa atitude com as práticas de RSE existentes e avaliar o seu desempenho através das relações com os *stakeholders*, contudo verifica-se que existe ainda um longo percurso a percorrer nesta temática, apresentando de seguida algumas orientações pertinentes para futuros estudos de investigação:

- ❖ Alargar este estudo a uma amostra maior e mais representativa da realidade nacional.
- ❖ Analisar as motivações que estão na origem da atitude para a RSE.
- ❖ Investigar as motivações que levam as empresas a adoptarem práticas de RSE.
- ❖ Estudar a importância das práticas de RSE na estratégia das empresas.
- ❖ Avaliar a contribuição do desenvolvimento sustentável através da consolidação do crescimento económico.



ANEXO

“Questionário às Empresas “Responsabilidade Social das Organizações”

 INQUÉRITO ÀS EMPRESAS RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES 
<p>O objectivo deste inquérito é avaliar o impacto da implementação de práticas de responsabilidade social em função dos principais <i>stakeholders</i> (partes interessadas) de uma organização.</p>
PARTE I
I.1 – Informações sobre a empresa
Sector de Actividade: Serviços: <input type="checkbox"/> Comércio: <input type="checkbox"/> Indústria: <input type="checkbox"/>
Instituição: Pública <input type="checkbox"/> Privada: <input type="checkbox"/>
Ano de fundação: <input type="text"/>
Localização Concelho: <input type="text"/> Distrito: <input type="text"/>
Número de funcionários: <input type="text"/>
Forma jurídica da empresa: Anónima (SA) <input type="checkbox"/> Limitada (Lda) <input type="checkbox"/> Empresa em nome individual (ENI) <input type="checkbox"/> Empresa Pública (EPU): Outras <input type="checkbox"/> Especificar: <input type="text"/>
Número de membros da família na gestão de topo da organização: <input type="text"/>
Tem Sistema de Gestão da Qualidade certificado? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em curso <input type="checkbox"/>
Tem Sistema de Gestão Ambiental certificado? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em curso <input type="checkbox"/>
Tem Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho certificado? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em curso <input type="checkbox"/>
Tem outro(s) Sistema de Gestão certificados? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em curso <input type="checkbox"/>
Se sim, indique qual (is)? <input type="text"/>
I.2 – Informações sobre o inquirido
Sexo: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Idade: <input type="text"/>
Nível de escolaridade: Pós Graduação: <input type="checkbox"/> Curso Superior (Licenciatura/Bacharelato): <input type="checkbox"/> Secundário (10-12º ano) <input type="checkbox"/> Preparatório (5-9º ano) <input type="checkbox"/> Primário (1-4º ano) <input type="checkbox"/>
Função que desempenha na organização: Gestão / Administração <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Outras funções <input type="checkbox"/> Indique qual? <input type="text"/>
Página 1/7



**INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**



PARTE II

Com base nas suas preferências, distribua até 10 pontos, no máximo, por cada um dos seguintes conjuntos das 3 ou 4 práticas/orientações, atribuindo maior pontuação àquelas que valorizar mais, para a sua empresa.

Notas:

- (1) O total de pontos em cada conjunto tem de ser no máximo 10 (números inteiros)
(2) A distribuição dos pontos em cada conjunto deve reflectir a importância relativa a cada um dos itens apresentados, conforme exemplos:

a=4		a=2		a=0
b=3		b=3		b=4
c=2	ou	c=3	ou	c=3
d=1		d=2		d=0
10		10		7

1. A consistência da gestão de uma empresa deve ser avaliada em função: a) Da maximização do valor das acções. b) Do cumprimento da legislação em vigor. c) Da implementação de acções filantrópicas. d) Do cumprimento das normas da sociedade e das normas éticas.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
2. É importante para a empresa procurar novas oportunidades de negócio de forma a: a) Melhorar a imagem da empresa do ponto de vista moral e ético. b) Garantir o cumprimento da legislação em vigor. c) Melhorar os resultados financeiros. d) Demonstrar capacidade para resolução de problemas sociais.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
3. A Responsabilidade Social Empresarial deve ser definida como: a) Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõe. b) Providenciar acções de voluntariado à comunidade. c) Actuar em função das regras éticas e morais. d) Garantir a maior rentabilidade da empresa.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
4. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque permite: a) Promover um apoio a instituições educacionais públicas e privadas. b) Assegurar um bom nível de eficiência operacional. c) Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial. d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adoptadas pela sociedade.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
5. A atitude empenhada da Responsabilidade Social Empresarial: a) Beneficia de vantagens financeiras. b) Promove actividades de voluntariado à comunidade. c) Garante o cumprimento com a legislação em vigor. d) Proporciona a implementação de comportamentos morais e éticos.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
6. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque: a) Permite a participação voluntária em projectos da sociedade que promovam uma "qualidade de vida". b) Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais. c) Evita comprometer as normas da sociedade com o objectivo de atingir os seus meios. d) Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das acções.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>



**INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**



<p>7. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <p>a) Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins.</p> <p>b) Garante o cumprimento com a legislação em vigor.</p> <p>c) Auxilia a empresa na definição de acções de voluntariado.</p> <p>d) Mantém uma posição competitiva forte.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>8. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <p>a) Reconhece a integridade corporativa e promove um comportamento ético em conformidade com a legislação em vigor.</p> <p>b) Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais.</p> <p>c) Mantém um elevado nível de eficiência operacional.</p> <p>d) Mantém uma política dinâmica relativamente a acções de voluntariado.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>9. A Responsabilidade Social Empresarial pode ser considerada como uma medida de avaliação do desempenho social através da:</p> <p>a) Existência de comportamentos filantrópicos.</p> <p>b) Rentabilidade consistente.</p> <p>c) Conformidade com a legislação em vigor.</p> <p>d) Conformidade com as normas, costumes e leis informais.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>10. A Responsabilidade Social Empresarial é importante pois:</p> <p>a) Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam um bom retorno.</p> <p>b) Estimula a participação dos membros da empresa em acções de voluntariado.</p> <p>c) Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais.</p> <p>d) Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>11. É importante que o gestor maximize o desempenho financeiro através:</p> <p>a) Da utilização de qualquer meio competitivo disponível.</p> <p>b) Do cumprimento da legislação em vigor e/ ou regulamentos aplicáveis.</p> <p>c) Da satisfação simultaneamente das restrições legais e éticas.</p> <p>d) Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>12. É importante para a minha empresa que os objectivos económicos sejam alcançados por:</p> <p>a) Crescimento das vendas.</p> <p>b) Contenção de custos.</p> <p>c) Minimização do risco.</p> <p>d) Optimização das margens lucrativas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>13. É importante para a minha empresa que a estratégia empresarial seja a seguinte:</p> <p>a) Eficiência organizacional (minimização de custos).</p> <p>b) Diversificação de mercados (novos produtos ou novos serviços).</p> <p>c) Consistência e manutenção da gestão existente.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>14. É importante que a minha empresa tome decisões estratégicas através da:</p> <p>a) Maximização das oportunidades de negócio associadas a altos níveis de risco.</p> <p>b) Minimização do risco.</p> <p>c) Identificação de oportunidades atractivas com risco moderado.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES



PARTE III

Nas seguintes opções, indique as práticas que são aplicáveis na sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

1 Não	2 Em pequena parte	3 Em parte	4 Em grande parte	5 Sim
-------	--------------------	------------	-------------------	-------

	1	2	3	4	5
1. A empresa possui um documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais.	<input type="checkbox"/>				
2. Na empresa é expressamente proibida a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objectivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.	<input type="checkbox"/>				
3. A empresa contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo.	<input type="checkbox"/>				
4. A empresa disponibiliza informações sobre o balanço social.	<input type="checkbox"/>				
5. A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário/accionista e dos da organização (inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações).	<input type="checkbox"/>				
6. Além de cumprir as suas obrigações legais, a empresa preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a estes aspectos.	<input type="checkbox"/>				
7. A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador (por ex. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças).	<input type="checkbox"/>				
8. Na contratação de profissionais, a empresa divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos (por exemplo, escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos).	<input type="checkbox"/>				
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: género, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiência.	<input type="checkbox"/>				
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo, rampas, avisos de segurança, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas).	<input type="checkbox"/>				
11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência nas suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar em sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.	<input type="checkbox"/>				
12. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>				



INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES



	1	2	3	4	5
13. A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>				
14. A empresa conhece, entende e avalia o impacto das suas actividades no meio ambiente, mantendo relatórios e registos (por exemplo, emissão de poluentes, consumo de energia e consumo de água)	<input type="checkbox"/>				
15. A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>				
16. Uma forma efectiva de reduzir os impactes ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para os seus empregados e para a comunidade. A empresa realiza esse tipo de actividade.	<input type="checkbox"/>				
17. Quando se inicia o relacionamento com um novo fornecedor a empresa avalia se ele possui práticas de responsabilidade social, isto é, além da apresentação de boa proposta comercial (qualidade, preço e prazo), a empresa adopta critérios adicionais para decidir a contratação.	<input type="checkbox"/>				
18. A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos seus fornecedores.	<input type="checkbox"/>				
19. A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir e a implementar os princípios de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>				
20. A empresa tenta encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores e associações (por exemplo, cooperativas de artesãos, incubadores de negócio, micro e pequenas empresas)	<input type="checkbox"/>				
21. A empresa possui um canal formal de comunicação com os seus consumidores/clientes (por exemplo, caixa de sugestões, número de telefone com os contactos de quem possa atender).	<input type="checkbox"/>				
22. A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e utiliza-as como um instrumento para melhorar as suas actividades.	<input type="checkbox"/>				
23. A empresa procede à avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes visando avaliar e, com base nos resultados, implementar melhorias nos seus produtos/serviços.	<input type="checkbox"/>				
24. No processo de comunicação (contratos, propagandas), a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/ cliente a erro de entendimento.	<input type="checkbox"/>				
25. A empresa pesquisa e divulga os riscos que os seus produtos/ serviços possam causar à saúde e segurança dos seus consumidores/ clientes.	<input type="checkbox"/>				
26. A empresa preocupa-se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactes negativos que as suas actividades possam causar.	<input type="checkbox"/>				
27. A empresa tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local.	<input type="checkbox"/>				
28. A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>				
29. A empresa adoptou pelo menos uma organização da sua comunidade e mobiliza uma rede de contactos em favor dela.	<input type="checkbox"/>				
30. Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parcerias.	<input type="checkbox"/>				



INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES



	1	2	3	4	5
31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa.	<input type="checkbox"/>				
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obtém benefícios para o negócio.	<input type="checkbox"/>				
33. A empresa procura participar nas organizações que integram outros empresários (por exemplo, organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais).	<input type="checkbox"/>				
34. A empresa é criteriosa sobre o seu envolvimento em campanhas políticas.	<input type="checkbox"/>				
35. A empresa informa os seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas (por exemplo, orçamento participativo e consultas públicas).	<input type="checkbox"/>				
36. Sempre que necessário, e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (por exemplo, escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes).	<input type="checkbox"/>				

PARTE IV

Gostaríamos que indicasse a sua opinião relativamente aos itens apresentados referentes ao desempenho da sua empresa em função dos concorrentes, de acordo com a seguinte escala:

1 Muito menor que os principais concorrentes	2 Menor que os principais concorrentes	3 Igual aos principais concorrentes	4 Maior que os principais concorrentes	5 Muito maior que os principais concorrentes
--	--	-------------------------------------	--	--

	1	2	3	4	5
1. Duração das relações que mantemos com os nossos clientes é	<input type="checkbox"/>				
2. Nível de reclamações de clientes é	<input type="checkbox"/>				
3. Quota de mercado é	<input type="checkbox"/>				
4. Lucro operacional em relação às vendas é	<input type="checkbox"/>				
5. O crescimento da minha empresa é	<input type="checkbox"/>				
6. Desempenho geral é	<input type="checkbox"/>				



INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES



	1	2	3	4	5
31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa.	<input type="checkbox"/>				
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obtém benefícios para o negócio.	<input type="checkbox"/>				
33. A empresa procura participar nas organizações que integram outros empresários (por exemplo, organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais).	<input type="checkbox"/>				
34. A empresa é criteriosa sobre o seu envolvimento em campanhas políticas.	<input type="checkbox"/>				
35. A empresa informa os seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas (por exemplo, orçamento participativo e consultas públicas).	<input type="checkbox"/>				
36. Sempre que necessário, e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (por exemplo, escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes).	<input type="checkbox"/>				

PARTE IV

Gostaríamos que indicasse a sua opinião relativamente aos itens apresentados referentes ao desempenho da sua empresa em função dos concorrentes, de acordo com a seguinte escala:

1 Muito menor que os principais concorrentes	2 Menor que os principais concorrentes	3 Igual aos principais concorrentes	4 Maior que os principais concorrentes	5 Muito maior que os principais concorrentes
--	--	-------------------------------------	--	--

	1	2	3	4	5
1. Duração das relações que mantemos com os nossos clientes é	<input type="checkbox"/>				
2. Nível de reclamações de clientes é	<input type="checkbox"/>				
3. Quota de mercado é	<input type="checkbox"/>				
4. Lucro operacional em relação às vendas é	<input type="checkbox"/>				
5. O crescimento da minha empresa é	<input type="checkbox"/>				
6. Desempenho geral é	<input type="checkbox"/>				



**INQUÉRITO ÀS EMPRESAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**



PARTE V

Gostaríamos que indicasse a sua opinião relativamente aos itens apresentados referentes ao desempenho e estratégia da sua empresa com os diferentes *stakeholders* (partes interessadas), de acordo com a seguinte escala:

1 Muito pior(es)	2 Pior(es)	3 Igual (is) (sem alteração)	4 Melhor(es)	5 Muito melhor(es)
-------------------------	-------------------	-------------------------------------	---------------------	---------------------------

	1	2	3	4	5
1. Cada dia que passa as nossas relações com os <u>trabalhadores</u> tendem a ser	<input type="checkbox"/>				
2. Cada dia que passa as nossas relações com a <u>comunidade envolvente</u> da empresa tendem a ser	<input type="checkbox"/>				
3. Cada dia que passa as nossas relações com os <u>fornecedores</u> da empresa tendem a ser	<input type="checkbox"/>				
4. Cada dia que passa as nossas relações com os <u>clientes</u> da empresa tendem a ser	<input type="checkbox"/>				
5. Cada dia que passa as nossas relações com as <u>entidades públicas</u> tendem a ser	<input type="checkbox"/>				
6. A imagem da empresa na opinião dos <u>trabalhadores</u> face aos concorrentes é	<input type="checkbox"/>				
7. A imagem da empresa na opinião da <u>comunidade envolvente</u> face aos concorrentes é	<input type="checkbox"/>				
8. A imagem da empresa na opinião dos <u>fornecedores</u> face aos concorrentes é	<input type="checkbox"/>				
9. A imagem da empresa na opinião dos <u>clientes</u> face aos concorrentes é	<input type="checkbox"/>				
10. A imagem da empresa na opinião de <u>outras entidades externas</u> face aos concorrentes é	<input type="checkbox"/>				

O autor agradece a sua atenção e o tempo dispendido para responder a este questionário. Caso pretenda obter os resultados deste estudo, indique o contacto para se proceder ao envio dos resultados (opcional):

Caso pretenda deixar alguma sugestão ou fazer algum comentário, agradeço que o faça no seguinte espaço:

Para qualquer informação ou esclarecimento adicional, contactar pelo mail: lizete@estg.iplleiria.pt



BIBLIOGRAFIA

Acar, W., Aupperle, K. E., Lowy, R. M (2001), “An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility across the Spectrum of Organizational Types”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, N.º1, p. 26-57

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D, (1985) “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability”, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N.º 2, p. 446- 463

Asongu, J. J. (2007), “The History of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business and Public Policy*, Volume 1, N.º 2, p. 1-18

Baker, W., Sinkula, J.M. (1999), “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, Volume 4, p. 295-308

Barnett, M.L. (2007), “Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, n.º 3, p. 794-816

Branco, M.C., Rodrigues, L.L (2007), “Positionng Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility”, *Electronic Journal Of Business Ethics Organization Studies* (<http://ejbo.jyu.fi>) Vol. 12, N.º 1, p. 5-15

Campos, T. C., Rodrigues, S. B. (2003), “Performance social corporativa e performance económica: algumas contribuições para o debate”, *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, p. 27-43

Carroll, A. (1979), “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, p.497-505.

Carroll, A. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*”, *Business Horizons*, Vol. 34, n.º 4, p.39-48.



Carroll, A. (1998), “The four faces of Corporate Citizenship”, *Business & Society Review*, 1007101, p.1-7

Carroll, A. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, p.268-295

Carroll, A., Buchholtz, A. K. (2003), “Business & Society – Ethics and Stakeholder Management”, 5th Edition, South-Western, Thomson Learning

Clarkson, M. B. E (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 1, p. 92-117

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984), “Corporate social responsibility and financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, p.42-56.

Cochran, P. L., (2007), “The evolution of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 50, p. 449 – 454.

COM - Comissão das Comunidades Europeias (2001), Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas. COM (2001) 366. Bruxelas: Comissão Europeia. (http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf, 08Julho2007).

COM - Comissão das Comunidades Europeias (2002), Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. COM (2002) 347. Bruxelas: Comissão Europeia. ([http://www.europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_pt.pdf](http://www.europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_pt.pdf), 08Julho2007).

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 1, p.65-91



Faria, A; Sauerbronn F. F., (2008) “A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica”, *Revista da Administração Pública*, n. 42(1), p. 7-33

Friedman, Milton (13 September 1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, p.32-33, 122, 126

Garriga, Elisabet; Melé, Domènec (2004), Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, vol.53, p. 51-71

Gonçalves, Helena (2007), A Responsabilidade Social das Empresas na Prática, *Verlag Dashöfer*, Edições Profissionais, Lda

Gray, R.; Owen, D.; Adams, C. (1996), “Accounting & Accountability”, England, Financial Times – Prentice Hall

Instituto Ethos (2006), “Indicadores *Ethos-Sebrae* de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas”, SEBRAE

Jamali, D., Mirshak, R. (2006), “Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context”, *Journal of Business Ethics* (2007), vol.72, p. 243-262

Joyner B. E.; Payne, D (2002), “Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 297-311

Harrison, J. S., Freeman, R.E.(1999), “Stakeholders, social, responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, p. 479-485

Hill, M., Hill, A. (2000), “Investigação por Questionário”, Lisboa, Edições Sílabo

Husted, B. W. e Allen, D. B, (2007), “Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, p. 345-361



- Korhonen, J. (2003), "Should We Measure Corporate Social Responsibility?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10, p. 25-39
- KPMG (2007), "Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal – Resultados do Questionário às maiores empresas em Portugal, 2006"
- Lee, M. P., (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews* Volume 10, N.º 1, p. 53–73
- Mackey, A., Mackey, T. (2007), "Corporate Social Responsibility and Firm Performance Investor and Corporate: Investor Preferences and Corporate Strategies", *Academy of Management Review*, Vol 32, N.º3, p. 817-835.
- Maessen, R., Seters, P.V., E.V. Rijckevorsel (2007), "Circles of stakeholders: towards a relational theory of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol 3, N.º 1, p. 77-94
- Maignan, I, Ferrell, O.C., Hult, G. T.M (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N.º4, p. 455-469.
- Maroco, J. (2003), "Análise Estatística – Com Utilização do SPSS", 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Marz, J, (1999), "An Examination of the Relationship Between Corporate and Individual Characteristics and Social Orientation", a Doctor Dissertation submitted to School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University
- Maxfield, S (2007), "Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory", *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-007-9425-1
- Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J. A., Pimenta, C. (2002), "Introdução à Estatística", 2ª Edição, Madrid, McGraw Hill



Pereira, A. (2004), “Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”, 5ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo

Pestana, M.H., Gageiro, J.N. (2000), “Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS”, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo

Quazi, A., O'Brien, Dennis (2000) “An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, p. 33-51.

Rego, Arménio; e outros (2007), “Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática”, Lisboa, Editora RH

Robin, P.D, Reidenbach, R.E. (1987), “Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 44-58

Santos, M.J.; e outros (2006), “Responsabilidade Social nas PME”, Lisboa, Editora RH

Sardinha, D. I., Reijnders, L, (2005), “Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach”, *Business Strategy and Environment*, Vol.14, p. 73-91

Schwartz, M e Carroll, A. B. (2003), “Corporate Social Responsibility: a three-domain approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, cap. 4, p. 503-530.

Sethi, S. P. (1975), “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, Vol. XVII, N.º 3, p. 58-64

Sirgy, M. J. (2002), “Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics”, *Journal of Business*, 35, p. 143-162

Wartick, S.L.; Cochran, P.L. (1985), “The Evolution of Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, N.º 4, p.758-769.



Weaver, G.R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999), “Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, external pressures, and corporate ethics practices”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N.º 5, p. 539-552.

Weiss, J. W. (2002), “Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach”, 3rd Edition, South-Western, Thomson Learning

Wood, D. J. (1991), “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 691-718.