

Corporate Social Responsibility as a Tool for Competitiveness: An Empirical Study

Susana Leal (susana.leal@mail.telepac.pt)

Escola Superior de Gestão de Santarém – Complexo Andaluz, Apartado 295

2001-904 Santarém – Telefone: 243303200

Summary

On this paper, after a review of the last developments at CSR, it presents the results from an empirical study conducted over 89 Portuguese organizations. The objective of the study was to relate the performance of the Portuguese organizations with their Corporate Social Responsibility politics and behaviours.

To gain insight into the factors affecting Corporate Social Responsibility, responses from the survey are analysed using factor analysis. Factor analysis uncovers six factors explaining 76% of the variation in the responses. Organizations were clustered on the basis of the results of the factor analyses.

The outcome of the regression analysis demonstrates that there is an overall positive association between *outcomes of the organization* (dependent variable) and some the independent variable studied. The same method of analysis also demonstrates a positive association between *performance of the organization* (dependent variable) and some the independent variable studied. We can conclude that there are evidences that corroborate a relationship between RSE behaviour on the Portuguese organizations and their positive outcomes and performance.

A Responsabilidade Social das Empresas e a Competitividade: Um Estudo Empírico

Resumo

Nesta comunicação após uma revisão dos últimos desenvolvimentos sobre RSE, apresentam-se os resultados de um estudo empírico realizado tendo por base a respostas de 89 organizações. O objectivo do estudo foi explorar possíveis relações entre os comportamentos socialmente responsáveis das organizações e os seus desempenhos organizacionais, performance e por consequência, competitividade.

Para reduzir os dados e encontrar os factores subjacentes aos comportamentos socialmente responsáveis realizou-se uma análise factorial, a qual conduziu a uma solução com 6 factores que explicam 76% da variância dos dados. Tomando por base estes resultados, procedeu-se também a uma análise de *clusters*.

O resultado obtido pelas análises de regressão demonstrou existir uma associação positiva entre os resultados organizacionais (variável dependente) e algumas das variáveis independentes em estudo. Relação idêntica também surge no estudo da variável *performance*. Conclui-se que existem evidências que corroboram a relação entre os comportamentos amigos da RSE nas organizações portuguesas e os resultados e a *performance*.

1. INTRODUÇÃO

A tese aduzida pelo *Livro Verde da Comissão Europeia* – intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* – é atravessada pela argumentação, tanto explícita quanto implícita, de que a responsabilidade social das empresas contribui para uma maior produtividade, maior rendibilidade e maior competitividade das mesmas.

Por várias vezes o *Livro Verde da Comissão Europeia* salienta a importância da responsabilidade social para a estratégia de uma organização, a saber: (i) as empresas podem contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas opções; (ii) através da responsabilidade social é possível adoptar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo; (iii) a experiência adquirida, com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis, sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa.

Quando se sabe que a maioria das empresas com comportamentos socialmente responsáveis, utilizam-nos para, através da publicidade e relações públicas, capitalizar e obter retornos desses investimentos, questiona-se se têm um verdadeiro valor estratégico ou se tais investimentos não são apenas realizados, porque estão alinhados com a política de *marketing* da empresa.

Os objectivos desta comunicação são: apresentar a evolução do conceito de responsabilidade social e alguns dos seus conceitos actuais; perceber a relação entre o conceito de RSE e a estratégia; perceber como a RSE pode actuar como fonte de vantagem competitiva; realizar um estudo empírico de modo a explorar possíveis relações entre os comportamentos socialmente responsáveis das empresas/organizações e a competitividade. Assim, o trabalho está estruturado em quatro partes: (i) *Introdução*, onde se apresenta o tema em estudo, os objectivos e a estrutura do trabalho; (ii) *A Responsabilidade Social das Empresas: Revisão da Literatura*, onde se apresenta a evolução do conceito, através de uma revisão da literatura internacional pertinente, bem como as suas dimensões, interna e externa. Por último, refere-se a relação entre a RSE e a estratégia, bem como, o papel da RSE como fonte de vantagem competitiva; (iii) *Estudo Empírico*, onde dados recolhidos através de um questionário foram alvo de uma análise factorial, análise de *clusters* e regressão linear múltipla; (iv) *Conclusão*, onde também se referem as limitações do estudo.

2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: REVISÃO DA LITERATURA

A origem da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade onde actua. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor. Este é um participante activo na vida das empresas que além de exigente está, hoje em dia, mais consciente do seu papel na sociedade. Por esta razão, questiona-se o ciclo produtivo, a actuação dos accionistas e a cidadania corporativa, preferindo, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que este não resulta de mão-de-obra infantil ou de concorrência desleal.

À medida em que os negócios atravessam fronteiras, em busca de novos mercados e de novos consumidores, problemas relacionados com as práticas de boa gestão em relação ao consumidor aumentam. Esta questão pode tornar-se mais relevante no contexto de países menos desenvolvidos que podem não ter os recursos necessários ou a estrutura reguladora adequada para lidar, efectivamente, com tais problemas. O resultado pode ser o aumento do risco de abuso dos direitos do consumidor. Em tais circunstâncias, são necessárias medidas de acções coordenadas, bem como a harmonização de padrões de protecção de consumo que vão para além das fronteiras. Neste sentido, a União Europeia é um bom exemplo por ter desenvolvido vários instrumentos de protecção ao consumidor.

2.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem uma história longa e variada. A literatura sobre RSE é um produto do século XX, especialmente dos últimos 50 anos, com grande maioria dos contributos originários dos EUA. Carroll (1999) efectua um resumo da evolução deste conceito começando pelos principais contributos ocorridos na **década de cinquenta**, os quais, segundo o autor, marcam o início da era moderna do conceito.

O pai da RSE, segundo Carroll (1999: 270), é Howard Bowen, que colocou a questão “Que responsabilidades se espera que o *homem de negócios* assuma para com a sociedade?” e para quem, o *homem de negócios* tinha a responsabilidade social de

prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de acção que fossem desejáveis no âmbito dos objectivos e valores da nossa sociedade (Bowen, 1953).

A **década de sessenta** evidencia um crescimento significativo na tentativa de formalização do conceito RSE. Dos contributos mais relevantes salientam-se Davis (1960, 1967), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966) e Walton (1967). McGuire (1963), citado por Carroll (1999: 217), defendeu a ideia que a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967: 18), citado por Carroll (1999: 217), também afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade e salienta que tal relação deve ser lembrada pelos gestores de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respectivos objectivos.

Na **década de setenta** proliferaram as definições de RSE, destacando-se os trabalhos de Johnson (1971), CED – *Committee for Economic Development* (1971), Davis (1973), Steiner (1971), Eells e Walton (1974), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carroll (1979). Davis (1973: 312) definiu RSE por: “consideração e 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. Posteriormente, Carroll (1979: 500) defendeu que a “responsabilidade social de um negócio envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo”. Esta definição apresenta quatro componentes, onde se espera que a empresa produza bens e serviços e que os venda com lucro (componente económica), que respeite a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que de forma voluntária desempenhe papéis que beneficie a sociedade (componente discricionária ou filantrópica).

Na **década de oitenta** surgiram menos definições originais de RSE e mais aplicações e estudos empíricos sobre o tema. Os principais desenvolvimentos devem-se a Jones (1980), Drucker (1984), Cochran e Wood (1984) e Eptein (1987). Em 1984, Drucker defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Como referido por Drucker

(1984: 59) “*To do good in order to do well*”, isto é, converter as necessidades e problemas sociais em oportunidades de negócio rentáveis era, na época, raramente considerado pelos que advogavam a responsabilidade social. Assim, a primeira responsabilidade social de qualquer negócio deverá ser ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro (Drucker, 1984: 62).

Durante este período e na **década de noventa** surgiram desenvolvimentos em conceitos complementares aos de responsabilidade social, tais como, *corporate social responsiveness*, *corporate social performance (CSP)*, *public policy*, ética nos negócios, gestão dos *stakeholders*, etc. Na tabela 1 apresenta-se um resumo de cada um destes conceitos.

Tabela 1 – Responsabilidade Social das Empresas e conceitos relacionados

Conceito	Definição	Autores
Corporate Social Performance (CSP)	Conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciem as relações da empresa com a sociedade. O Modelo de CSP inclui princípios, processos e resultados socialmente responsáveis.	Wartick e Cochran (1985), citados por Wood (1991).
Ética nos negócios	Refere-se como a empresa integra os valores essenciais (como honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisão em todos os níveis da organização. Adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a aderência às regras internas e regulamentos.	Borger (2001)
Social Responsiveness	Capacidade de responder às pressões sociais; é a capacidade das empresas para responderem de modo responsável aos desafios. A empresa usa os seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais está integrada no plano estratégico.	Frederick (1978) Borger (2001)
Cidadania Empresarial	A cidadania empresarial inclui preocupações básicas como desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer as coisas certas, reflectir sobre as crenças das pessoas e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.	Borger (2001)
Stakeholder Theory	A <i>stakeholder theory</i> incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos accionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e actuação social.	Freeman (1984)

Níveis de Responsabilidade Social

Com vista a uma melhor compreensão do conceito de RSE, é útil referir os diferentes níveis de responsabilidade social propostos por Carroll (1979, 1991). Segundo este

autor a responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias ou filantrópicas que a sociedade tem da organização em dado período de tempo. Na tabela 2 apresenta-se uma breve caracterização de cada um destes níveis.

Tabela 2 – Níveis de responsabilidade social

Níveis	Caracterização
Responsabilidade Económica	<ul style="list-style-type: none">• As empresas têm uma responsabilidade de natureza económica. Têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma rentável.
Responsabilidade Legal	<ul style="list-style-type: none">• A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade.• Espera-se que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.
Responsabilidade Ética	<ul style="list-style-type: none">• Representa comportamentos éticos que se espera que as empresas tenham. Este aspecto vem adquirindo maior importância, porque a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor.• A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas acções, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.
Responsabilidade Filantrópica ou Discricionária	<ul style="list-style-type: none">• Representa acções discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais.• Respeitam a actividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica.• Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários.

Fonte: Construído a partir de Carroll (1999).

Definição de RSE segundo a União Europeia

A responsabilidade social das empresas, tal como é defendido pela Comissão Europeia (COM, 2001, 2002) 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: 4). 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, 2001:7).

Como referido em 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. Neste contexto, são cada vez mais as empresas que optam por uma cultura de responsabilidade social.

Pese embora a ampla gama de abordagens da RSE, as suas principais características reúnem consenso generalizado: por RSE entende-se um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente e para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo; a RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental; a RSE não é um “acrescento” opcional às actividades nucleares de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida.

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.

2.2. A Responsabilidade Social e a Estratégia

A corrente dominante sobre a RSE começa com a premissa que as empresas enfrentavam um conflito inerente entre prosseguir os seus objectivos comerciais e contribuir para os objectivos da sociedade. Mas serão estes aspectos contraditórios? Uma posição alternativa e mais radical defende que é papel das empresas ter um objectivo social que seja consistente e, por vezes, necessário, com os interesses económicos de médio e longo prazo, pelo que, as empresas devem ter políticas e programas sociais que envolvam a sociedade (McGee, 1998). Então a RSE – e as relações com a sociedade em geral – implicam uma nova perspectiva da gestão estratégica.

A Responsabilidade Social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, o que requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, no *marketing* e nos processos comunicacionais (Borger, 2001).

Se a RSE faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, deve ser declarada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objectivos sociais da empresa. As empresas necessitam definir o que apoiam, o que desejam da sua relação com os *stakeholders* e o que esperam em troca, precisam desenvolver valores e princípios éticos que sustentem o desenvolvimento de boas relações mútuas. Os valores e princípios éticos vão definir como se desenvolverão as relações com os *stakeholders*, e definirão o contexto dentro do qual as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomadas (Borger, 2001).

Aumentar a convergência entre a cultura organizacional e os princípios da RSE aumenta a capacidade da organização para promover e desenvolver as mentalidades necessárias para implementar a RSE. Quando o processo está em andamento, os estilos de gestão amigos da RSE, providenciam a coerência essencial para manter o movimento na direcção certa, para assegurar as estratégias responsáveis e operações ao longo do tempo. Só desta forma poderá ajudar as empresas a responder às pressões da globalização, expectativas da sociedade e tornar-se um factor de vantagem competitiva¹ em vez de uma filantropia simpática.

A forma de abordar a estratégia tornou-se hoje bastante mais abrangente do que a abordagem tradicional de produtos/mercados da época de Adam Smith. A estratégia recomenda que se considere um conjunto complexo de factores, nos quais se inclui o contexto social onde a empresa opera. Isto requer que a função geradora de valor da empresa seja vista como um conjunto de relações – com trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade, accionistas – as quais podem adicionar ou subtrair valor e da qual deriva a aptidão da empresa para o criar (McGee, 1998).

Em resumo, os programas socialmente responsáveis colocam desafios às empresas em cinco grandes níveis (McGee, 1998): necessitam de ser pensados relativamente aos objectivos estratégicos; necessitam de ser incorporados nos processos de gestão estratégica; deverá existir um negócio claramente racional; deverão estar alinhados com uma cultura da empresa, bem como com a sua estrutura e processos; e deverão ser geridos tanto eficiente como eficazmente.

¹ As fontes de vantagem competitivas reflectem a capacidade da empresa em aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

2.3. A Filantropia como Fonte de Vantagem Competitiva

A RSE estratégica ou “filantropia estratégica” (Saiia et al., 2003) ajuda a alcançar os objectivos estratégicos do negócio – boas acções são proveitosas tanto para os negócios quanto para a sociedade (Lantos, 2001: 618). O estudo das acções filantrópicas que melhoram a posição estratégica das empresas tem sido objecto de estudo de vários autores, dos quais se destacam, Porter e Kramer (2002) e Saiia et. al. (2003).

Segundo Porter e Kramer (2002), a maioria das acções designadas de filantropia estratégica raramente são verdadeiramente estratégicas. Cada vez mais, a filantropia é utilizada como uma forma de relações públicas ou de *marketing*. A maioria das acções filantrópicas visam muito mais aumentar a visibilidade da empresa do que ter um verdadeiro impacto social. As doações verdadeiramente estratégicas visam alcançar simultaneamente objectivos sociais e económicos, escolhendo áreas do contexto competitivo onde, tanto a empresa como a sociedade, beneficiam porque a empresa produz activos e competências únicos. Isto não significa que todas as despesas da empresa levarão a benefícios sociais ou que todos os benefícios sociais aumentem a competitividade. Só quando estas despesas produzem ganhos sociais e económicos é que a filantropia e os interesses dos *stakeholders* convergem.

O contexto competitivo foi sempre importante para a estratégia. A disponibilidade de trabalhadores dotados e motivados; a eficiência das infra-estruturas locais, incluindo estradas e telecomunicações; a dimensão e sofisticação do mercado local; e os regulamentos governamentais, são variáveis contextuais que sempre influenciaram a capacidade das empresas para competir.

Segundo Porter e Kramer (2002), o ambiente competitivo da empresa é determinado por quatro factores interrelacionados do negócio que moldam a produtividade potencial: condições dos factores, ou recursos disponíveis para a produção; condições da procura; o contexto estratégico e rivalidade empresariais; e as indústrias relacionadas e de suporte. Fraquezas em qualquer parte deste contexto podem deteriorar a competitividade de uma nação ou região tal como a localização de uma empresa/negócio. Porter e Kramer (2002) argumentam que os investimentos filantrópicos pelos membros de um *cluster*, tanto individualmente como colectivamente, podem ter um poderoso efeito na competitividade do mesmo e na *performance* de todas

as empresas que o constituem. A filantropia pode ser a forma mais eficiente – e por vezes a única maneira – de melhorar o contexto competitivo. Por exemplo, contribuições para uma universidade podem ser a forma menos dispendiosa de reforçar competências avançadas de um conjunto de trabalhadores numa dada região.

Analisando com cuidado os elementos do contexto competitivo, uma empresa pode identificar as áreas que proporcionam valor social e económico e que melhoram a competitividade da empresa e dos seus concorrentes.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Amostra e Questionário

Na impossibilidade de obter respostas de todos os elementos da população alvo, por razões temporais e económicas, optou-se por seleccionar uma amostra. Optou-se pela administração do questionário por *e-mail*, já que este meio é rápido e não dispendioso; não obstante, tem a desvantagem de conduzir, geralmente, a taxas de não resposta elevadas.

As organizações e empresas que pertenceram à amostra foram seleccionadas considerando as listas de entidades em revistas da especialidade (Semanário Económico, 2004; Exame, 2004); bem como, as entidades empregadoras dos alunos do curso de MBA da FEUC (edição 2003/2004). Foram enviados 670 questionários, por *e-mail*, dos quais foram recebidos 89 questionários válidos (taxa de resposta de 10,3%).

O questionário foi elaborado tomando em consideração outros estudos realizados dos quais se destacam os de Rego et al. (2003) e de Danish Ministry of Social Affairs (2000), cujos tópicos e questões foram adaptadas para o presente estudo; e inclui três partes. Na primeira parte, apresenta-se um conjunto de onze grupos de questões relacionadas com o envolvimento da gestão de topo na RSE, o envolvimento de todos na RSE, questões relacionadas com os clientes, fornecedores, relações com o mundo exterior, parcerias, trabalhadores e práticas de recrutamento, saúde no trabalho, reformas, etc. Apresentam-se também um grupo de resultados que poderão estar relacionados com as práticas de RSE. Estes resultados têm que ver essencialmente com a caracterização interna da prática organizacional – como o absentismo, rotatividade do pessoal, acidentes de trabalho, *feedback* dos trabalhadores, comunidade local, clientes e

fornecedores – que evidenciam a saúde da organização, e ainda, resultados visam aferir o desempenho das empresas² – como a *performance* geral, crescimento da quota de mercado, rendibilidades, satisfação dos clientes, resposta geral aos concorrentes – que se têm como bons indicadores da competitividade das empresas. Nesta parte do questionário foi utilizada uma escala intervalar de tipo Likert com sete pontos³.

A segunda parte do questionário visa obter uma breve caracterização das empresas – número de trabalhadores, actividade principal da organização e sector de actividade –, bem como, a sua opinião sobre a razão principal que pode levar uma organização a assumir responsabilidades sociais, com quatro opções de resposta em alternativa. Também se colocam questões sobre se a organização possui ou não código de conduta, comité de ética ou se é certificada pelas normas de qualidade.

A terceira parte do questionário visa obter uma breve caracterização dos respondentes: sexo, nível de escolaridade, idade e função desempenhada na organização.

3.2. Caracterização das organizações e dos respondentes

Das respostas válidas obtidas e aferindo pelo número de trabalhadores, 23,9% (21 casos) dizem respeito a pequenas organizações, 23,9% (21 casos) médias organizações e 52,3% (46 casos) grandes organizações.

A actividade principal de 40,4% (36 casos) das organizações são os serviços, 30,3% (27 casos) a indústria, 6,7% (6 casos) banca e seguros, 5,6% (5 casos) comércio, 4,5% (4 casos) a construção civil e 12,4% dizem respeito a outras actividades. Cerca de 79,8% das organizações são do sector privado (71 casos), 18,0% do sector público (16 casos) e 2,2% (2 casos) do sector cooperativo.

Das organizações que responderam ao inquérito 57,5% têm código de conduta (50 casos), 24,7% têm comité de ética (20 casos) e 63,8% são certificadas pelas normas de qualidade (55 casos). Constata-se que a existência de código de conduta, comité de ética e certificação é mais frequente nas organizações de maior dimensão dado que, das organizações de grande dimensão, 68% têm código de conduta, 85% têm comité de ética e 65,5% são certificadas pelas normas de qualidade.

² Estes itens incluíam a opção de resposta “não se aplica”.

³ 1- discordo plenamente; 2- discordo; 3- discordo parcialmente; 4- não concordo, nem discordo; 5- concordo parcialmente; 6- concordo; 7- concordo plenamente.

No que concerne à razão principal que pode levar uma organização a assumir responsabilidades sociais, a grande maioria responde “*É isso que deve ser feito*” (53,5%) ou “*É uma boa estratégia*” (32,6%) e apenas 2,3% referem que “*É rentável*”, valores estes próximos dos obtidos noutros estudos já realizados no passado (e.g. Rego et al., 2004).

As pessoas que, em cada organização, responderam ao inquérito, 57,3% são do sexo masculino e 42,7% do sexo feminino, a grande maioria tem um curso superior (96,6%), têm uma idade média de 36 anos (média 35,86 e desvio-padrão 8,804), 40,2% são directores nas organizações em estudo, 26,4% são técnicos e 21,8% pertencem à gestão/administração da organização.

3.3. Análise dos resultados

3.3.1. Variáveis independentes

Após a análise da correlação entre as diferentes variáveis em análise, optou-se por excluir aquelas que apresentaram um coeficiente de correlação de Pearson inferior a 0,3 (Hair et al. 1999: 88), na maioria das variáveis, sem que apresentassem um coeficiente de correlação de Pearson superior a 0,5 nas restantes variáveis. Assim, eliminaram-se as variáveis que poderiam conduzir a factores sem significado.

Prosseguiu-se a análise dos resultados com uma análise factorial. Na **análise factorial**, utilizou-se o **método das componentes principais** para extrair as comunalidades e o **método Varimax** para a rotação dos factores, de modo a facilitar o processo de interpretação dos factores.

Após a exclusão das variáveis que apresentavam, na matriz das componentes, *loadings* elevados em mais do que uma componente ou *loadings* baixos em todas as componentes, obteve-se o resultado que consta da tabela seguinte, o qual pressupõe a retenção de 6 factores.

Tabela 3: KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.062,218
	df	378
	Sig.	0,000

A tabela 3 apresenta o valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e do teste de Bartlett. Sendo KMO=0,894 a recomendação face à análise factorial é *boa* (Pestana & Gageiro, 2000: 397) permitindo, assim, a prossecução da análise factorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value*<0,05 e, portanto, rejeitamos a hipótese da matriz das correlações na população ser igual à matriz identidade, mostrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Os valores de MSA “medida de adequação de amostragem” (*Measure of Sampling Adequacy*) são, para todas as variáveis, superiores a 0,75 o que indica que estas se ajustam à estrutura definida pelas outras variáveis.

A matriz de comunalidades após a extracção dos factores apresenta valores elevados (todas superiores a 0,5) pelo que todas as variáveis têm uma elevada relação com os factores retidos.

No que concerne ao número de factores a reter, seguiu-se o critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1) e reteve-se 6 factores. Na tabela 4 apresenta-se a percentagem explicada por cada factor antes e após a rotação. Os 6 factores explicam 76,361% da variabilidade das variáveis originais.

Tabela 4 – Variância explicada (análise factorial com 6 factores)

Compon ente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	14,08	50,28	50,28	14,08	50,28	50,28	5,15	18,38
2	1,94	6,94	57,22	1,94	6,94	57,22	4,53	16,19	34,57
3	1,55	5,52	62,74	1,55	5,52	62,74	3,32	11,85	46,42
4	1,53	5,48	68,22	1,53	5,48	68,22	2,98	10,65	57,06
5	1,18	4,22	72,44	1,18	4,22	72,44	2,72	9,70	66,76
6	1,10	3,92	76,36	1,10	3,92	76,36	2,69	9,60	76,36

Com o objectivo de proceder à interpretação dos factores retidos analisou-se a matriz dos *factor loadings* após a rotação *Varimax*. Os 6 factores retidos têm a seguinte interpretação (ver tabela 5):

- Factor 1: A RSE envolve **toda a organização (cultura de responsabilidade social** partilhada por todos na organização).
- Factor 2: **Relações com a comunidade.**
- Factor 3: **Prevenção de exclusões sociais** (através de formação e rotação de cargos).

- Factor 4: **Preocupações sociais extralegais** (principalmente com os trabalhadores).
- Factor 5: **Gestão dos despedimentos**.
- Factor 6: **Relação com os fornecedores** respeitando os princípios da RSE.

Tabela 5: Análise factorial após rotação Varimax (loadings da solução com 6 factores) e Alpha de Cronbach*

Cultura de responsabilidade social	(0,9438)
TODA2 A organização recolhe e dissemina informação de quão é socialmente responsável.	0,813
TODA3 A responsabilidade social faz parte dos seus critérios de desempenho/performance.	0,770
EXTERIO2 A organização informa o público dos seus esforços sociais (exemplo: nos relatórios anuais, carta da organização, etc.)	0,751
TODA4 É explícito quais as pessoas da organização que são responsáveis pela responsabilidade social.	0,730
TODA1 A responsabilidade social é uma preocupação diária da organização e faz parte da sua cultura.	0,687
FORNECE2 A organização aplica mecanismos para assegurar que os nossos fornecedores não usam mão-de-obra forçada nem exploram mão-de-obra infantil, independentemente do país onde actuam.	0,575
TOPO3 Os gestores de topo desempenham um papel de liderança e/ou apoiam os trabalhadores no desempenho de tarefas concretas que reforcem a responsabilidade social da organização.	0,538
FORNECE1 Na selecção dos fornecedores, para além do preço, da qualidade, das expectativas e da reputação, na organização toma em consideração outros factores como as práticas comerciais ou as relativas ao meio ambiente.	0,516
Relações com a comunidade	(0,8948)
PARCERII A organização coopera com as organizações de formação (entidades de formação profissional, universidades, escolas, etc.).	0,827
PARCERII2 A organização troca experiências com outras organizações.	0,748
PARCERII5 A organização oferece estágios (por exemplo, para estudantes, recém-licenciados, deficientes, etc.)	0,686
DESPEDI2 A organização esforça-se por manter os trabalhadores durante os períodos de menor actividade (exemplo: utilizando estes períodos para providenciar formação).	0,591
TOPO4 A gestão de topo afecta recursos para iniciativas de âmbito social.	0,575
CLIENTE1 A organização persuade os seus clientes a respeitar as regras	0,569
EXTERIO5 No projecto ou na utilização das suas instalações, foram estabelecidos planos de prevenção de riscos para o meio ambiente.	0,482
Prevenção de exclusões sociais	(0,8703)
REFORMA3 Mais formação.	0,804
REFORMA2 Transferência para outras tarefas e responsabilidades.	0,774
REFORMA4 A organização planeia o desenvolvimento e formação dos seus trabalhadores para assegurar que se mantêm empregáveis no mercado de trabalho.	0,715
REFORMA5 A organização coordena a formação e necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores de forma a garantir que estes têm as qualificações adequadas para se manterem na organização.	0,704
Preocupações sociais extralegais	(0,8927)
SAUDE1 A organização providencia assistência quando os trabalhadores se tornam gravemente doentes, sofrem uma crise pessoal ou similar.	0,784
SAUDE2 A organização oferece-se para pagar tratamentos em clínicas privadas ou disponibiliza outras formas de ajuda financeira.	0,742
CLIENTE2 Perante problemas nas relações comerciais, a minha organização expande os seus compromissos para além do que está contratualmente estabelecido com o cliente	0,633
SAUDE3 A organização previne lesões relacionadas com o trabalho, saúde precária e as exclusões sociais resultantes fazendo esforços acima da média para melhorar o ambiente de trabalho.	0,618
Gestão dos despedimentos	(0,9031)
DESPEDI4 Compensações salariais	0,802
DESPEDI5 Transferências	0,769
DESPEDI3 Prazo mais alargado para a notificação de despedimento	0,767
Relação com os fornecedores	(0,9245)
FORNECE4 A minha organização trata de evitar litígios desnecessários com os fornecedores.	0,886
FORNECE3 A minha organização faz o possível por pagar em devido tempo aos fornecedores.	0,883

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 8 iterations. Entre parênteses: Alpha de Cronbach. * Loadings inferiores a 0,47 omitidos.

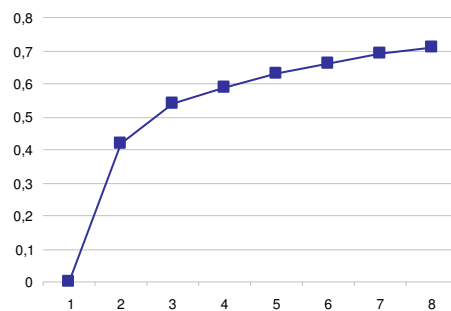
Analisou-se a consistência interna de cada um dos seis factores retidos. Considerando-se como indicador de boa consistência interna um *Alpha de Cronbach*⁴ superior a 0,8, conclui-se que todos os factores têm bons resultados nesta estatística. Prosseguiu-se o estudo com uma **análise de clusters** através da informação resultante da análise factorial.

Das diferentes medidas de semelhança testadas e dos diferentes métodos de agrupamento, optou-se pelo resultado obtido através da medida de semelhança “quadrado da distância Euclidiana” e do método *Ward*. No método *Ward*, os clusters são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros.

A análise do dendograma da análise de *clusters* sugere que existem pelo menos dois *clusters*, sendo que um deles se poderá dividir novamente em dois. A questão que agora se levanta é a do número de *clusters* a reter. Segundo Maroco (2003: 315), existem alguns métodos mais ou menos heurísticos que permitem avaliar a solução de *clusters* e o número de *clusters* a reter. Um desses métodos é a medida do R quadrado, a qual é dada pela razão entre a soma dos quadrados entre os grupos e a soma dos quadrados totais, para cada uma das variáveis usadas na análise. De acordo com os cálculos efectuados pode afirmar-se que uma solução aceitável reside nos **3 clusters**. Os ganhos de variabilidade retida por mais do que 3 *clusters* são relativamente pequenos quando comparada com a evolução de 1 para 3 *clusters* (ver tabela 6).

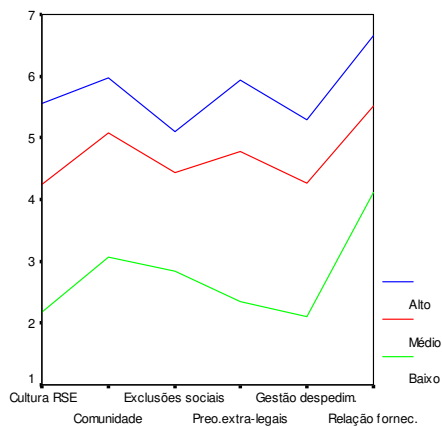
Tabela 6 – Resultados da ANOVA para cada conjunto de clusters

N.º de Clusters	Sum of Squares between groups	Sum of Squares Total	R quadrado
1			0
2	431,48	1025,10	0,42092
3	553,85	1025,10	0,54029
4	601,99	1025,10	0,58726
5	644,25	1025,10	0,62848
6	678,27	1025,10	0,66167
7	709,51	1025,10	0,69214
8	728,92	1025,10	0,71108

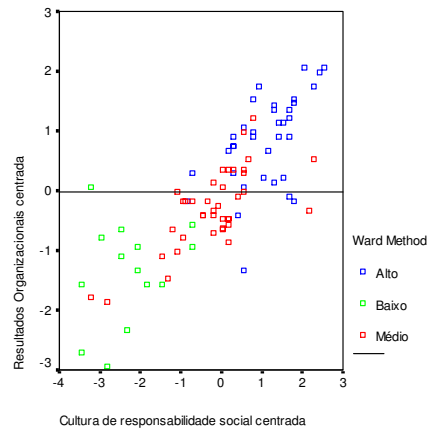


⁴ A **consistência interna** dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças de inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido esteja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. O **Alpha de Cronbach** é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam, a mesma característica. (Pestana e Gageiro, 2000: 415).

Gráfico 1: Caracterização dos clusters



a. Média das variáveis em análise



b. Cultura de RSE vs. Resultados organizacionais

O gráfico 1 representando graficamente os 3 *clusters*, para a média das variáveis em análise. Este sugere que existem organizações com três grandes perfis (ver tabela abaixo apresentada):

- Organizações que dão **elevada importância** a todas as dimensões da RSE e onde existe um grande empenho de todas as pessoas nessas práticas;
- Organizações que atribuem uma **importância moderada** à RSE e onde existe um empenho médio de todas as pessoas nessas práticas;
- Organizações que atribuem uma **importância reduzida** à RSE e onde existe um empenho reduzido de todas as pessoas nessas práticas.

Tabela 7: Caracterização dos clusters

	<i>Elevada RSE</i>			<i>Moderada RSE</i>			<i>Reduzida RSE</i>		
	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
F1 Cultura de responsabilidade social	35	5,56	0,8	39	4,25	1,04	14	2,17	0,89
F2 Relações com a comunidade	35	5,98	0,56	39	5,08	0,93	14	3,06	1,22
F3 Prevenção de exclusões sociais	35	5,09	0,96	39	4,43	1,14	14	2,84	1,08
F4 Preocupações sociais extralegais	35	5,93	0,79	39	4,78	0,85	14	2,34	0,87
F5 Gestão dos despedimentos	35	5,3	0,95	39	4,27	0,76	14	2,1	1,18
F6 Relação com os fornecedores	35	6,66	0,53	39	5,51	1,17	14	4,11	1,94

3.3.2. Variáveis dependentes

Foram consideradas no estudo duas variáveis dependentes⁵: i) média dos resultados organizacionais; ii) média da *performance*. A variável resultados organizacionais diz respeito a questões relacionadas com absentismo, rotatividade, segurança no trabalho, imagem da organização, respeito pelos direitos dos trabalhadores, *feedback* dos *stakeholders*, etc. A variável *performance* diz respeito a questões relacionadas com quota de mercado, rentabilidades, satisfação dos clientes, perspectivas de futuro, retenção de clientes, resposta aos concorrentes. Considera-se que estas são bons preditores da competitividade das organizações no mercado. A análise de consistência interna para estas variáveis conduziu aos *Alphas de Cronbach* 0,9190 e 0,9154, respectivamente.

Tabela 8: Médias, desvios-padrão e correlações**

	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>F6</i>	<i>R</i>	<i>P</i>
F1 Cultura de responsabilidade social	89	4,46	1,48	1,00							
F2 Relações com a comunidade	89	5,13	1,31	0,77*	1,00						
F3 Prevenção de exclusões sociais	89	4,46	1,30	0,64*	0,63*	1,00					
F4 Preocupações sociais extralegais	89	4,86	1,46	0,71*	0,69*	0,52*	1,00				
F5 Gestão dos despedimentos	89	4,33	1,40	0,60*	0,63*	0,43*	0,62*	1,00			
F6 Relação com os fornecedores	88	5,74	1,43	0,48*	0,44*	0,36*	0,49*	0,43*	1,00		
R Resultados Organizacionais	89	4,86	1,06	0,80	0,68	0,60	0,67	0,61	0,53	1,00	
P Performance	86	5,50	1,13	0,63	0,56	0,38	0,59	0,53	0,49	0,71	1,00

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** Pearson Correlation

Resultados Organizacionais

A representação gráfica da variável “média dos resultados organizacionais”, com a média de cada um dos factores, evidencia uma relação linear entre as variáveis. Na tabela 9 apresenta-se o modelo de regressão linear múltipla obtido para esta variável dependente. Para evitar problemas de multicolinearidade centraram-se as variáveis. Associado ao modelo está um coeficiente de determinação ajustado R^2 de 0,698, pelo que, pode-se afirmar que cerca de 70% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear

⁵ Optou-se por considerar duas variáveis dependentes pois existem resultados de natureza mais qualitativa que poderão ser conseguidos sem que para tal signifique que se tenha bom desempenho nos resultados de natureza mais quantitativa.

ajustado. Na ANOVA obtém-se um valor de $F = 39,608$ com 5 e 82 g.l. Esta estatística de teste tem associada um $p\text{-value} = 0,000$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_1 . Neste caso, o modelo é significativo. A variável *relações com a comunidade centrada* apesar de não significativa (para $\alpha = 0,05$) manteve-se no modelo, porque o quadrado desta variável é significativo, deduzindo-se que a relação entre a variável dependente e a variável *relações com a comunidade* é não linear.

Tabela 9: Resultados da Regressão Linear Múltipla (variável dependente: Resultados Organizacionais)

	Unstandardized		Standardized		Collinearity		
	Coefficients		Coefficients		Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	-0,123	0,081		-1,52	0,132		
F1_C Cultura de responsabilidade social centrada	0,408	0,071	0,565	5,756	0	0,371	2,696
F2_C Relações com a comunidade centrada	0,16	0,093	0,195	1,72	0,089	0,279	3,587
F5_C Gestão dos despedimentos centrada	0,131	0,062	0,173	2,115	0,037	0,536	1,867
F6_C Relação com os fornecedores centrada	0,121	0,052	0,163	2,336	0,022	0,734	1,362
F2_Q Relações com a comunidade centrada ao quadrado	0,072	0,03	0,198	2,394	0,019	0,524	1,91

a. Dependent Variable: RES_C Resultados Organizacionais centrada

Relativamente à **validação dos pressupostos do modelo** em estudo, há:

- **Linearidade do fenómeno em estudo:** existe uma clara relação linear entre as variáveis em estudo.
- Os erros do modelo têm uma distribuição normal com média nula e variância σ^2 constante, pois: (i) como se pode observar pelo *Scatterplot*, os erros apresentam uma variância aproximadamente constante; (ii) os valores representados no gráfico de probabilidade normal (*Normal Probability Plot*) encontram-se mais ou menos na diagonal principal, pelo que se pode aferir que os erros são aproximadamente normais; (iii) o teste de Kolmogorov-Smirnov aos resíduos, conduz ao valor de $p\text{-value}=0,435$ (*Exact Sig.*) pelo que não se rejeita a hipótese da normalidade destes, para um nível de significância de 0,05.

- **Os erros ou resíduos são independentes**, o que é corroborado pela estatística de Durbin-Watson⁶, pois, $d = 1,759$.
- **Não existência de multicolinearidade** entre as variáveis independentes, já que: (i) os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são todos inferiores a 5; (ii) os valores de *Tolerance* são todos superiores a 0,1; (iii) os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 15.

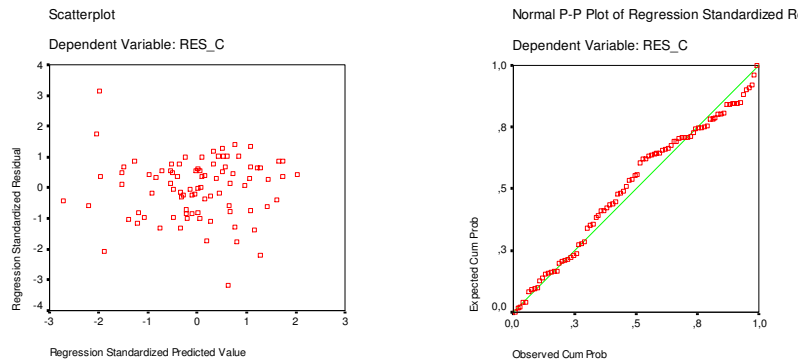


Gráfico 2 – Scatterplot e Normal P-P Plot of Regression

Performance

A representação gráfica da variável “média da *performance*”, com a média de cada um dos factores, evidencia uma relação linear entre as variáveis. Na tabela 10 apresenta-se o modelo de regressão linear múltipla obtido para esta variável dependente. Para evitar problemas de multicolinearidade centraram-se as variáveis. Associado ao modelo está um coeficiente de determinação ajustado R^2 de 0,518 pelo que pode-se afirmar que cerca de 52% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado. No quadro da ANOVA obtemos um valor de $F = 31,406$ com 3 e 82 g.l. Esta estatística de teste tem associada um $p\text{-value} = 0,000$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_1 . Neste caso, o modelo é significativo. A variável *preocupações sociais extralegais centrada* apesar de não significativa (para $\alpha = 0,05$) manteve-se no modelo porque o quadrado desta variável é significativo, deduzindo-se que a relação entre a variável dependente e a variável *relações com a comunidade* é não linear.

⁶ A estatística de Durbin-Watson (d) pode ser utilizada para testar a presença de auto-correlação entre os erros do modelo de regressão linear. A estatística d pode tomar valores entre 0 e 4 e se $d \approx 2$, pode-se concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos, como é o caso deste modelo onde $d \approx 1,759$.

Tabela 10: Resultados da Regressão Linear Múltipla (variável dependente: Performance)

	Unstandardized		Standardized		Collinearity		
	Coefficients		Coefficients		Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,254	0,112		2,259	0,027		
F1_C Cultura de responsabilidade social centrada	0,301	0,087	0,372	3,475	0,001	0,496	2,015
F4_C Preocupações sociais extralegais centrada	0,128	0,089	0,159	1,432	0,156	0,458	2,183
F4_Q Preocupações sociais extralegais centrada ao quadrado	-0,138	0,035	-0,346	-3,931	0	0,732	1,365

a. Dependent Variable: PERF_C Performance centrada

Relativamente à **validação dos pressupostos do modelo** em estudo, há:

- **Linearidade do fenómeno em estudo:** existe uma clara relação linear entre as variáveis em estudo.
- Os erros do modelo têm uma distribuição normal com média nula e variância σ^2 constante, pois: (i) como se pode observar pelo *Scatterplot*, os erros apresentam uma variância aproximadamente constante; (ii) os valores representados no gráfico de probabilidade normal (*Normal Probability Plot*) encontram-se mais ou menos na diagonal principal, pelo que se pode aferir que os erros são aproximadamente normais; (iii) o teste de Kolmogorov-Smirnov aos resíduos, conduz ao valor de $p\text{-value}=0,770$ (*Exact Sig.*) pelo que não se rejeita a hipótese da normalidade destes, para um nível de significância de 0,05.
- **Os erros ou resíduos são independentes**, o que é corroborado pela estatística de Durbin-Watson, pois, $d = 1,882$.
- **Não existência de multicolinearidade** entre as variáveis independentes, já que: (i) os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são todos inferiores a 5; (ii) os valores de *Tolerance* são todos superiores a 0,1; (iii) os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 15.

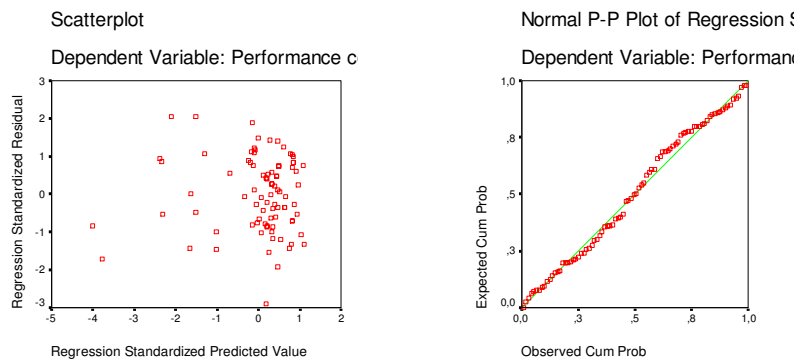


Gráfico 3 – Scatterplot e Normal P-P Plot of Regression

4. CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social das Empresas é, segundo a definição da Comissão Europeia, “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. A globalização redefiniu de tal forma as fronteiras económicas que, a competição que as empresas actualmente enfrentam, é cada vez maior. Neste contexto, a adopção da RSE é um factor chave para as empresas melhorarem a sua competitividade.

Para diferenciar os bens e serviços de uma empresa da concorrência é necessário desenvolver relações de confiança entre os diferentes *stakeholders* e consequentemente melhorar a sua reputação. A reputação pode, assim, tornar-se num activo importante para o alcance de uma maior competitividade, bem como, uma forma dos consumidores escolherem entre diferentes bens ou serviços ou diferentes fornecedores dos mesmos.

O estudo empírico realizado permitiu identificar um conjunto de dimensões de RSE importantes, nomeadamente:

- **Cultura de responsabilidade social** que tem a ver com: a organização recolher e disseminar informação de quão é socialmente responsável; a RSE fazer parte dos seus critérios de desempenho/*performance*; informar o público dos seus esforços sociais (exemplo: nos relatórios anuais, carta da organização, etc.); ser explícito quais as pessoas da organização que são responsáveis pela responsabilidade social; a RSE ser uma preocupação diária da organização e fazer parte da sua cultura; aplicar mecanismos para assegurar que os seus fornecedores não usam mão-de-obra forçada nem exploram mão-de-obra infantil, independentemente do país onde actuam; os gestores de topo desempenharem um papel de liderança e/ou apoiarem os

trabalhadores no desempenho de tarefas concretas que reforcem a responsabilidade social da organização; na selecção dos fornecedores, para além do preço, da qualidade, das expectativas e da reputação, na organização toma em consideração outros factores como as práticas comerciais ou as relativas ao meio ambiente.

- **Relações com a comunidade** que tem a ver com: a organização cooperar com as organizações de formação (entidades de formação profissional, universidades, escolas, etc.), trocar experiências com outras organizações; oferecer estágios (por exemplo, para estudantes, recém-licenciados, deficientes, etc.); esforçar-se por manter os trabalhadores durante os períodos de menor actividade (exemplo: utilizando estes períodos para providenciar formação); a gestão de topo afectar recursos para iniciativas de âmbito social; persuadir os seus clientes a respeitar as regras; estabelecer planos de prevenção de riscos para o meio ambiente.
- **Prevenção de exclusões sociais**, nomeadamente providenciando mais formação ou transferência para outras tarefas e responsabilidades para os trabalhadores de maior idade; planeando o desenvolvimento e formação dos seus trabalhadores para assegurar que se mantêm empregáveis no mercado de trabalho; coordenando a formação e necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores de forma a garantir que estes têm as qualificações adequadas para se manterem na organização.
- **Preocupações sociais extralegais**, nomeadamente quando a organização: providencia assistência quando os trabalhadores que se tornam gravemente doentes, sofrem uma crise pessoal ou similar; se oferece para pagar tratamentos em clínicas privadas ou disponibiliza outras formas de ajuda financeira; se perante problemas nas relações comerciais, expande os seus compromissos para além do que está contratualmente estabelecido com o cliente; previne lesões relacionadas com o trabalho, saúde precária e as exclusões sociais resultantes fazendo esforços acima da média para melhorar o ambiente de trabalho.
- **Gestão dos despedimentos** assegurando a vertente social nomeadamente, providenciando compensações salariais, transferências; prazos mais alargados para a notificação de despedimento, etc.

- **Relação com os fornecedores** nomeadamente, quando a organização evita litígios desnecessários com os fornecedores; e faz o possível por pagar em devido tempo aos fornecedores.

Utilizando estas dimensões e recorrendo à análise de *clusters* foi possível identificar **três grandes grupos de organizações**: organizações com uma preocupação elevada para com a RSE; organizações com uma preocupação média para com a RSE; e organizações com um nível baixo de preocupação para com a RSE. As primeiras são organizações que têm comportamentos socialmente responsáveis e têm níveis de desempenho e *performance* acima da média (ver gráfico 1b). As últimas correspondem a organizações que estão completamente adormecidas para a importância que a RSE assume no mundo de hoje, e apresentam resultados organizacionais e níveis de *performance* consistentemente abaixo da média (ver gráfico 1 b).

O estudo empírico realizado também permitiu concluir que a RSE explica cerca de 70% da variabilidade dos resultados qualitativos estudados, na amostra considerada. Assim, há uma **relação positiva** entre os **resultados organizacionais** e a *cultura de responsabilidade social* (em que os valores da RSE são partilhados por todos e apoiados pela gestão de topo), *relações das organizações com a comunidade*, uma boa *gestão dos despedimentos* e uma boa *relação com os fornecedores*. Note-se que a variável independente *relações das organizações com a comunidade* apresenta um comportamento quadrático positivo.

Também se verificou uma **relação positiva** entre a RSE e a variável dependente referente à **performance** das empresas, sendo que aqui apenas 52% da variabilidade dos dados é explicada por factores relacionados com a responsabilidade social, na amostra considerada. O factor que mais influencia a performance das organizações é a *cultura de responsabilidade social* (em que os valores da RSE são partilhados por todos e apoiados pela gestão de topo), sendo que, a variável *preocupações sociais extralegais* (nomeadamente as que estão relacionadas com os trabalhadores) também assume um peso significativo e tem um comportamento quadrático negativo.

É inequívoca a importância que a responsabilidade social tem para explicar a competitividade das organizações portuguesas, e defendemos que esta pode influenciar a competitividade das empresas.

Quanto às limitações do estudo, há fundamentalmente a referir que: as variáveis independentes e dependentes foram obtidas na mesma fonte, pelo que os estudos futuros desta temática deverão incluir variáveis dependentes com dados recolhidos noutra origem; a amostra apesar de ter 89 observações seria desejável que fosse maior; algumas variáveis independentes, nomeadamente as relacionadas com as práticas do desenvolvimento sustentável e gestão ambiental não foram consideradas no questionário ou revelaram-se pouco consistentes e por consequência não foram incluídas nos resultados.

REFERÊNCIAS

- Borger, Fernando (2001), *Responsabilidade Social: Efeitos da atuação Social na Dinâmica Empresarial*. Tese de Doutoramento, Universidade de São Paulo.
- Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, Archie (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp.497-505.
- Carroll, Archie (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, n.º 4, pp.39-48.
- Carroll, Archie (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, pp.268-295
- Carroll, Archie; Hoy, F. (1984), "Integrating corporate social policy into strategic management", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, n.º3, pp.48-57.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.42-56.
- 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, 25-05-2004).
- 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), 01-06-2004).
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, Vol. 2, pp.70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?" *Business Horizons*, Vol. 10, pp.45-50.
- Davis, K. (1973), "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-322.
- Davis, K.; Blomstrom, R. L. (1966), *Business and its environment*. New York: McGrawHill
- Dawkins, Jenny; Lewis, Stewart (2003), "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp.185-193.
- Drucker, P F. (1984), "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 26, pp.53-63.
- Eells, R., & Walton, C. (1974), *Conceptual foundations of business* (3rd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.

- European Commission (2003), *Responsible entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf, 01-06-2004)
- Exame (2004). *As 20 melhores empresas para se trabalhar*.
- Fiedman, Milton (13 September 1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, pp.32-33, 122, 126.
- Frederick, W.C. (1978). *From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought*. Working Paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald; Black, William (1999). *Análisis Multivariante* (5ª ed.), Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, H. L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, pp.59-67.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. New York: Oxford University Press.
- Lantos, Geoffrey (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, n.º 7, pp.595-630
- Maroco, João (2003), *Análise Estatística com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McGee, John (1998), "Commentary on 'Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework' by A.M. Rugman and A. Verbeke", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 377-387.
- McGuire, J. W. (1963), *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes (2000), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, Michael e Kramer, Mark (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December, 3-14
- Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation*, USA: Stanford.
- Preece, S.; Fleisher, C.; Toccacelli, J. (1995), "Building a reputation along the value chain at Levi Strauss", *Long Range Planning*, Vol. 28, n.º 6, pp. 88-98.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rego, Arménio; Moreira, José; Sarrico, Cláudia (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um estudo da situação portuguesa*, Cascais: Principia.
- Saiia, David; Carroll, Archie and Buchholtz, Ann (2003), "Philanthropy as Strategy", *Business & Society*, Vol. 42, n.º 2, pp.169-201.
- Semanário Económico (2004). *Quem é quem nas empresas portuguesas*. Separata do Semanário Económico n.º 912 de 2 de Julho de 2004.
- Sethi, S. P (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework". *California Management Review*, Vol. 17, pp. 58-64.
- Steiner, G. A. (1971), *Business and society*. New York: Random House.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth
- Wartick, S.L.; Cochran, P.L. (1985), "The Evolution of Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp.758-769.
- Wood, Donna (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, n.º4, pp.691-718.