



RENUTEG

RED DE REDES, NUEVAS TENDENCIAS DE GESTIÓN

Responsabilidad Social Empresarial

Desde una Visión Internacional

Coordinadoras Editoriales:
Martha Ríos-Manríquez
María Dolores Sánchez-Fernández



Título: Responsabilidad Social Empresarial desde una visión internacional

Published by: Red de Nuevas Tendencias de gestión (RENUTEG)- España

Editorial Coordinators: Martha Ríos-Manríquez, María Dolores Sánchez-Fernández

November 2019

I.S.B.N: 978-84-16294-94-7

Responsabilidad Social Empresarial

Desde una Visión Internacional

Coordinadoras Editoriales:

Martha Ríos-Manríquez
María Dolores Sánchez-Fernández

Autores:

María Guadalupe Arredondo-Hidalgo • María del Carmen Azpelicueta-Criado
Marcelo De Alencar Santana-Irineu • María Dolores Sánchez-Fernández
María Guadalupe Pérez-Zavala • Eugênia Célia Rafael-de Souza
Ruby Cecilia Morales-Morales • Martha Ríos-Manríquez
Lízbeth Pérez-Rendón • Eva Conraud-Koellner
Livia Da Fraga-Lima • José Ramón Cardona
Ana Lopes • Susana Leal

Prólogo:

Emanuel Ferreira Leite



RENUTEG

RED DE REDES, NUEVAS TENDENCIAS DE GESTIÓN

A Cultura Organizacional como Antecedente das Práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo Aplicado a Organizações de Economia Social

Leal, Susana¹
Lopes, Ana²

País de origen:
Portugal

¹ Escola Superior de Gestão e Tecnologia & Centro de Investigação em Qualidade de Vida, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

² Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

✉ ¹ Susana.leal@esg.ipsantarem.pt

² c.ana.lopes@gmail.com

Resumo

O presente estudo testa empiricamente como as características de cultura organizacional influenciam as percepções dos colaboradores quanto às práticas organizacionais de responsabilidade social, no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

A amostra abarca 117 de colaboradores, provenientes de seis IPSS, do concelho de Palmela (Portugal). Os dados foram obtidos através de inquéritos por questionário. A escala de cultura organizacional foi adaptada de Quinn (1988). Para a responsabilidade social utilizou-se o instrumento de medida do GRACE (2014).

Obteve-se os seguintes resultados: (a) os tipos de cultura predominantes nas IPSS são a de clã e a burocrática; (b) os perfis de cultura variam entre IPSS; (c) as dimensões de responsabilidade social mais desenvolvidas nas IPSS são as relativas à comunidade e aos colaboradores; (d) a cultura da organização influencia as percepções de responsabilidade social, nomeadamente quando essa cultura apresenta características adocráticas.

Palavras chave: cultura organizacional, responsabilidade social, economia social, instituições particulares de solidariedade social, Portugal

JEL: M145

Abstract

Objectives. The present study empirically tests how the characteristics of organizational culture influence employees' perceptions of an organization's social responsibility practices in the context of Private Social Solidarity Institutions (PSSI).

Methodology. The sample includes 117 employees from six PSSI in the municipality of Palmela (Portugal). Data were obtained through questionnaire surveys. The scale measuring organizational culture was adapted from Quinn (1988). Social responsibility was measured using the GRACE tool (2014).

The following results were obtained: (a) clan and bureaucratic types of culture predominate in PSSI ; (b) the culture profiles of PSSI vary ; (c) the most developed dimensions of social responsibility in the PSSI are those related to the community and to employees; (d) the organizational culture influences the perceptions of social responsibility, especially when this culture presents adhocratic characteristics.

Key-words: organizational culture, social responsibility, social economy, private social solidarity institutions, Portugal

JEL: M14

Resumen

Este estudio prueba empíricamente cómo las características de la cultura organizacional influyen en las percepciones de los empleados sobre las prácticas organizacionales de responsabilidad social en el contexto de las Instituciones Privadas de Solidaridad Social (IPSS).

La muestra incluye 117 empleados, de seis IPSS, del municipio de Palmela (Portugal). Los datos se obtuvieron mediante encuestas por cuestionario. La escala de cultura organizacional fue adaptada de Quinn (1988). Para la responsabilidad social, se utilizó el instrumento de medición GRACE (2014).

Se obtuvieron los siguientes resultados: (a) los tipos de cultura predominantes en el IPSS son clan y burocrático; (b) los perfiles de cultivo varían entre IPSS; (c) las dimensiones de responsabilidad social más desarrolladas en el IPSS son las relacionadas con la comunidad y los empleados; (d) la cultura de la organización influye en las percepciones de responsabilidad social, particularmente cuando esta cultura tiene características adocráticas.

Palabras clave: cultura organizacional, responsabilidade social, economia social, instituições particulares de solidariedade social, Portugal

JEL: M145

Introdução.

A responsabilidade social (RS) das organizações tem recebido atenção redobrada, da parte de académicos e práticos, nos últimos anos. O lançamento dos dezassete objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), em 2015, pelas Nações Unidas (United Nations, 2015), torna a responsabilidade social ainda mais relevante para que as empresas possam contribuir para os ODS de modo relevante. Esse contributo não deverá ocorrer apenas ao nível das empresas com fins lucrativos, mas também ao nível das que têm fins públicos e sociais. Porém, é escassa a investigação do tema na área das organizações com fins sociais.

A pesquisa na área da RS é ampla, existindo muitos trabalhos sobre o tema no seus diferentes níveis: institucional, organizacional ou individual (Aguinis y Glavas, 2012). O trabalho de Aguinis e Glavas (2012) sintetiza os principais antecedentes, mediadores, moderadores e consequências da RS nas organizações. Existe evidência de que as organizações investem em práticas socialmente responsáveis por diversos motivos (Aguinis y Glavas, 2012): (i) pressão dos diferentes stakeholders, seja por razões

instrumentais, relacionais ou morais (Aguilera, Rupp, Williamsy Ganapathi, 2007); (ii) pressão da regulamentação e certificação; (iii) percepção de que a RS é boa para os negócios e aumenta a competitividade da empresa; (iv) sentido de responsabilidade e dever; (v) sentido de moral e alinhamento da RS com a missão e valores da empresa; (vi) compromisso dos gestores de topo com o tema. É, porém, muito escassa a literatura que pesquisa o papel da cultura organizacional na adoção de práticas socialmente responsáveis.

Neste trabalho pretende-se contribuir para estas duas lacunas. O estudo investiga a relação entre a cultura organizacional e as percepções de responsabilidade social no contexto das organizações de economia social, em Portugal. Adotando um nível de análise individual, pretende-se analisar que tipos de cultura predizem as percepções de RS, do ponto de vista dos colaboradores. O estudo é implementado no âmbito de organizações de economia social onde os valores organizacionais associados à ética, à responsabilidade social e à solidariedade são dos mais relevantes neste contexto organizacional.

O artigo está estruturado do seguinte modo. Após uma pequena revisão da literatura e apresentação do modelo conceptual do estudo, apresenta-se o método seguido, os resultados e por fim a sua discussão e conclusão.

Revisão da literatura

Cultura organizacional

A cultura organizacional é um conceito de natureza multidimensional que pode ser analisado a nível individual, grupal, organizacional e nacional (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardosoy Neves, 2016). Estudar as percepções da cultura organizacional do ponto de vista dos indivíduos pode constituir um nível de análise útil para perceber o papel que a cultura exerce no nível psicológico dos indivíduos porque estes interpretam a realidade organizacional de acordo com as suas expectativas e podem fazê-lo de uma maneira própria (Cunha et al., 2016).

Segundo Ferreira e Martinez (2008) existem inúmeras formas de tratar o tema da cultura organizacional, de entre as várias abordagens teóricas existentes. Para este autor destacam-se três perspetivas de cultura organizacional: (1) perspetiva multicultural

com enfoque no modelo de Hofstede, (2) a perspectiva cultural de Schein (3) e o modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath. Neste trabalho, seguir-se-á a última perspectiva.

O Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Quinn e McGrath (1985) é muito utilizado na análise à cultura das organizações. Esta teoria enquadra os chamados valores contrastantes em quatro quadrantes com características que lhe são associadas e que podem ser indicadores de eficácia organizacional. Os quatro quadrantes estão associados a quatro tipos de cultura organizacional: cultura burocrática, cultura de mercado, cultura de clã e cultura adocrática (Quinn y McGrath, 1985).

A cultura da hierárquica ou burocrática tem como objetivo a eficiente produção de bens e serviços para um mercado cada vez mais competitivo. O sociólogo Max Weber (1947, citado em Cameron y Quinn, 2006) propôs sete características que se tornaram conhecidos como atributos clássicos da burocracia: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade, impessoalidade e responsabilidade. Estas características foram adotadas em

organizações cujo maior desafio era tornarem o seu fluxo de saída confiável e previsível. A cultura burocrática evidencia, normalmente, um grande número de procedimentos, níveis hierárquicos múltiplos com ênfase no reforço das regras, centrando-se nos valores chaves da manutenção de produção eficiente, confiável, rápida e fluida (Cameron y Quinn, 2006).

A cultura de mercado refere-se às instituições que funcionam de acordo com uma lógica de mercado. São vocacionalmente orientadas para a envolvente externa e é nesse sentido que orientam todas as funções internas. Focam-se nas ações com o meio externo, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Procuram-se vantagens competitivas através da transação (trocas, vendas, contratos), visando a obtenção do lucro, os resultados da linha de produção, prospeção de novos nichos de mercado, segurança e satisfação dos clientes (Cameron y Quinn, 2006).

A cultura de clã caracteriza-se pela partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo. Um dos pressupostos básicos

deste tipo de cultura é que a gestão da envolvente pode ser melhor gerida através do trabalho em equipa, políticas de desenvolvimento dos colaboradores e da gestão de clientes (Cameron y Quinn, 2006). A cultura de clã é designada deste modo por causa de sua semelhança com uma organização de tipo familiar. Pressupõe valores e objetivos compartilhados, coesão, participação, individualidade e um senso de "simpatia". Este tipo de organização assemelha-se mais a uma família alargada do que a uma entidade económica (Quinn y McGrath, 1985).

As premissas da cultura adocrática referem que a inovação e as novas iniciativas levam ao sucesso. O princípio de gestão vai no sentido da criatividade e assume que a adaptação à envolvente e a aposta em arriscar levam à obtenção de novos recursos, enfatizando uma visão criativa do futuro. Desta forma, a adocracia não possui um poder centralizado ou mesmo relações de autoridade. Cultiva uma cultura de inovação baseada na informalidade e assente em valores como competitividade, persistência e desenvolvimento (Cameron y Quinn, 2006).

Responsabilidade Social

A literatura sobre RSE é prolixa, existindo diversas teorias, abordagens e terminologias (Leal, 2012). É um produto do século XX, especialmente dos seus últimos cinquenta anos, continuando, atualmente, a ser um tema que entusiasma académicos, investigadores e gestores (Leal, 2012). Bowen (1953) é considerado o pai da responsabilidade social (Carroll, 1999), embora na Europa o debate académico em torno do tema seja relativamente novo (Matten y Moon, 2008). Na Europa o “Livro Verde” sobre o tema (Comissão Europeia, 2001), intitulado Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, e as comunicações subsequentes, contribuíram grandemente para este ímpeto, tanto no domínio académico quanto empresarial (Leal, 2012).

Em 2001 a Comissão Europeia definia a responsabilidade social das empresas como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (p. 4), acrescentando, ainda, que “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” (p. 7).

Uma década depois, a Comissão Europeia relançou uma nova estratégia de RS para a União Europeia, com a qual apresentou uma nova definição:

[A] responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas actividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de: maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e accionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; [e] identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos. (Comissão Europeia, 2011, p. 7)

Do ponto de vista académico, os principais contributos no tema devem-se a Carroll (1991, 1998), Clarkson (1995), Aguinis e Glavas (2012) e Garriga e Melé (2004), entre outros. Carroll (1991, 1998) propôs que a responsabilidade social incluía quatro dimensões/responsabilidades, organizadas numa pirâmide: económica, legal, ética e discricionária/filantrópica. Integrand o modelo de Carroll com a teoria dos stakeholders (e.g., Clarkson, 1995), Maignan e Ralston (2002) propõem que uma empresa empenhada com a RS tem princípios e desenvolve processos para minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos perante os stakeholders relevantes (Leal, 2012).

Quanto à dimensionalização da RS uma diversidade de opções emerge. As mais populares consideram as quatro responsabilidades de Carroll (1991, 1998), que noutros estudos foi alargada a cinco (Rego, Leal, Cunha, Fariay Pinho, 2010) ou sete dimensões (Rego, Lealy Cunha, 2011), estas últimas designadas de: responsabilidade económica perante os clientes, responsabilidade económica perante os proprietários, responsabilidade legal, responsabilidade ética, responsabilidade

discricionária orientada para os colaboradores, responsabilidade discricionária orientada para o ambiente, e responsabilidade discricionária orientada para a comunidade.

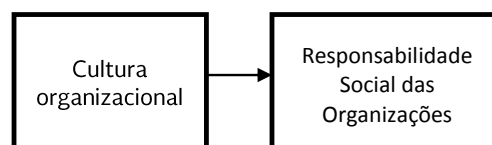
Modelo conceptual

O conceito de cultura organizacional tornou-se popular na literatura de responsabilidade social porque providencia enquadramento teórico para compreender a relação entre a gestão de recursos humanos, o comportamento organizacional e o desempenho social cooperativo (Yu y Choi, 2016). O tipo de cultura de uma organização influencia as suas políticas e práticas na área da RS (Pasricha, Singhy Verma, 2017; Yu y Choi, 2016). De acordo com Kalyar et al. (2013) nas organizações em que a cultura humanista é mais desenvolvida, os seus membros preocupam-se não só com as suas necessidades e interesses, mas também com as necessidades dos outros. Assim, os colaboradores de organizações caracterizadas por uma cultura humanista (ou tipo clã) têm maior probabilidade de se esforçarem por responderem às solicitações dos *stakeholders* na área da responsabilidade social (Kalyar et al., 2013).

As pessoas que trabalham numa organização que possui uma cultura adocrática valorizam a inovação e a criatividade, possuem uma forte propensão para a proatividade, tendem a assumir de riscos e gostam de experimentação (Cameron y Quinn, 2006). Neste contexto, as organizações tendem a preocupar-se com a satisfação dos *stakeholders* de modo mais lato, considerando as preocupações ambientais, sociais e económicas no processo de tomada de decisão, promovendo a implementação de práticas socialmente responsáveis (Pasricha et al., 2017).

Face ao exposto propõe-se que o tipo de cultura organizacional, em especial a de clã e adocrática, explique as práticas de RS adotadas e perçecionadas (Figura 1).

Figura 1: Modelo conceptual proposto



Metodologia

Amostra e procedimentos

Foi inquirida uma amostra de 117 colaboradores de cinco instituições particulares de solidariedade social (IPSS), em

Portugal. A amostra é composta maioritariamente por elementos do género feminino (97,3%). A idade mínima é de 18 anos e a máxima é de 60 ou mais anos, sendo os grupos mais representativos o dos 30 aos 39 anos (36,1%) e o dos 40 aos 49 anos (37,0%). A antiguidade do colaborador na instituição varia entre 1 ano e 31 anos ou mais, sendo o grupo mais representativo o do intervalo 11-20 anos (44,4%), seguindo-se o do intervalo de 3-10 anos de serviço (29,6%). As habilitações literárias dos colaboradores variam entre o 1º ciclo e a/o pós-graduação/mestrado; sendo os grupos mais representativos os do 3º ciclo e do secundário, com a mesma percentagem (29,8 %). Os colaboradores licenciados ascendem aos 19,3%. Em relação à função desempenhada, a amostra é constituída por dois grupos mais representativos, com a mesma percentagem, são eles o grupo das auxiliares de ação educativa (23,1%) e o grupo das auxiliares de ação direta (23,1%). Segue-se o grupo de educadoras (12,8%) e das auxiliares de serviços gerais (11,1%). Os colaboradores provêm de cinco IPSS que oferecem respostas sociais na área da infância e da terceira idade, no concelho de Palmela.

A recolha de dados foi feita através de um questionário (ver seção seguinte sobre instrumento de medida), entre maio e julho de 2017. O questionário foi administrado em papel, e as respostas devolvidas em envelope fechado, não identificado, de modo a preservar o anonimato dos respondentes. O questionário foi testado junto de um grupo de dez membros organizacionais de uma sexta IPSS, tendo sido considerado de fácil compreensão.

Instrumento de medida

Para medir as perceções dos colaboradores quanto à responsabilidade social das organizações onde trabalhavam, optou-se pela escala elaborada pelo GRACE (2014). Esta escala visa avaliar as perceções dos inquiridos nas seguintes dimensões de responsabilidade social: a) responsabilidade na gestão; b) responsabilidade pelos colaboradores; c) responsabilidade na cadeia de valor; d) responsabilidade pela comunidade; e) responsabilidade pelo ambiente. Esta escala é constituída por 50 questões, 10 para cada uma das dimensões acima referidas. Apresenta como opção de resposta uma escala de três opções: 1- sim, 2- não, 3- não se aplica. Antes do tratamento dos dados, estas opções de resposta foram recodificadas em: 1-

a prática de RS está implementada na organização; 0- a prática de RS não está implementada ou não se aplica.

As dimensões de cultura organizacional foram medidas com a escala de Quinn (1988) adaptada para português por Ferreira and Martinez (2008). A escala de cultura organizacional é constituída por 24 questões que medem as dimensões de cultura de clã, adocrática, burocrática e de mercado. As opções de resposta seguem uma escala de Likert de 7 pontos: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- discordo parcialmente, 4- neutro, 5- concordo parcialmente, 6- concordo 7- concordo totalmente.

A consistência interna das escalas é adequada, variando entre 0,75 para a cultura de mercado e 0,91 para a responsabilidade social pela gestão (Tabela 1).

Resultados

A tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson

das variáveis em estudo. No que concerne à cultura organizacional, os dados sugerem maior peso da cultura de tipo clã (M:4,73; dp: 1,15) seguida da cultura burocrática (M:4,47; dp: 1,03). A menor pontuação ocorre na cultura de mercado (M: 4,02; dp: 1,12).

Na responsabilidade social, as percepções dos colaboradores indicam maior percentagem de práticas implementadas na dimensão comunidade (M:0,62; dp:0,27), seguindo-se a dimensão colaboradores (M: 0,50; dp: 0,26). A responsabilidade pela gestão (M: 0,45; dp:0,37) e pela cadeia de valor (M: 0,47; dp: 0,35) apresentam valores moderados. A dimensão com menos práticas percecionadas é a ambiental (M: 0,30; dp: 0,28) onde apenas 30% dos colaboradores identificam práticas implementadas na sua instituição. Os elevados valores dos desvios-padrão indicam que existe uma elevada discrepância nas respostas, sugerindo: (a) que nem todos os colaboradores têm o mesmo conhecimento sobre as práticas de RS existentes e/ou que (b) existem diferenças entre IPSS estudadas.

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Género (a)	0,03	0,16	-													
2 Habilitações	-	-	0,00	-												
3 Idade	-	-	0,25**	-0,35**	-											
4 Antiguidade	-	-	0,02	-0,10	0,19	-										
5 Cultura Clã (b)	4,73	1,15	0,11	0,00	-0,02	-0,01	(0,82)									
6 Cultura Adocrática (b)	4,15	1,27	0,11	0,00	-0,08	0,03	0,76**	(0,88)								
7 Cultura Burocrática (b)	4,47	1,03	0,16	0,07	-0,05	-0,01	0,78**	0,79**	(0,77)							
8 Cultura Mercado (b)	4,02	1,12	0,08	-0,09	-0,11	-0,03	0,48**	0,62**	0,67**	(0,75)						
9 Responsabilidade Gestão (c)	0,45	0,37	-0,09	0,14	-0,11	0,01	0,46**	0,57**	0,55**	0,41**	(0,91)					
10 Responsabilidade Ambiente (c)	0,30	0,28	-0,01	-0,03	-0,02	-0,13	0,28**	0,41**	0,38**	0,33**	0,43**	(0,83)				
11 Responsabilidade Comunidade (c)	0,62	0,27	0,05	0,08	0,06	-0,10	0,53**	0,50**	0,47**	0,27**	0,62**	0,46**	(0,71)			
12 Responsabilidade Colaboradores (c)	0,50	0,26	-0,07	0,18	-0,03	-0,10	0,51**	0,54**	0,48**	0,24	0,60**	0,37**	0,70**	(0,74)		
13 Responsabilidade Cadeia de valor (c)	0,47	0,35	-0,02	0,07	-0,04	-0,15	0,50**	0,55**	0,55**	0,36**	0,55**	0,49**	0,63**	0,71**	(0,90)	
14 Responsabilidade Social Global (c)	0,47	0,25	-0,04	0,10	-0,04	-0,11	0,57**	0,65**	0,60**	0,41**	0,81**	0,68**	0,84**	0,83**	0,85**	(0,86)

Notas: (a) 1: masculino, 0: feminino; (b) Escala de 1 a 7; (c) 1: sim, 0: não. Alphas de Cronbach entre parêntesis.

Fuente: Elaboración propia

Duis arcu tortor, suscipit eget, imperdiet nec, imperdiet iaculis, ipsum. Sed aliquam ultrices mauris. Integer ante arcu, accumsan a, consectetur eget, posuere ut, mauris. Praesent adipiscing. Phasellus ullamcorper ipsum rutrum nunc. Nunc nonummy metus.

Os coeficientes de correlação de Pearson sugerem que os colaboradores com mais idade são do género masculino ($r: 0,25$) e têm menos habilitações ($r: -0,35$). As diferentes dimensões de cultura e as várias facetas da RS estão não só significativamente correlacionadas entre si, como estão correlacionadas de modo significativo umas com as outras.

O modelo proposto nesta investigação sugere a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a responsabilidade social global na qual se inserem as dimensões de responsabilidade social (pelo ambiente, colaboradores, cadeia de valor, gestão e comunidade). A tabela 2 apresenta os resultados das regressões lineares múltiplas realizadas. Neste processo considera-se, numa primeira fase, o conjunto de variáveis sociodemográficas da amostra (habilitações, idade e antiguidade). Devido à expressiva maioria de mulheres na amostra (97%), não se colocou o género na análise.

Tabela 2: Resultados da regressão linear múltipla (variável dependente: responsabilidade social)

	Responsabilidade na Gestão		Responsabilidade pelo Ambiente		Responsabilidade na Cadeia de Valor		Responsabilidade pela Comunidade		Responsabilidade pelos Colaboradores		Responsabilidade Social Global	
	1ª Fase	2ª Fase	1ª Fase	2ª Fase	1ª Fase	2ª Fase	1ª Fase	2ª Fase	1ª Fase	2ª Fase	1ª Fase	2ª Fase
Habilitações	0,126	0,151	-0,069	-0,044	0,059	0,067	0,093	0,122	0,142	0,161	0,092	0,119
Idade	-0,044	0,017	0,009	0,074	0,022	0,068	0,159	0,200*	0,059	0,098	0,047	0,112
Antiguidade	0,027	0,005	-0,138	-0,154	-0,146	-0,164	-0,119	-0,132	-0,095	-0,115	-0,111	-0,134
Clã		-0,061	-	-0,207		0,037		0,295*		0,216		0,070
Adocrática		0,454**		0,341*		0,361*		0,355*		0,460**		0,512**
Burocrática		0,139		0,123		0,229		-0,043		-0,032		0,097
Mercado		0,095		0,173		-0,003		-0,010		-0,084		0,047
R2	0,021	0,368	0,022	0,211	0,025	0,366	0,034	0,353	0,028	0,345	0,020	0,475
R2 ajustado	-0,10	0,32	-0,008	0,152	-0,005	-0,319	0,004	0,304	-0,002	0,296	-0,010	0,436
R2change	0,021	0,347**	0,022	0,189**	0,025	0,341**	0,034	0,319**	0,028	0,317**	0,020	0,455**
F	0,682	7,65**	0,725	3,591**	0,833	7,685**	1,147	7,250**	0,936	6,994**	0,682	12,170**

Fuente: Elaboración propia

Exceto no que respeita à idade enquanto variável preditiva da responsabilidade pela comunidade, as variáveis sociodemográficas não apresentam poder explicativo para a responsabilidade social global ou suas componentes. O primeiro resultado sugere, porém, que os indivíduos com mais idade têm percepções mais positivas da responsabilidade social dirigida à comunidade (b: 0,20; $p < 0,05$).

Na segunda fase testou-se se a cultura organizacional (clã, adocrática burocrática, mercado) explica a responsabilidade social, tanto a RS global quanto as diferentes facetas da RS (gestão, ambiente, cadeia de valor, comunidade e colaboradores). A cultura adocrática explica, de modo significativo, todas as facetas da RS, bem como a RS global. A cultura organizacional que mais tende a

influenciar a adoção de práticas de RS é a adocrática. A cultura de clã também é propensa à adoção de práticas de RS, porém apenas na dimensão comunidade (b: 0,295, $p < 0,05$).

As características da cultura explicam (R2change): 34,7% das percepções de responsabilidade social pela gestão; 18,9% das percepções de responsabilidade social pelo ambiente; 34,1% das percepções de responsabilidade pela cadeia de valor; 31,7% das percepções de responsabilidade social na dimensão colaboradores; 31,9% das percepções de responsabilidade social pela comunidade; e 45,5% da responsabilidade social global.

O modelo no seu global tem um resultado significativo uma vez que o valor de F é

significativo em todas as dimensões de responsabilidade social. Estes resultados sugerem existir uma influência positiva entre a cultura adocrática e todas as dimensões de responsabilidade social. Existe, ainda, uma influência positiva da cultura de clã na responsabilidade social pela comunidade.

Discussão de resultados

O presente estudo mostra que o tipo de cultura influencia a responsabilidade social percebida pelos colaboradores. É a cultura adocrática que influencia de forma mais positiva e significativa todas as dimensões de responsabilidade social. A cultura de clã também surge como significativa, influenciando a responsabilidade social pela comunidade, mas com um grau de significância menor. Ambos os resultados vão ao encontro do esperado.

A cultura adocrática corresponde a um modelo que estabelece relações mais próximas e menos verticalizadas dentro do organograma da organização (Lopes, 2018). O modelo adocrático não segue padrões, não respeita os limites, vai funcionando consoante a procura, prioriza o momento e uma constante capacidade de adaptabilidade por parte de quem gere, é um modelo típico de

organizações pequenas, prioriza a capacidade das pessoas dentro de uma organização se juntarem em grupos-tarefa de forma a resolverem problemas imediatos de forma inovadora (Bonin y Baade, 2017). Este tipo de cultura organizacional é propícia à adoção de cada vez mais práticas de responsabilidade social, pelo menos do ponto de vista dos colaboradores.

Os resultados deste estudo são coerentes com os estudos anteriores que ligam a cultura organizacional às percepções de responsabilidade social (Kalyar et al., 2013; Übius y Alas, 2009; Yu y Choi, 2016), inclusive nas empresas sociais (Pasricha et al., 2017). Pasricha et al. (2017) defendem que os líderes das organizações sociais são responsáveis perante uma diversidade de stakeholders e estão preocupados com o alcance da missão social da organização, o que, por sua vez, os motiva a adotarem mais práticas de RS e, neste caso, a cultura organizacional adocrática e de clã funcionam como o instrumento que ajuda o líder a colocar em prática as suas intenções. Os mesmos autores também realçam que as características complementares destes dois tipos de cultura orgânica são cruciais para o alcance dos outcomes desejados.

Barros (1997) entende que a proximidade das IPSS aos reais problemas dos cidadãos, trazem-lhes uma grande capacidade de inovação, devido à sua ação no terreno, pois têm de responder antecipadamente e com elevada eficácia às situações de maior vulnerabilidade. Os colaboradores podem perceber que esta proximidade, liberdade de ação, bem como a ausência de grandes entraves burocráticos estimula práticas de responsabilidade social perante a comunidade e colaboradores, pois permite-lhes ter autonomia de decisão e maior rapidez nas respostas.

Conclusão

O presente estudo investiga como os perfis de cultura organizacional podem influenciar as perceções de RS. Tal como noutros estudos sobre o tema (Pasricha et al., 2017), no contexto das organizações de economia social a cultura adocrática é propícia ao desenvolvimento de práticas de RS, contribuindo para perceções positivas dos colaboradores sobre o tema. A cultura de clã pode igualmente contribuir para melhores perceções de RS,

nomeadamente as que são dirigidas à comunidade. No contexto das organizações sociais, a relação é ainda mais relevante porquanto os líderes devem satisfazer as necessidades sociais de stakeholders cada vez mais diversificados.

A chave para um desempenho de sucesso das IPSS pode residir na existência de uma cultura adocrática, considerada por alguns autores como o modelo de gestão mais atualizado e apto a gerir a mudança constante provocada pela globalização dos mercados e responder às necessidades, com inovação e rapidez

Numa época em que os desafios do desenvolvimento sustentável devem ser uma preocupação de todas as organizações e todos os stakeholders, adotar culturas organizacionais que possam ser propícias ao desenvolvimento de práticas de RS pode ser um modo de motivar líderes,

gestores e práticos a adotarem comportamentos individuais e organizacionais que promovam um futuro melhor para as gerações atuais e futuras.

O presente estudo, à semelhança de muitos outros, apresenta algumas lacunas. A principal prende-se com várias afirmações na escala de RS (GRACE, 2014) que, na opinião de alguns colaboradores inquiridos, não se aplicavam à sua organização. Embora a opção “não se aplica” estivesse disponível no questionário, esta dificuldade criou entropia no preenchimento do questionário. Por outro lado, a utilização de uma escala de aplicabilidade ou de concordância, com opções de resposta tipo Likert poderia captar melhor as perceções dos colaboradores. Estudos futuros deverão repensar a utilização desta escala de RS.

Referências bibliográficas

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A.y Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H.y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. doi:10.1177/0149206311436079
- Barros, C. (1997). O Sector não Lucrativo: Uma análise da literatura. In C. Barros y J. Santos (Eds.), *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp. 13-30). Lisboa: Editora Volgata.
- Bonin, J. C.y Baade, J. H. (2017). Adhocracia: Um modelo possível de administração. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 6(1), 40-50.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper y Row.
- Cameron, K. S.y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business y Society Review* (100/101), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business y Society*, 38(3), 268-295.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comissão Europeia. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. (COM(2001) 366 final). Bruxelas Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.

- Comissão Europeia. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. (Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, COM(2011) 681 final, Bruxelas). Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_PT.pdf).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. y Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Rev. ed.). Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, A. y Martinez, L. (2008). *Mudança de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- GRACE. (2014). *Guia de Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas*. Retrieved from http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/GUIA-RS-NAS-PME_SITE_9985.pdf
- Kalyar, M. N., Rafi, N. y Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495-505. doi:10.1002/sres.2134
- Leal, S. (2012). *As perceções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho*. (Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas), Universidade de Coimbra, Coimbra. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/23332>
- Lopes, A. (2018). *A Cultura Organizacional como Antecedente das Práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo Empírico Aplicado a Organizações de Economia Social*. Instituto Politénico de Santarém, Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.15/2212>
- Maignan, I. y Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Pasricha, P., Singh, B. y Verma, P. (2017). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 1-18. doi:10.1007/s10551-017-3568-5
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. y McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In *Organizational culture* (pp. 315-334). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Rego, A., Leal, S. y Cunha, M. (2011). Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 207-218. doi:10.1007/s10551-011-0899-5
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. y Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their

inter-inconsistencies predict affective
commitment. *Journal of Business Ethics*,
94(1), 107-127. doi:10.1007/s10551-009-
0252-4

Übius, Ü.y Alas, R. (2009). Organizational
Culture Types as Predictors of Corporate
Social Responsibility. *Organizacinės kultūros
tipai kaip bendros socialinės atsakomybės
pranašautojai*, 61(1), 90-99.

United Nations. (2015). Transforming our world:
the 2030 Agenda for Sustainable
Development. Resolution adopted by the
General Assembly on 25 September 2015,
A/RES/70/1 Retrieved from
[http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp
?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E).

Yu, Y.y Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and
CSR adoption: The mediating role of
organizational culture for Chinese companies.
The Social Science Journal, 53, 226-235.
doi:10.1016/j.soscij.2014.07.006.