



**Escola Superior de Gestão e Tecnologia**  
**Instituto Politécnico de Santarém**

**Ana Cristina de Almeida Lopes**

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

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social**

**Orientadora:**

Professora Doutora Susana Leal

**Santarém**

**2018**

# Índice

1	INTRODUÇÃO .....	1
2	ECONOMIA SOCIAL.....	7
2.1	Organizações de Economia Social.....	7
2.2	Instituições Particulares de Solidariedade Social .....	8
2.3	Importância e finalidade das IPSS.....	10
2.3.1	A Ação Social e Economia Social em Portugal.....	12
2.3.2	Economia Social no Quadro Europeu .....	13
2.3.3	Potencialidades da Economia Social na Europa .....	14
3	RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	16
3.1	Contextualização da Ética e Responsabilidade Social nas Organizações .....	16
3.2	Teorias de Responsabilidade Social .....	20
3.3	Teoria dos Stakeholders.....	22
3.4	A abordagem da Comissão Europeia relativa à Responsabilidade Social das Empresas.....	24
3.5	Modelo de Responsabilidade Social segundo a abordagem de Carroll .....	29
4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
4.1	A Importância da Gestão da Cultura para as Organizações .....	31
4.2	Carácter Dinâmico da Cultura.....	34
4.3	Culturas fortes versus culturas fracas.....	36
4.4	Abordagens da Cultura Organizacional .....	39
4.4.1	A sistematização de Martin (1992).....	39
4.4.2	Perspetiva Teórica da Abordagem da Cultura: Quatro tipos de estudos.	41
4.4.3	Modelos Tipológicos de Cultura Organizacional .....	43
4.4.4	Modelo dos Valores Contrastantes .....	45

5	MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES.....	53
5.1	Cultura organizacional nas IPSS .....	53
5.2	O perfil dos colaboradores e sua relação com as percepções de cultura .....	57
5.3	A responsabilidade social nas IPSS .....	58
5.4	Cultura organizacional e responsabilidade social das organizações .....	59
6	MÉTODO.....	62
6.1	Opções metodológicas.....	62
6.2	Caracterização do local de estudo.....	62
6.3	Caracterização da amostra .....	64
6.4	Instrumento de medida .....	68
6.5	Procedimento de recolha e preparação dos dados.....	69
6.6	Análise da consistência interna das escalas .....	70
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	72
7.1	Análise das dimensões de cultura .....	72
7.1.1	Qual o tipo de cultura dominante nas IPSS? .....	72
7.1.2	O tipo de cultura varia entre instituições? .....	75
7.1.3	As habilitações e idade dos indivíduos afetam o tipo de cultura percebido?.....	76
7.2	Análise das Dimensões de Responsabilidade Social Organizacional.....	77
7.3	Testes de Medição para o Modelo Conceptual .....	83
7.3.1	Relação entre as variáveis de cultura organizacional e a percepção de responsabilidade social global .....	83
7.3.2	Relação das dimensões de cultura organizacional com as diferentes dimensões de responsabilidade social.....	84
8	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	87
8.1	Cultura predominante nas IPSS .....	87

8.2	Perfil de cultura das diferentes instituições .....	89
8.3	O perfil dos colaboradores influenciando as percepções de cultura organizacional .....	89
8.4	Os colaboradores das IPSS percebem a existência de mais práticas de responsabilidade social na dimensão comunidade e colaboradores.....	90
8.5	A cultura adotada pelas IPSS influencia a percepção das práticas de responsabilidade social por parte dos colaboradores.....	94
9	CONCLUSÃO .....	99
9.1	Principais conclusões .....	99
9.2	Limitações e estudos futuros.....	100
10	BIBLIOGRAFIA .....	103
	ANEXOS.....	110
	Anexo1: Questionário com as escalas de cultura organizacional e responsabilidade social dirigidas aos colaboradores .....	110
	Anexo 2: Pedido de Colaboração aos colaboradores das IPSS.....	117
	Anexo 3: Pedido de autorização às IPSS .....	118

## **Agradecimentos**

A concretização desta dissertação marca uma etapa da minha vida. Gostava de expressar a minha gratidão a todos os que de alguma forma contribuíram para esta dissertação.

À minha orientadora por me ter inspirado enquanto professora e orientadora, agradeço o privilégio de dispor da sua orientação exemplar, do seu apoio científico e pedagógico, da sua disponibilidade permanente, de todas as palavras de incentivo e de motivação que me dirigiu.

Dirijo uma palavra de apreço à colaboração a todos os colaboradores que, anonimamente, tiveram a amabilidade de responder aos questionários. Sem a sua participação este estudo não teria sido possível.

Gostava, ainda, de mostrar o meu apreço aos meus colegas mais próximos, que estiveram sempre presentes nos melhores e piores momentos. À Ana Batista e à Vera Piedade, pela troca de experiências, pela disponibilidade incondicional, pelo constante incentivo e por ouvirem os meus desabafos nos momentos de dificuldade e desmotivação. Agradeço os comentários críticos da Patrícia Matos que contribuíram para manter o rumo do meu trabalho.

Por último, contudo não menos importante, devo um agradecimento especial a toda a minha família. Aos meus pais, José Lopes e Virgínia Lopes, pelos valores que me transmitiram ao longo da minha vida. Ao meu marido Alexandre, pelo apoio e presença e pela forma como me apoiou. Aos meus filhos Carolina e Rodrigo pela paciência e carinho que tiveram ultrapassando a minha ausência e falta de disponibilidade.

## Resumo

Nos últimos tempos no campo dos estudos organizacionais, os temas da Cultura Organizacional e da Responsabilidade Social têm evoluído bastante enquanto fator relevante no desempenho do indivíduo no contexto organizacional. Contudo, a investigação destas temáticas está pouco desenvolvida nas organizações de economia social.

O presente trabalho de investigação pretende descrever as principais características da cultura organizacional das organizações de economia social, nomeadamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e perceber se o tipo de cultura existente nestas organizações exerce alguma influência nas perceções dos colaboradores quanto às práticas de responsabilidade social.

Através de uma amostra de 117 de colaboradores (97% género feminino, 39% com menos de 40 anos, 27% com licenciatura ou superior), provenientes de 6 IPSS do concelho de Palmela, 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 perceções de responsabilidade social, nomeadamente quando essa cultura apresenta características adocráticas.

*Palavras-chave: Organizações de Economia Social, IPSS, Cultura Organizacional, Responsabilidade Social nas organizações.*

## Abstract

In those recent years, as far as organizational studies concerned the topic of Organizational Culture and Social Responsibility have evolved greatly as a relevant factor in the performance of the individual in the organizational context. However, the research on these issues is poorly developed in social economy organizations.

This research aims to describe the main characteristics of the organizational culture of social economy organizations, namely in the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), and to understand if the type of culture in these organizations has any influence on the employee`s perceptions related to practices of social responsibility.

Through a sample of 117 employees (97% female, 39% under 40 years old, 27% with academic degree), from 6 IPSS in the region of Palmela, the following results were obtained: (a) the type of prevalent culture in IPSS are clan and bureaucratic; (b) the culture profiles are different between IPSS; (c) the most developed dimensions of social responsibility in the IPSS are those related to the community and to employees; (d) the culture of the organization influences the perceptions of social responsibility, NAMELY when this culture presents adocratic characteristics.

Keywords: Social Economy Organizations, Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), Organizational Culture, Social Responsibility in organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de economia social são, por princípio, caracterizadas por práticas de solidariedade, bem como por um conjunto de crenças, valores éticos e morais que devem definir o relacionamento e o comportamento dos seus colaboradores.

Desta forma, estudar as percepções de responsabilidade social dos colaboradores, nas organizações de economia social, torna-se pertinente, uma vez que podemos considerar que os seus colaboradores são observadores das práticas de responsabilidade social e direta ou indiretamente influenciados por essas mesmas práticas (Leal, Rego, & Coelho 2013).

Por outro lado, devido às mudanças socioeconómicas atuais, podemos estar perante uma fase de diluição ou de banalização das características de solidariedade social, que tem vindo a identificar a economia social e que lhe concederam a sua utilidade social específica. Atualmente, entender e aprofundar os valores que constituem o seu núcleo de referência partilhado tornou-se pertinente, bem como analisar e descrever qual o seu atual modelo de cultura organizacional (Monzon e Chaves 2012).

O presente estudo é relevante devido a diversos fatores. Por um lado, a influência das alterações socioeconómicas provocadas por um mercado cada vez mais global, a recente crise da dívida soberana, o aparecimento de novos problemas sociais (população envelhecida, migração em massa, etc.), apesar de criarem oportunidades à economia social também trazem desafios para algumas das suas áreas de atuação (Monzon e Chaves 2012).

De acordo com o relatório da economia social de Monzon e Chaves (2012), apesar da economia social ter mostrado, de acordo com alguns indicadores estatísticos, que evoluiu durante a crise ao contrário da economia empresarial, criando empregos e desenvolvendo-se em diversas áreas. Existem vários desafios que as organizações que constituem a economia social terão de enfrentar. Um deles será a necessidade de estas integrarem processos de gestão e de produção mais eficientes e simultaneamente cumprirem o objetivo de bem-estar social nas suas atividades,

continuando a desenvolver práticas de responsabilidade social e mantendo os seus valores de solidariedade social (Monzon e Chaves 2012).

O relatório da economia social, considera, ainda, que é de extrema importância que as organizações de economia social desenvolvam estratégias de competitividade em conformidade com as novas exigências de mercado cada vez mais competitivo, mas sem, no entanto, deixarem de ser instrumentos úteis para o bem-estar dos seus membros e para o reforço da coesão social (Monzon & Chaves, 2012).

Para Monzon e Chaves (2012) as organizações de economia social devem seguir uma nova orientação, com objetivos mais empresariais investindo no desenvolvimento de estratégias de competitividade, com o objetivo de criar novas formas de financiamento, transformando o seu objetivo unicamente social também em objetivo económico. Pretende-se, assim, que se conciliem estas duas vertentes sem que as organizações de economia social deixem de ter utilidade social e consequentemente utilidade pública.

Para Monzon e Chaves (2012) esta nova tendência de pensar a economia social, torna, portanto, prioritário aprofundar os valores que constituem o núcleo de referência das organizações de economia social, de forma a promover e a reafirmar este novo perfil institucional bem como entender de que forma esta tendência poderá influenciar a cultura das instituições e como poderá esta mesma cultura adaptar-se a esta mudança.

Ao mesmo tempo, o estudo e interesse em torno da responsabilidade social tornou-se pertinente após os vários escândalos económico-empresariais ocorridos no final do século XX e início do XXI, com a globalização que dificultou a capacidade de resposta das organizações ao mercado, questões como a importância da conduta das organizações empresariais enquanto atores sociais nas comunidades tornaram-se um fator importante não só para os consumidores como para todos os outros *stakeholders* (Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cardoso 2016).

As instituições oficiais e organizações internacionais, também contribuíram para que o tema da responsabilidade social das organizações fosse crescendo com grande notoriedade. Espontaneamente, os meios de comunicação social começaram a dedicar mais atenção a estas questões, tanto através de notícias e artigos publicados, como

através de entrevistas a líderes organizacionais. As empresas vão aos poucos reconhecendo a importância da responsabilidade social como uma necessidade global, verifica-se o aumento do número de empresas que publicam relatórios de responsabilidade social, de sustentabilidade ou de cidadania empresarial e se submetem a auditorias (Cunha et al., 2016).

O livro verde publicado pela Comissão Europeia em 2001, a comunicação das comunidades Europeias em (2002), bem como as outras iniciativas da Comissão Europeia levaram ao nascimento de uma nova estratégia de responsabilidade social da União Europeia, para o período pós 2011. Esta última comunicação destacou a importância do tema nos seus diferentes níveis de análise.

A pressão imposta pela competição internacional versus globalização ao nível do negócio e atividade também incrementou o interesse pelo estudo da cultura organizacional que se desenvolve bastante nas últimas décadas do século XX. Durante este período surgem diversos autores que acreditam que a cultura organizacional condiciona a excelência da organização, pois esta pode materializa-se numa elevada motivação e desempenho dos seus colaboradores (Neves, 2000).

Esta tomada de consciência levou a que se percebesse que podem existir fatores não económicos a influenciarem o desempenho dos colaboradores e consequentemente a produtividade organizacional. A organização passa a ser vista como algo mais que recursos financeiros, estruturas físicas equipamentos e organogramas, mas também como uma estrutura de cariz humano e social, que tem vida, que cresce, se desenvolve e se adapta às exigências das envolventes internas e externa da organização (Neves, 2000).

Face ao exposto esta dissertação pretende contribuir para a compreensão da cultura organizacional das Instituições Particulares de solidariedade Social (IPSS) relacionando-a com a perceção dos seus colaboradores em relação as práticas de responsabilidade social predominantes nas organizações, cuja sua principal finalidade é a de oferecer bens e serviços de utilidade pública com cariz de solidariedade social.

A estratégia das organizações de economia social, tal como a de outras empresas, depende em grande parte das suas características culturais, dos seus valores, da sua

capacidade de se integrar na envolvente comunitária. Podemos também concluir que a sua eficácia organizacional depende desses mesmos valores e das crenças que pautam os seus recursos. Para Hofstede (1990, citado em Neves, 2000), em termos organizacionais, os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre outros. De acordo com Santos e Seabra (2015) p 76, há razões para se supor que os empregados desenvolvem uma postura de bons cidadãos organizacionais quando sentem que as organizações se orientam por critérios de cidadania relacionados com eles, mas também com todos os outros stakeholders.

Face ao exposto importa, assim, pela sua importância, analisar e descrever qual o Modelo de Cultura Organizacional existente nas Organizações de Economia Social /IPSS de forma a perceber qual é o modelo de crenças, costumes e valores que os colaboradores destas organizações percecionam, que tipos de regras são respeitadas e ensinadas para a convivência interpessoal, e de que forma esses valores e crenças podem influenciar a existência de práticas de responsabilidade social.

O estudo que irá ser efetuado tem como pergunta de partida:

*Haverá relação entre a cultura organizacional e as perceções de responsabilidade social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, na perspetiva dos seus colaboradores?*

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Verificar o tipo de cultura predominante nas organizações de economia social, em particular nas Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- b) Descrever as práticas de responsabilidade social percecionadas pelos colaboradores das Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- c) Verificar se a cultura organizacional existente nas organizações influencia as perceções de responsabilidade social nas organizações dos colaboradores.

A presente dissertação divide-se em dez capítulos. No primeiro capítulo apresentou-se o enquadramento geral dos temas a investigar e mencionou-se a pertinência do estudo e respetivos objetivos.

No capítulo 2, fala-se do conceito de economia social, bem como das suas formas jurídicas, a sua importância e finalidade, refere-se qual a sua ligação ao sistema da ação social em Portugal. Faz-se ainda, uma breve resenha histórica acerca da importância da economia social na Europa, menciona-se algumas potencialidades que lhe são reconhecidas e alguns desafios futuros com que o setor terá de lidar.

No capítulo 3 é desenvolvido o conceito de responsabilidade social e qual a sua relevância no contexto socioeconómico atual. Neste capítulo referem-se, ainda, algumas das principais abordagens teóricas, como as teorias instrumentalista, integrativa, política e ética (Cunha et al., 2016). É abordada, também, a teoria dos *stakeholders* como uma abordagem com grande destaque nas teorias éticas na qual a doutrina da União Europeia sobre responsabilidade social se baseou. Este capítulo aborda igualmente o modelo de responsabilidade social de Carroll (1979), como sendo um dos modelos internacionais de referência nas teorias de responsabilidade social.

O capítulo 3 aborda os diferentes conceitos de responsabilidade social de acordo com Comissão Europeia, a qual tem impulsionado as teses de responsabilidade social, desde o livro verde apresentado em 2001, até 2011 com apresentação da nova definição de responsabilidade social para as empresas.

No capítulo 4 dá-se uma perspetiva simples da importância da gestão da cultura nas organizações, apresenta-se a definição de cultura organizacional, salientando-se a sua complexidade enquanto conceito de estudo de diferentes campos científicos, apresenta-se alguns conceitos e algumas características que os distinguem, bem como as diferentes perspetivas de abordagem da cultura e diversos níveis de análise (Neves, 2000). Neste capítulo desenvolve-se, ainda, o modelo tipológico dos valores contrastantes de Quinn definindo-se as características de cada quadrante (Quinn, 1991 cit. em Ferreira & Martinez, 2008).

No capítulo 5 é apresentado o modelo conceptual proposto, são definidas as hipóteses de estudo e é feita a sua respectiva justificação teórica.

No capítulo 6 aborda-se o método que irá ser utilizado, caracteriza-se o local de estudo, bem como a amostra utilizada. Apresentam-se os instrumentos de medida e

quais os procedimentos de recolha utilizados. Este capítulo apresenta, ainda, a análise de consistência interna das escalas.

No sentido de aprofundar análise das variáveis de cultura para chegar aos resultados, no capítulo 8 começa-se por analisar os dados obtidos através de medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão). Usou-se, ainda, o Teste de Kruskal-Wallis como método não paramétrico para comparar duas ou mais amostras independentes de tamanhos iguais ou diferentes (Marôco, 2010).

Neste capítulo efetuou-se igualmente a análise das dimensões de responsabilidade Social, utilizando vários gráficos de barras, através dos quais se compararam resultados para cada dimensão. Apresentam-se, também os resultados dos testes de mediação para o modelo conceptual. Numa primeira fase no sentido de perceber qual a relação entre as variáveis de cultura organizacional e a perceção de responsabilidade social global, e numa segunda fase tentando perceber qual a relação entre os tipos de cultura encontrados e as diferentes dimensões de responsabilidade social. Neste capítulo apresenta-se assim o resultado encontrado para o modelo conceptual proposto nesta investigação através do modelo da regressão linear múltipla (MRLM).

No capítulo 8 efetua-se a discussão dos resultados procurando relacionar os objetivos e hipóteses propostas com os resultados obtidos tendo em conta os dados recolhidos da literatura.

No capítulo 9 são sistematizadas as principais conclusões e contributos mais relevantes do estudo, sugerindo-se pistas que conduzam a novas pesquisas. São, ainda, apresentados os constrangimentos encontrados ao longo da investigação.

## **2 ECONOMIA SOCIAL**

Este capítulo pretende descrever o que são organizações de economia social, qual a sua finalidade, e como se distinguem juridicamente. Pretende, ainda, abordar historicamente o conceito de economia social, qual a sua ligação à ação social e ao Estado Providência após a revolução de abril de 1974. No capítulo efetua-se, também, uma pequena resenha histórica sobre o desenvolvimento e importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal e faz-se uma abordagem da economia social na perspetiva europeia, versando alguns dos desafios e ameaças, e contributos referidos pelo relatório da economia social de Monzon e Chaves (2012).

### **2.1 Organizações de Economia Social**

O atual denominado setor da economia social é constituído por diferentes instituições organizadas sob diferentes formas, tal como refere a nova lei geral de bases da economia social, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, que estabelece, quanto ao sector Cooperativo e Social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade, em função dos princípios e dos fins que lhes são próprios (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

O Decreto-Lei n.º 30/2013 define economia social como sendo o conjunto das atividades económico sociais, livremente levadas a cabo pelas seguintes entidades da economia social: a) as cooperativas; b) as associações mutualistas; c) as misericórdias; d) as fundações; e) as instituições particulares, de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) as entidades abrangidas pelo subsector comunitário autogestionário, integrados nos termos da constituição no sector cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da Economia Social previstas na presente lei e que constem da base de dados da economia social (art.º 4 da Lei de Bases da Economia Social, 2013).

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social as Entidades da economia social, desenvolvem atividades que têm por finalidade “prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários quando socialmente relevantes” (art.º 2, da Lei de Bases da Economia Social, 2013).

As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores: a) o primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) a adesão e participação livre e voluntária; c) o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social, g) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, h) própria da natureza e do substrato de cada Entidade da economia social, constitucionalmente consagrada (art.º 5 da Lei de Bases da Economia Social, 2013).

## **2.2 Instituições Particulares de Solidariedade Social**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social fazem parte da economia social, tal como refere a da Lei de Bases de Economia Social. Têm como forma jurídica a associação e adquirem o estatuto de Instituições de solidariedade Social quando lhes é concedida pela Direção Geral da Segurança Social, esse estatuto, mediante a tutela do Estado

De acordo com Barroco (1997, p.60), “Instituições Particulares de Solidariedade Social é a denominação concedida a um género de pessoas coletivas formadas sem fins lucrativos que de uma maneira geral visam a proteção social das pessoas antecipando situações de carência, disfunções e marginalização social promovendo a integração

comunitária”. Também para Luís (1997, p. 230), em Portugal “o exercício da proteção social é exercido pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social através da cedência de bens e serviços para, crianças, jovens, família, proteção na velhice, invalidez, diminuição de meios de subsistência, promoção e proteção da saúde, reabilitação, educação, formação profissional, designação da habitação, podem ainda seguir outros fins desde que compatíveis com os princípios de nomeação da solidariedade e a justiça entre os indivíduos”.

A intervenção social desenvolvida pelas Instituições de Solidariedade Social integra-se nas respostas no âmbito da ação social. De acordo com Luís (1997, p. 231) “estas surgiram por via da necessidade de responder apoiando as situações de carência como resposta da população à carência de serviços, não respondidos pelo Estado, complementam ou substituem o Estado no seu papel de Estado Providência na resolução das carências na área social, através da ação voluntária dos cidadãos e de entidades sem fins lucrativos”.

Para Barros (1997, p. 315), a ajuda social em Portugal é assegurada pela sociedade civil, através de organizações adequadas à atividade: “as IPSS são características do sistema de ajuda pública que constitui um dos pilares mais inovadores do sistema socioeconómico português, quando comparado com os sistemas de ajuda social dos nossos parceiros da comunidade europeia”.

Namorado (2006, p. 24) afirma: “no plano da legislação comum no espaço do subsector solidário deve mencionar-se no caso das IPSS, o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social”, publicado através do decreto-lei nº 119/83 de 3 de março, e atualizado mais recentemente pelo Decreto-lei n.º 172-A/2014 que surge ao abrigo e no desenvolvimento da Lei de Bases da Economia Social, recentemente retificada em 2013.

O mais recente Decreto-Lei n.º 172-A /2014, também denominado de Estatuto das IPSS, impõe a reformulação de alguma das antigas disposições e a introdução de outras. A sua revisão assenta na reformulação da definição de Instituições Particulares de Solidariedade Social, destacando-se o facto de a sua atuação dever ser pautada

pelo cumprimento dos princípios orientadores da Economia Social, definidos na lei n.º 30/2013, de 8 de maio.

De acordo com Decreto-lei n.º 172-A /2014, designam-se por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

São fins e atividades principais das instituições, de acordo com Decreto-Lei n.º 172-A /2014, a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade devida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios: a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo b) Apoio à família; c) Apoio às pessoas idosas; d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; e) Apoio à integração social e comunitária, f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa, h) Educação e formação profissional dos cidadãos; i) Resolução dos problemas habitacionais das populações, j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos (art.º 1º, Decreto-lei n.º 172-A /2014).

### **2.3 Importância e Finalidade das IPSS**

De acordo com o preâmbulo do Decreto-lei n.º 172-A /2014 o setor social e Solidário representado pelas Misericórdias e Instituições de Solidariedade Social (IPSS), tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais em todo o território nacional, abordando de uma forma mais humana, mais próxima, e por isso mais benéfica os cidadãos. Ao longo das últimas décadas este sector não só cresceu em número de Instituições Particulares Solidariedade Social constituídas, como passou a assumir

socialmente grande importância social e económica junto das populações em que estas instituições estão inseridas.

De acordo com Barros (1997, p. 14) o setor não lucrativo foi construído entre o sector privado e o sector público, e encontra-se numa posição privilegiada para explorar atividades desenvolvidas pelo Estado em regime de contrato programa, que tende a complementar as suas atividades tradicionais, contribuindo assim para o bem-estar social e sua coesão interna.

De facto, as instituições ao longo das últimas décadas têm dado respostas não só no sector da Segurança Social como no domínio da saúde, educação, reabilitação ou em outras áreas em que as famílias encontram apoio e resposta de primeira linha. Devido à sua proximidade do terreno e dos reais problemas dos cidadãos, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, parecem possuir pela sua ação capacidade de responder antecipadamente e com elevada eficácia às situações de maior vulnerabilidade (Barros, 1997).

Esta capacidade de dinamizar a economia é-lhe reconhecida ao efetuar análise de dados da conta satélite da Economia Social. A Conta Satélite da Economia Social indica que estas instituições empregam um universo de 227 mil pessoas, são responsáveis por 5,5% do Emprego Remunerado Nacional e por 2,8% do Valor Acrescentado Bruto. De acordo com o Instituto Nacional Estatística, em 2013, as Instituições Particulares Solidariedade Social representam 94% das entidades de Economia Social em Portugal (INE, 2013).

De acordo com Estevão (1997, p.32) “o crescente interesse da teoria pelo tema vem a par com o dinamismo que estas organizações revelam desde o começo dos anos 70 e com a sua difusão nas mais diversas sociedades, das mais avançadas às menos desenvolvidas”, acrescentando igualmente que, “o seu modo de organização e administração refletem uma ética particular, que lhe permite não só mobilizar o trabalho voluntário como desenvolver uma Economia Solidária”.

### **2.3.1 A Ação Social e Economia Social em Portugal**

As Instituições de Solidariedade Social, (IPSS), em Portugal nasceram após o 25 de abril 1974 com o surgimento da Constituição da República Portuguesa (CRP) que atribuiu ao Estado a obrigação de coordenar e subsidiar um sistema de segurança social que protege os cidadãos perante riscos sociais de uma maneira geral em todas as situações de falta ou diminuição dos meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Para Luís (1997, pp.231-232) “apesar da prestação de serviços em várias áreas sociais, constituir uma obrigação do Estado este delegou ao sector privado com especial preponderância nas Instituições Particulares de Solidariedade Social o seu papel, confia-se-lhe assim um importante papel na resolução das carências dos cidadãos e cabe ao Estado a obrigação de reconhecer, valorizar e apoiar as instituições”, considera ainda que, “o predomínio do sector privado no exercício da ação social constitui uma originalidade portuguesa”.

De acordo com Lourenço (2005), datam do início da década de 70 do século XX, alguns dos debates mais significativos na então designada área de Assistência Social, discutindo-se a sua relação com a política social, com a vinculação a direitos, com o seu contributo para o desenvolvimento, com a inscrição e especificidade para a composição da Segurança Social. Na década de 80, a assistência social do antigo regime (1911) transfere-se da esfera quase exclusiva da família para a coresponsabilização do Estado. Concebe-se como área aproximada da política social, analisando-se nesse contexto os direitos que poderia sustentar. Dá-se a sua integração orgânica e funcional no campo da Segurança Social (Leal, 1985).

A ação social das organizações de economia social surgiu e desenvolveu-se enquanto resposta às novas realidades sociais das sociedades industrial como as de natureza demográfica e sociológica. O êxodo rural que correspondeu a uma grande concentração das populações na cidade, à conseqüente alteração nas relações familiares, diminuição de solidariedade e redes de vizinhança. O envelhecimento da população, a nuclearização das famílias, a entrada no mercado de trabalho das mulheres e a alteração do seu papel social enquanto cuidadoras, entre outras

alterações sociais foi trazendo novos problemas e exigindo respostas adequadas quer por parte do Estado, quer da parte dos indivíduos (Luís, 1997).

A revolução de 25 de Abril de 1974 levou ao surgimento de vários movimentos de pessoas que exercendo os seus direitos de cidadania constituíram associações com serviços que respondiam a muitos dos problemas que surgiam das mudanças na sociedade e que tinham passado a constituir direitos fundamentais. É o caso das creches, do pré-escolar, dos centros dias, que surgem como resposta a saída das mulheres para o emprego e da necessidade do seu papel enquanto mães e cuidadoras ter de ser complementado por respostas não existentes na sociedade.

Assim, nos nossos dias e de acordo com Luís (1997), fazem parte da rede social de equipamentos todas as organizações sem fins lucrativos que forneçam serviços no âmbito da proteção social e que tenham acordo de cooperação com o Estado. Como por exemplo creches, jardim-de-infância, ATL, lares, internatos, apoio domiciliário, centros dia, albergues, refeitórios, residenciais, amas, entre outros serviços que prosseguem fins sociais.

### **2.3.2 Economia Social no Quadro Europeu**

Na Europa de acordo com o relatório sobre a economia social na União Europeia publicado em 2008 pelo Comité Económico e Social Europeu, também a atenção prestada à economia social pelos diversos organismos da União Europeia (UE) tem aumentado nas últimas três décadas, embora de forma irregular e com diferenças entre os vários tipos de instituições, que tem múltiplas facetas jurídicas e conceptuais (Monzón & Chaves & 2012).

O longo processo para o reconhecimento institucional da economia social e para a formulação de políticas europeias específicas iniciou-se na década de 80 e culminou em 1989 com a Comunicação da Comissão ao Conselho sobre «As empresas da economia social e a realização de um mercado europeu sem fronteiras», que propunha o estabelecimento estatutário de uma base jurídica europeia para as cooperativas, associações e mutualidades, e com a criação da Unidade de Economia Social dentro da Direção-Geral XXIII da Comissão Europeia (Monzón & Chaves, 2012).

Ao longo dessa década, duas instituições comunitárias, o Parlamento Europeu e o Comité Económico e Social Europeu (CESE), publicaram uma série de relatórios, propostas e resoluções onde se destacou o valor acrescentado da economia social, que culminaram com um relatório de referência. A economia social tem vindo a ser reconhecida pela comunidade europeia como sendo um setor que contribui significativamente para a criação de emprego para o crescimento sustentável e uma distribuição mais justa dos rendimentos e da riqueza (Monzón &Chaves 2012).

O reconhecimento do grande potencial da economia social deveu-se ao facto de se ter constatado que economia social foi o setor que mais resistiu à crise económica passando a ser visto enquanto solução para as atuais crises económicas e sociais e enquanto instrumento com capacidade de introduzir mudanças positivas na sociedade.

Enquanto as economias de mercado e o setor público não encontraram soluções satisfatórias para questões tão importantes como o desemprego em massa de longa duração e exclusão social, as instituições de economia social mostraram a sua capacidade de dar resposta as necessidades sociais, crescendo em quantidade afirmando a sua capacidade de contribuir eficazmente para a resolução dos novos problemas sociais, mostrando que são socialmente responsáveis (Monzón &Chaves, 2012).

### **2.3.3 Potencialidades da Economia Social na Europa**

A economia social, aliada à intervenção pública (direta ou através do sistema de segurança social), funcionou como amortecedor da crise. De acordo com o relatório da economia social de Monzón e Chaves (2012) a economia social pode ser vista como amortecedor da crise, por dois motivos:

O primeiro prende-se com as suas regras específicas, não podem ser compradas, uma vez que o seu capital não é negociável nos mercados; sejam dificilmente deslocalizadas, já que os grupos de pessoas envolvidas estão fixados num dado local; sejam mais resistentes, pois as suas reservas financeiras não podem ser distribuídas aos acionistas; sejam mais flexíveis do ponto de vista financeiro, devido à arbitragem entre os rendimentos imediatos e a distribuição dos excedentes (Monzó &Chaves 2012, p.64).

O segundo relaciona-se com o facto de “devido à importância dos compromissos sociais destas empresas, resultantes de uma governação que, mais do que atuar no respeito da democracia representativa, abre espaço para um certo consenso em períodos de crise, a economia social proporcionar, a nível interno, flexibilidade face aos horários de trabalho e salários, uma estrutura salarial menos hierárquica estabilidade de emprego (menor rotatividade, manutenção dos postos de trabalho dos seniores, inserção profissional das mulheres) ” (Monzón & Chaves, 2012, p.65)”. Um outro fator prende-se com a “confiança depositada pelas pessoas na economia social o que lhe permite continuar a usufruir de donativos e do voluntariado, atenuando recessão do mercado” (Monzón & Chaves, 2012, p.65) ”.

Para Monzón e Chaves (2012), a economia social tem permitido à sociedade fortificar a cultura democrática, promovendo o nível de participação social conseguindo desta forma conceder voz e capacidade negocial a grupos sociais anteriormente excluídos do processo económico e do processo de elaboração e execução de políticas públicas. Tem vindo a permitir a passagem de empregos da economia paralela para o mercado de trabalho legal garantindo a sobrevivência de ofícios que de outra forma teriam deixado de existir, como por exemplo, o artesanato. Tem explorando novas profissões como por exemplo, a de Educador Social, mostrando que consegue abrir caminho para o acesso ao mercado de trabalho em especial aos grupos desfavorecidos e socialmente excluído (Monzón & Chaves 2012).

Em termos estatísticos e de acordo com os dados do relatório para Economia Social de Monzón e Chaves (2012), a Economia Social na Europa, tal como em Portugal, tem mostrado a sua importância em termos estatísticos tanto em termos humanos como económicos garantindo emprego remunerado a mais de 14,5 milhões de pessoas, ou seja, cerca de 6,5% da população ativa da UE-27. A economia social cresceu mais rapidamente do que a população no seu conjunto nos períodos de 2002-2003 e 2009-2010, verificando-se um aumento do total da mão-de-obra europeia remunerada de 6% para 6,5% e de postos de trabalho de 11 milhões para 14,5 milhões (Monzón & Chaves, 2012).

### 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

#### 3.1 Contextualização da Ética e Responsabilidade Social nas Organizações

Têm sido muitos os fundamentos e os argumentos na discussão em torno da responsabilidade social das organizações, existindo por parte dos diferentes *stakeholders* uma forte pressão sobre as empresas para que adotem práticas consideradas socialmente responsáveis (Cunha et al., 2016).

A responsabilidade social das organizações tornou-se nos dias de hoje uma dimensão importante da estratégia das empresas, uma vez que caso as empresas não a tenham, poderão correr o risco de prejudicar os interesses de todas as partes interessadas, o que terá sempre reflexos negativos no desempenho da organização.

Por outro lado, a ética “do cuidar” tem vindo a ganhar adeptos na conceção que interpreta a organização como espaço de cooperação. Esta conceção pode ser identificada em conceitos atuais como o da chamada melhor empresa para trabalhar, “empresas viva”, “empresa amiga da família,” “organização autenticizótica” ou autêntica, ou seja, empresa que proporciona trabalho com significado, merecedora de confiança, que faculta aos colaboradores equilíbrio, realização pessoal, competência, iniciativa própria, que é âncora do bem-estar psicológico e antisstress (Cunha et al., 2016).

Por outro lado, as organizações vão também tomando consciência que o clima social favorável no interior da organização, induz menos índice de absentismo, maior empenho e produtividade dos seus colaboradores. Existem estudos que sugerem que atos de boa cidadania das empresas interpretados positivamente pelos colaboradores correspondem a mais interesse e dedicação por parte destes. Uma progressiva quantidade de multinacionais adere a princípios de Responsabilidade Social. O caso ilustrativo da certificação pela norma SA 8000, norma AA 1000, norma ISO 26000, e da norma portuguesa NP4469, é sinal bastante claro da adesão das empresas a questões da responsabilidade social (Duarte, 2013).

Por outro lado, uma quantidade progressiva de consumidores tornou-se mais consciente das problemáticas mundiais e incorpora nas suas decisões de compra critérios relacionados com matérias ambientais e sociais, assim como consequência a imagem das empresas passou a ser de extrema importância fazendo com que estas se esforcem e tentem projetar para a sociedade uma imagem pública socialmente responsável (Cunha et al., 2016).

O facto da procura de eficiência económica e do lucro, introduzir na sociedade contemporânea a exploração desenfreada dos recursos naturais, criando-se um problema de sustentabilidade da mesma levou a que as empresas, face à degradação da sociedade, a qual inevitavelmente estabelecerá riscos para o negócio, procurem adotar posturas proactivas, ao invés de reativas, em relação aos sinais da sociedade, procurando alinhar a sua missão com a comunidade onde estão inseridas, atuando de forma a incorporar no seu processo de decisão o interesse do público, construindo, assim, um novo entendimento, do papel da empresa (Catraio, 2012, p.5).

As questões ambientais também são hoje muito mais consideradas como questões cruciais pelas empresas, levando-as a uma gestão mais eficiente de recursos que lhe permita cumprir objetivos relacionados com ambiente. A importância dada às questões ambientais permite também as empresas diminuir custos e criar maior eficiência de resultados (Cunha et al., 2016).

Estas conceções trazem um novo paradigma ao trabalho nas organizações. Questões como, se a empresa terá responsabilidade moral perante a sociedade para além de produzir bens e ser lucrativa, fazem surgir a ideia de uma nova missão moral das empresas: o dever moral de melhorar o mundo (Cunha et al., 2016).

Por sua vez os cidadãos mostram também que estão sensibilizados para esta matéria. Podem ser encontrados estudos a nível mundial, tal como afirma Cunha et al. (2016), sobre as perceções dos cidadãos relacionadas com a responsabilidade social que indicam que cerca de dois terços dos cidadãos desejam que as organizações vão além do papel tradicionalmente assente na geração de lucros, no pagamento de impostos, no emprego de pessoas e cumprimento do lei, pretendem que estas contribuam para os objetivos da sociedade como um todo e cumpram elevados requisitos éticos.

Globalmente os cidadãos consideram que a proteção na saúde, segurança no trabalho dos empregados, o tratamento igualitário dos mesmos, a proteção do ambiente e a recusa em recorrer ao trabalho infantil devem prevalecer sobre os lucros e o pagamento de impostos (Cunha et al., 2016).

Cada vez mais a sociedade contemporânea exige das organizações um comportamento ético não somente nos aspetos das suas obrigações legais, mas também no respeito pelos consumidores e concorrentes. Dessa nova forma de pensar mais consciente da sociedade nasce um novo modelo de organização socialmente responsável, pressupondo a ética e responsabilidade social como um dos fatores fundamentais no desenvolvimento de qualquer organização (Costa, Frazão & Neves, 2007).

No campo da responsabilidade social, a organização pertencente ao setor social não tem tido como princípio ou objetivo gerar excedentes, desenvolvem essencialmente ações sociais, sendo este um setor que deve acima de tudo pautar-se por padrões éticos que agreguem valor para a sociedade e que contribuam para o desenvolvimento do bem-estar social, o que pressupõem que em algumas áreas elas deverão ser pioneiras nas questões relacionadas com a responsabilidade social (Elo Social, 2007).

Este setor deve agir de acordo com a missão e respetivos valores, com a máxima clareza e transparência, dependendo a sua imagem essencialmente da forma como age perante a comunidade e todos os seus *stakeholders*. É um setor que prioritariamente deve promover a igualdade o bem-estar, lutar contra a pobreza e desigualdade, desenvolvendo atividades sociais que geram valor para todos (Elo Social, 2007).

Numa organização social, a ética, cultura e valores morais não devem ser inseparáveis de qualquer ação, atitude. Uma organização de cariz social deve estar determinada a atuar com ética e ações de responsabilidade social em todas as áreas da sociedade. Este fator pode ter sido promotor de uma cultura de solidariedade, e conduzir os seus profissionais nas suas ações, criando compromissos individuais ou coletivos por parte dos seus colaboradores, para com a sociedade e para com o próprio trabalho, ou seja, fortalece as relações entre as partes, colaboradores, instituição, comunidade (Costa et al., 2007).

Assim sendo, a ética institucional deve criar e disseminar valores que se refletem em atitudes, comportamentos e práticas de gestão, que posteriormente se disseminam pelos empregados, famílias e clientes (Costa et al., 2007).

O gestor da organização social deve ter a noção de que a instituição não tem proprietário, não deve tomar por esse motivo decisões centradas no seu interesse, mas no de todas as partes interessadas. Neste contexto, as organizações sociais, muito mais que as empresas, devem ter uma responsabilidade ética relacionada com comportamentos ou atividades que as partes interessadas delas esperam e que não são na maior parte das vezes legisladas nem regulamentadas (Lima & Muraro, 2003).

De acordo com o referencial ético Elo, as Instituições Particulares de Solidariedade Social devem ser a expressão organizada do dever moral de solidariedade e justiça, mais próximo das realidades locais, mais atentas aos reais problemas existentes e por isso mais eficazes na efetivação dos direitos de cidadania. “No entanto tal como as outras organizações, também as Instituições Particulares de Solidariedade Social necessitam de apreender a gerir e melhorar o seu modo de atuação na relação com todas as partes interessadas, pessoas clientes, famílias, parceiros, e outros que consigo se relacionam” (Elo Social, 2007, p. 3).

À semelhança de outras organizações, cada vez mais as Instituições Particulares de Solidariedade Social têm de gerir recursos e interesses, desenvolver competências, motivar os seus colaboradores, adaptar a sua forma de funcionar aos novos processos de globalização, tomar decisões estratégicas, mas com consciência do impacto que estas podem ter em todas as partes interessadas (Costa et al., 2007).

Atualmente, é cada vez mais importante para as organizações de economia social clarificar e orientar a sua ação para um sentido ético incentivando a reflexão de forma a criar uma estrutura própria de reflexão ética. A ética é vital para qualquer organização, porque solidifica relações com todos os *stakeholders*.

Cada vez mais o sucesso institucional não depende apenas do tipo de produto ou serviço fornecido nem dos preços aplicados, mas do comportamento ético da organização perante a sociedade, da sua imagem institucional enquanto benéfica para a sociedade (Costa et al., 2007).

### 3.2 Teorias de Responsabilidade Social

Podemos verificar que o conceito de responsabilidade social das organizações apresenta uma vasta paisagem de teorias e uma grande proliferação de abordagens controversas, complexas e, por vezes, pouco claras. A discussão sobre o conceito de responsabilidade social é extensa e controversa, não há convergência nos fundamentos usados e a mesma terminologia é usada para diferentes significados (Cunha et al., 2016).

Para alguns autores, ela significa obrigação legal, para outros, comportamento socialmente responsável em sentido ético, para outros, é o ser responsável por algo no sentido causal, outras equacionam o conceito em forma de contribuição quantitativa, outra consciência social, alguns encaram-na como um dever “fiduciário” que impõem padrões de comportamento mais elevado nos negócios do que nos cidadãos em geral. Desta proliferação de concepções, tem resultado grande multiplicidade de modelos e teorias (Cunha et al., 2016).

Garriga e Melé 2004 (citado em Cunha et al., 2016) consideram quatro grandes tipos de teorias e abordagens:

O primeiro tipo de abordagem são as teorias instrumentalistas: nas quais se incluem as seguintes abordagens ou subtipos (Garriga & Melé, 2004, citados em Cunha et al., 2016): a maximização do valor para o acionista, estratégias para a vantagem competitiva, e o marketing de causas.

As teorias instrumentalistas veem a responsabilidade social como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro das empresas, interessam-se acima de tudo pelo tipo de atuações mais socialmente responsáveis que pode tornar as empresas mais competitivas e bem-sucedidas. Para os instrumentalistas, as empresas devem investir em atividades sociais (incluindo filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros, as atividades que não cumpram este objetivo não são legítimas. Para as teorias instrumentalistas a responsabilidade social é apenas uma ferramenta destinada a prosseguir objetivos económicos da empresa a criação de

riqueza prevalece como objetivo principal, a intenção é a de aumentar a reputação da empresa para aumentar a propensão dos clientes para comprar os seus produtos.

Tudo o que possa contribuir para a maximização dos lucros do acionista ou proprietário incluindo atividades filantrópicas ou o fomento das atividades e aumento de recursos na comunidade de forma obter vantagens indiretas para empresa é, para estes teóricos, responsabilidade social. O conceito de responsabilidade social é entendido como tudo o que possa aumentar determinadas atividades sociais desde que melhorem o contexto competitivo em que a empresa se insere e aumentem o seu potencial de criação de riqueza (Cunha et al., 2016).

O segundo tipo de abordagem são as teorias políticas: nas quais se incluem os seguintes subtipos (Garriga & Melé, 2004, citados em Cunha et al., 2016): o constitucionalismo empresarial, teoria do contrato integrativo e a cidadania empresarial. As teorias políticas entendem que as empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado e a vida política. Por conseguinte, cabe-lhes atuar responsavelmente na gestão desse poder. Entre a sociedade e as empresas existe um contrato implícito que estas devem ter em conta. As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte (Cunha et al., 2016).

O terceiro tipo de abordagem são as teorias integrativas: nas quais se incluem como diferentes abordagens a gestão dos assuntos sociais, a responsabilidade pública, gestão dos *stakeholders*, o desempenho social da empresa (Garriga & Melé, 2004, citados em Cunha et al., 2016).

As teorias integrativas estudam a forma como podem as empresas integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações. Para esta teoria as empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas do desempenho social que a sociedade em seu redor espera, têm responsabilidade nos assuntos públicos incluindo a participação na formação das políticas. Uma gestão correta requer que a empresa tenha em conta os interesses dos vários *stakeholders* e não apenas a dos proprietários ou acionistas. Para estas teorias, as empresas

socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (Cunha et al.,2016).

O quarto tipo de abordagem são as teorias éticas, nas quais se incluem as seguintes tem abordagens, a teoria normativa dos *stakeholders*, e os direitos universais e desenvolvimento sustentável (Garriga & Melé, 2004, citados em Cunha et al., 2016). Estas teorias preocupam-se em identificar os princípios de atuação ética que as empresas devem observar sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades. Os princípios normativos éticos devem ser seguidos pelas empresas, deve ser feito o que é certo para a sociedade (Cunha et al., 2016).

Para estes teóricos, os *stakeholders* têm interesses legítimos na ação da empresa, esses interesses, devem ser respondidos independentemente de serem benéficos ou não para os proprietários ou acionistas. Os deveres que devem nortear a gestão são a justiça o benefício mútuo e a cooperação. Para as teorias éticas a organização é responsável socialmente, independentemente de qualquer outra causa.

As empresas devem atender aos direitos humanos universais e a dignidade das pessoas, devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade acautelando os interesses da próxima geração e para tal devem atender aspetos económicos, sociais e ambientais, contribuindo enquanto membros da sociedade para o bem comum e o progresso da comunidade (Cunha et al., 2016).

### **3.3 Teoria dos Stakeholders**

A teoria dos *stakeholders* é uma das abordagens com grande destaque nas teorias éticas, à qual a doutrina da União Europeia sobre responsabilidade social das organizações corresponde. Esta visão tem como base a ideia de que a gestão das empresas não deve ter apenas base nos interesses dos acionistas ou proprietários, mas também deve ter como interesse todos os *stakeholders* (partes interessadas), designadamente colaboradores, os gestores, comunidade local, os clientes e fornecedores. Estas partes interessadas merecem ser consideradas uma vez que

também elas podem beneficiar ou ser prejudicadas pela ação das empresas (Cunha et al., 2016).

Esta teoria encara a organização como sendo uma junção de interesses de indivíduos e grupos que afetam ou podem ser afetados pela atividade da empresa e que com legitimidade procuram influenciar os processos de decisão com vista obter benefícios para os interesses que defendem ou representam. Esta perspectiva tornou a exclusiva procura da satisfação dos acionistas moralmente inaceitável, passando a gestão a ser responsável perante a comunidade em geral em particular por todos os que possam ser parte interessada na atividade da empresa (Cunha et al., 2016).

A empresa passa a ser parte da comunidade perante a qual é responsável e com quem estabelece um contrato implícito. Esta teoria levou ao interesse pelas questões de responsabilidade social e sem ela, esta não teria tido o desenvolvimento a que se assistiu nos últimos anos. A teoria dos *stakeholders* é responsável por admitir que a empresa é eticamente responsável e não se limita ao mero cumprimento dos normativos legais, deve sim comportar-se de acordo com o que vários *stakeholders* esperam dela (Cunha et al., 2016).

De acordo com Evan e Freeman (citados em Cunha et al., 2016) o direito de propriedade não concede às empresas o direito de tratar os outros como um meio para um fim, não deve ser ignorado o respeito pelas pessoas, as pessoas devem ser responsáveis pelas consequências dos seus atos e devem ser capazes de aceitar essas responsabilidades. O propósito da empresa é servir como veículo para a coordenação dos interesses dos outros *stakeholders*.

Evan e Freeman (citados em Cunha et al., 2016), socorrendo-se da teoria dos direitos, e de normas kantianas e utilitaristas/consequencialistas enunciaram dois princípios que devem nortear a atuação das empresas, e ajudam a compreender o porquê da gestão dever ter em conta os efeitos das suas ações sobre os outros *stakeholder* se não apenas os proprietários/acionistas.

O princípio dos direitos de acordo com o qual, a empresa e os seus gestores não podem violar os direitos legítimos que os outros têm de determinar o seu próprio

futuro. E o princípio dos efeitos, a empresa e os seus gestores são responsáveis pelos efeitos das suas ações sobre os outros.

De acordo com o princípio dos direitos se a empresa tem direito de requerer aos gestores determinadas ações, também os outros *stakeholders* podem reivindicar pretensões legítimas. Dos empregados espera-se que sigam as instruções da gestão e que falem favoravelmente da empresa junto da comunidade, mas porque são usados como um meio tem o direito de participar nas divisões que afetam esse uso, esse convite à participação deve ser genuíno e a sua participação deve também ser genuína. Quando a gestão simula práticas tendo a vista a manipulação das pessoas o resultado será o de desconfiança e fraca produtividade (Cunha et al., 2016).

### **3.4 A abordagem da Comissão Europeia relativa à Responsabilidade Social das Empresas**

A Comissão Europeia é uma das entidades que mais tem impulsionado as teses de responsabilidade social das empresas.

O livro verde apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias em 2001, promove um Quadro Europeu para a responsabilidade social das organizações, e representa um contributo importante para as reflexões em torno da matéria. Para a Comissão Europeia (2001) a responsabilidade social deve aparecer como resposta voluntária das organizações às diversas pressões de natureza social, ambiental e económica.

As organizações devem assumir um compromisso voluntário que vai para além dos requisitos legais, reguladores convencionais a que de qualquer forma estariam vinculadas. Elevando assim o seu grau de exigência para além do que lhe é pedido pelas normas reguladoras, relacionadas com o desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social das empresas 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 (Comissão Europeia, 2001).

Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e

que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. São vários os fatores que podem levar ou motivar o desenvolvimento ou evolução da responsabilidade social, o contexto económico de hoje, os problemas ambientais, a necessidade de uma melhor imagem.

De acordo com a Comissão Europeia (2001), a maioria das definições de responsabilidade social descreve a responsabilidade social das empresas, como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.

Face a esta orientação, 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 das comunidades locais (Comissão Europeia, 2001).

A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis, relacionam-se sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção (Comissão Europeia, 2001).

A responsabilidade social desempenha um papel na compreensão da gestão através da disponibilização de informação objetiva e fiável, e pode manifestar-se de várias formas. Pode manifestar-se de forma interna com a preocupação com a satisfação dos funcionários, oferecendo-lhe boas condições de trabalho, pode manifestar-se através do desenvolvimento de atividades para melhorar a vida da comunidade à sua volta, protegendo os recursos naturais, oferecendo assistência e serviços para a comunidade ou funcionários (Comissão Europeia, 2001).

Em 2002, a comissão das comunidades europeias emite uma nova comunicação relativa à responsabilidade social das empresas. Nessa comunicação, a Comissão apresenta a estratégia da União Europeia para promover a responsabilidade social.

Um ano após o lançamento do Livro Verde, a comunicação de 2002 faz um enquadramento europeu para a responsabilidade social das empresas. Para a Comissão Europeia (2002) a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas, bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego.

A comunicação de 2002 refere, ainda, que são cada vez mais as empresas que optam por uma cultura de responsabilidade social, embora continue a existir uma ampla gama de abordagens do conceito responsabilidade social, as suas principais características reúnem consenso generalizado. No entanto de acordo com Comissão Europeia (2002):

Continua a entender-se por responsabilidade social e ética “um comportamento que as empresas adotam voluntariamente, para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo” (p.6). O conceito de responsabilidade social e ética aparece “estritamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental” (p.6).

De acordo com comunicação de 2002, às autoridades públicas competia a missão de promover práticas sociais e ecologicamente responsáveis por parte das empresas. As políticas públicas no domínio da responsabilidade social e ética podem, assim, ajudar a gerir positivamente o fenómeno da globalização, fomentando boas práticas nas empresas que complementem os esforços públicos em proveito do desenvolvimento sustentável. As políticas públicas também poderão contribuir para o desenvolvimento de um quadro de ação com vista a promover a transparência e, como tal, a credibilidade das práticas de responsabilidade social e ética.

Em segundo lugar, a Comissão Europeia pretendia fomentar a proliferação de diferentes instrumentos de responsabilidade social ética como, normas de gestão, sistemas de rotulagem, certificação e notificação. Pretendia, ainda, efetuar uma ação comunitária que facilitasse a convergência dos instrumentos utilizados. Pretendia-se uma maior convergência e transparência nos seguintes domínios: (1) códigos de conduta, (2) normas de gestão, (3) contabilidade, auditoria e divulgação de relatórios, (4) rótulos, e (5) o investimento socialmente responsável (Comissão Europeia, 2002).

A Comissão Europeia, em 2002, pretendia centrar a sua estratégia nas seguintes ações: (1) Intensificar a divulgar o impacto positivo da responsabilidade social nas empresas e nas sociedades na Europa e no mundo, em especial nos países em desenvolvimento; (2) desenvolver entre as empresas o intercâmbio de experiências e boas práticas em matéria de responsabilidade social; (3) promover o desenvolvimento de competências de gestão em RSE; (4) fomentar a responsabilidade social entre as Pequenas e Médias Empresas; (5) facilitar a convergência e a transparência das práticas e dos instrumentos de Responsabilidade social e ética;(6) lançar um fórum multilateral sobre RSE a nível europeu; (7) integrar a responsabilidade social nas políticas comunitárias (Comissão Europeia, 2002).

A educação é salientada como muito importante na formação de gestores, trabalhadores e outros agentes para promoverem a responsabilidade social e ética. O sistema de ensino é, em todos os níveis escolares, fundamental no fomento da responsabilidade social dos cidadãos.

Em 2006, a Comissão Europeia faz uma nova comunicação ao Parlamento Europeu, desta vez com objetivo de implementar uma parceria para o crescimento e o emprego tornando a Europa “um Pólo de excelência em termos de responsabilidade social”.

Propõem uma aliança aberta das empresas europeias, relativamente à qual as empresas de todas as dimensões são convidadas a exprimir voluntariamente o seu apoio. Constituindo um processo político para aumentar a aceitação da responsabilidade social e ética entre as empresas europeias.

Para a Comissão Europeia (2006) os desafios que a União Europeia deve agora enfrentar são o crescimento sustentável, a criação de mais e melhor emprego perante a concorrência mundial e uma população a envelhecer, protegendo o modelo de sociedade baseado na igualdade de oportunidades, elevada qualidade de vida, inclusão social e ambiente saudável.

Em 2011, a Comissão Europeia faz uma nova comunicação sobre a responsabilidade social das empresas e a sua nova estratégia para o período de 2011-2014. No âmbito da estratégia Europa 2020, a Comissão assumiu o compromisso de renovar a estratégia

da UE para promover a responsabilidade social das empresas. Na comunicação de 2011 é efetuada uma avaliação do impacto da política europeia.

A presente comunicação apresenta, ainda, uma nova visão da responsabilidade social das empresas que inclui uma definição atualizada e uma nova agenda. Para esse efeito, a Comissão baseia-se na política de 2006 e contempla, ao mesmo tempo, novos e importantes aspetos que poderão contribuir para aumentar os seus efeitos.

Segundo a nova definição da Comissão Europeia (2011), a responsabilidade social das empresas é:

«a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade. O respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o objetivo de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas e demais partes interessadas e para a sociedade em geral” (Comissão Europeia, 2011, p.7).

As empresas que visam encarar a responsabilidade social numa perspetiva formal, em especial as grandes empresas, passam a encontrar guias baseados nos princípios e orientações reconhecidos a nível internacional, nomeadamente as orientações para as empresas multinacionais da OCDE, os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, a norma-guia sobre responsabilidade social ISO 26000, a declaração de princípios tripartida da OIT sobre empresas multinacionais e política social, e os princípios orientadores das Nações Unidas sobre empresas e direitos humanos (Comissão Europeia, 2011).

Este conjunto fundamental de princípios e orientações reconhecidos internacionalmente corresponde a um quadro geral da responsabilidade social e ética que é evolutivo mas foi recentemente consolidado (Comissão Europeia, 2011).

A Comissão Europeia adotou, também, uma comunicação sobre as políticas da União Europeia e o voluntariado na qual reconhece o voluntariado de trabalhadores enquanto expressão da responsabilidade social das empresas. Preconiza, nas relações

entre os Estados, o respeito dos três princípios da boa governação fiscal, a saber: transparência, intercâmbio de informações e leal concorrência fiscal. As empresas são também incentivadas a agir em prol da aplicação destes princípios. Devem ser as próprias empresas a desenvolver a sua responsabilidade social (Comissão Europeia, 2011).

As autoridades públicas devem desempenhar um papel de suporte através de uma combinação inteligente de medidas de carácter voluntário e, se for caso disso, de regulamentação complementar para por exemplo, promover a transparência, criar incentivos de mercado a um comportamento responsável das empresas e garantir a responsabilização das mesmas (Comissão Europeia, 2011).

A Comissão Europeia incita os empresários europeus, incluindo os do sector financeiro, a adotar, o compromisso público de estimular, em estreita cooperação com as autoridades públicas e demais partes interessadas, um comportamento responsável, através do estabelecimento de objetivos claros para 2015 e 2020 e da prestação de contas quanto ao respeito desse compromisso (Comissão Europeia, 2011).

### **3.5 Modelo de Responsabilidade Social segundo a abordagem de Carroll**

No contexto internacional destaca-se o modelo de responsabilidade social de Carroll (1991), que de seguida será apresentado. O Modelo Piramidal de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (1991; figura 1), baseia-se em quatro componentes: (1) económica, (2) legal, (3) ética e (4) discricionária. Estas componentes caracterizam-se pelo seguinte:

(1) Responsabilidade económica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. A circunstância das empresas privadas terem responsabilidade económica, significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e acionistas.

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

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

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

**Figura 1: Modelo de Responsabilidade Social de Carroll**



Fonte: Carroll ( 1991)

## **4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O presente capítulo pretende dar uma perspetiva simples da importância da gestão da cultura nas organizações, tenta definir cultura organizacional, apresentando alguns conceitos e algumas características que distinguem os diferentes tipos de cultura, bem como as diferentes perspetivas de abordagem da cultura e diversos níveis de análise. Desenvolve ainda o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Mc Graw que servirá de base a esta pesquisa.

### **4.1 A Importância da Gestão da Cultura para as Organizações**

A cultura organizacional é discutida como um fenómeno sob diferentes ângulos com destaque para as vertentes nacional e organizacional.

A importância dada à perspetiva da cultura nacional prendeu-se com a crescente internacionalização das empresas que possibilitou o conhecimento de novas culturas e da sua importância no sucesso das organizações. Por outro lado, a globalização estimulou a circulação das técnicas e modelos de gestão diferentes, que por vezes colidem com as culturas envolventes (Robbins & Judge, 2015).

Para Cunha et al. (2016) ao longo dos anos 80, do século XX, assiste-se à chegada de o novo tema à área da gestão: a cultura organizacional. Este conceito embora bastante conhecido e desenvolvido por vários autores e disciplinas e subdisciplinas, só nesta época conhece grande incremento enquanto solução a que é necessário recorrer para garantir o sucesso das organizações.

Para Cunha et al. (2016) algumas obras de grande relevância para época trouxeram o tema para um lugar central no debate organizacional. Autores como Robert Waterman e William Ouchi, conferiram grande relevo ao tema e contribuíram para o incremento da importância do estudo da cultura envolvente das organizações. Durante este período constata-se que as culturas organizacionais diferem entre si e uma parte dessa diferença deve-se ao facto de estarem inseridas em diferentes culturas nacionais, este facto incentiva vários estudos e discussões na área da gestão transcultural.

Face ao exposto tornou-se importante conhecer as especificidades das culturas nacionais envolventes, nomeadamente para as empresas com interesses multinacionais. O conhecimento de que a matriz cultural envolvente tende a exercer um efeito homogeneizador sobre as organizações, levou ao entendimento de que as organizações embora possam enveredar por processos e práticas uniformizadoras não podem fugir aos condicionamentos locais pois tudo indica que existe uma ligação entre culturas locais e culturas organizacionais (Cunha et al., 2016).

Para a gestão interessa estudar a cultura das organizações porque ela é promotora e facilitadora ou até inibidora de determinados comportamentos e atitudes nas organizações. Portanto, a cultura organizacional pode ser também um instrumento poderoso e aparentemente não intrusivo para que a gestão efetue algum controlo dos comportamentos no trabalho (Cunha et al, 2016).

Por outro lado, para Cunha et al. (2016) toda a organização necessita de estabilizar e preservar padrões de atitudes e comportamentos que garantam eficiência, como as rotinas estáveis, o que pode ser controlado através de um controlo normativo cultural eficaz. Através da socialização, os novos membros são integrados e herdaram o padrão de crenças e expectativas do grupo, garantindo a continuidade que assegura a manutenção organizacional a longo prazo, conseguindo a regularidade comportamental desejável.

A cultura pode ser um fator promotor de identificação dos indivíduos com a organização, oferece aos trabalhadores a possibilidade de se desenvolverem enquanto elementos pertencentes a uma unidade social englobante com capacidade de contribuir para a identidade pessoal do indivíduo, poderá por isso ser utilizada para reforçar o sentimento de identificação e de pertença coletivo contribuindo para resolução das necessidades de afiliação das organizações (Cunha et al., 2016).

Entender a cultura organizacional revela-se também importante para entender quais as subculturas existentes nas organizações. A nível grupal dentro de uma organização podem subsistir grupos que também adquirem vida cultural particular, podendo então formar-se subculturas. As subculturas existem porque as empresas não conseguem ser homogéneas de forma a serem capazes de criar, vincular e reforçar numa só cultura

fatores como a socialização profissional, interação diferencial, partilha de experiências; a semelhança das características pessoais e a coesão grupal tendem a facilitar a emergência de subculturas que criam e reforçam as suas próprias normas (Cunha et al., 2016).

Numa organização é possível que estas subculturas existam sem colidirem com a cultura organizacional pois podem tornar-se forças não benéficas para as organizações. De acordo com estudos efetuados na maioria dos casos estas subculturas tendem a adaptar as normas do grupo às das organizações. Ou seja, é possível que cada grupo desenvolva uma leitura própria das normas da organização (Robbins & Judge, 2015).

De entre as subculturas mais frequentes estão as formadas por profissionais da mesma área ou, por exemplo, grupos situados em locais geográficos distintos podem facilmente desenvolver diferenças e ainda as equipas geridas por indivíduos com estilos de liderança diferentes também podem desenvolver culturas específicas. O desenvolvimento desta subcultura é considerado normal; decorre de um processo natural entre pessoas com os mesmos interesses (Cunha et al., 2016).

Face ao exposto entende-se que o conceito de cultura é bastante ambíguo e controverso podendo ser trabalhado a partir de um conjunto de perspetivas diferentes que se associam a diferentes tradições disciplinares que fazem uso de métodos de investigação particulares (Cunha et al., 2016).

Podemos concluir que a cultura tem diferentes características, é construída ao longo do tempo pelas práticas, padrões de interação e jogos de autores, perpetua-se reproduzindo-se através de um processo de socialização que não é totalmente controlável pela organização. Tem um alcance coletivo porque é constituída por valores novos socialmente aceites e que resultam da interação estabelecida pelos indivíduos ao longo do tempo, esses valores indicam às pessoas o que é desejável, o ou não. É da aceitação e partilha destas normas que decorre a previsibilidade e a regularidade comportamentais, fundamentais para a coordenação e previsibilidade do sistema organizacional (Robbins & Judge, 2015).

Neste sentido a cultura é uma ordem normativa, mecanismo de controlo social, não intrusivo, menos formal, que dita regras informais implícitas que definem limites

aceitáveis para ação dos empregados. Este tipo de controlo mais invisível e subtil é muito importante para organizações que deixam de funcionar com base na hierarquia para passarem a utilizar a confiança. A confiança pode ter um papel chave no sucesso das atividades desenvolvidas na organização (Robbins & Judge, 2015).

Para Cunha et al. (2016) o estudo da cultura continua a ser importante nos nossos dias porque permite articular as práticas de gestão da organização com os valores da população, pode ajudar a gerir e controlar o comportamento organizacional, garantir a continuidade histórica da organização e apoiar a gestão garantindo a identificação dos indivíduos com a organização.

#### **4.2 Carácter Dinâmico da Cultura**

Contudo é necessário ter o conhecimento de que a cultura é dotada de um carácter dinâmico, a cultura não é estática, é receptiva a mudanças. A cultura embora não se mude facilmente não é eterna, uma vez que os seus valores mudam à medida que as sociedades e as organizações mudam. Como já foi referido anteriormente a cultura pode evoluir por várias razões como por exemplo pela exposição a outras culturas, por mudança da estratégia da própria organização, por via das pessoas que nela ingressam, ou ainda por ação de alguns líderes. A introdução de um conjunto de novas normas consideradas mais adaptadas a uma nova realidade mais competitiva pode levar a mudança da cultura, portanto a cultura organizacional pode ser estável, mas não é imóvel (Cunha et al., 2016).

Os autores Cameron e Quinn (1999) referem que numa organização pode existir mudança de cultura ao longo do tempo.

Para estes autores, organizações novas ou pequenas tendem a progredir através de mudanças na cultura da organização. De acordo com os estudos efetuados pelos autores com base no instrumento “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI), nos primeiros estágios do ciclo de vida organizacional, as organizações tendem a ser dominados pelo quadrante da adocracia, sem formalidades, caracterizadas pelo empreendedorismo. As organizações quando nascem são caracterizadas por não terem

políticas e estruturas formais, são frequentemente lideradas por um líder único, poderoso e visionário (Cameron & Quinn, 2006).

À medida que se desenvolvem ao longo do tempo, as organizações vão complementando essa orientação com uma cultura de clã, um sentimento familiar, um forte sentimento de pertença e identificação pessoal com organização. Os membros da organização identificam-se pessoalmente com a organização, veem aí satisfeitas muitas das suas necessidades emocionais, existe um sentido de amizade pessoal entre as pessoas (Cameron & Quinn 2006).

À medida que a organização cresce e vão surgindo momentos de crise potencial, é possível que se enfrente a necessidade de enfatizar a estrutura e procedimentos padrão a fim de controlar as responsabilidades em expansão. Ordem e previsibilidade são necessárias de modo que ocorre uma mudança para uma cultura de hierarquia (Cameron & Quinn, 2006).

Esta reorientação faz com que os membros da organização sintam que se perdeu a sensação amigável e pessoal que caracterizava o local de trabalho, e a satisfação pessoal diminui. A orientação hierárquica é eventualmente complementada por um enfoque no mercado-competitividade, com objetivo de alcançar resultados. É dada uma ênfase às relações externas. O foco da gestão muda para a impessoalidade e controle formal dentro da organização (Cameron, & Quinn, 2006).

Estes autores nomeiam também o facto de as organizações maduras e altamente eficazes tenderem a desenvolver subunidades ou segmentos culturais que representam cada um dos quatro quadrantes de cultura tipificadas. Pode existir numa mesma organização uma cultura Adocrática e em simultâneo num outro departamento existir uma cultura hierárquica. Na sua maioria quase sempre, um ou mais tipos de cultura dominam uma organização (Cameron & Quinn,2006).

Numa visão macro da cultura podemos considerar que normalmente existe nas organizações uma cultura dominante que expressa valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, é esta visão macro da cultura que dá personalidade distinta a organização. Tal como acima mencionado a cultura organizacional pode ser considerada uma percepção comum mantida pelos membros da

organização, ou seja, um sistema compartilhado de valores. No entanto o facto de existirem propriedades comuns na cultura não significa que nesta não possam existir as chamadas subculturas. Podemos concluir que a maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante, mas também diversos nichos de cultura (Robbins & Judge, 2015).

### **4.3 Culturas Fortes versus Culturas Fracas**

Para Robbins e Judge (2015) existem culturas fortes e culturas fracas. Estas terminologias são comuns na prática da análise cultural, uma cultura denominada de forte tem um impacto maior sobre os comportamentos dos funcionários e está diretamente relacionada com a redução da rotatividade.

Nas culturas fortes os valores essenciais da organização são intensamente respeitados e bastante partilhados quanto mais membros aceitam esses valores como essenciais e quanto maior é o seu comprometimento com esses valores mais forte é a cultura (Robbins & Judge, 2015).

Uma cultura forte tem mais influência sobre o comportamento dos seus membros causando uma grande partilha e intensidade que cria um clima interno, de alto controle comportamental. Se um funcionário souber em termos muito precisos o que se pretende dele, essa expectativa acaba por lhe moldar o comportamento (Robbins & Judge, 2015).

Deste modo uma cultura forte tem como característica um índice mais baixo de rotatividade dos colaboradores, demonstra um grau de concordância entre os seus membros sobre pontos de vista da organização. Esta unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento com a organização, estes valores reduzem a propensão de os funcionários deixarem a organização (Robbins & Judge, 2015).

As normas são criações sociais que ajudam o indivíduo a interpretar e avaliar atitudes e comportamentos, elas regulam uma enorme diversidade de comportamentos na organização. No entanto, estas normas não têm de ser necessariamente formais; isto é, transformadas em regras escritas de forma formal e oficial. A normas mesmo que não estejam escritas podem moldar decisivamente o comportamento dos indivíduos.

O facto de serem informais não significa que não existem, e que não regulam eficazmente o comportamento não previsto pela lei ou pelos sistemas formais de controlo (Cunha et al., 2016)

Para Cunha et al. (2016) para que uma organização obtenha vantagem através da gestão das normas é importante que estas facilitem os objetivos organizacionais. Para tal é necessário que estas normas sejam reforçadas. Para que este facto suceda é muito importante que estas facilitem o alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização, simplifiquem e tornem previsível o comportamento esperado dos vários indivíduos, possibilitem a emergência de um padrão de relacionamento interpessoal marcado pela estabilidade e pela harmonia e contribuam para a criação de uma identidade organizacional.

De acordo com O'Reilly (1989, citado em Cunha et al., 2016), as normas podem ser caracterizadas com base em duas dimensões: (a) a intensidade – grau em que uma determinada norma é aprovada ou desaprovada pelas pessoas; (b) a cristalização – caracteriza o consenso ou consistência com que é partilhada pelas diferentes pessoas e nas várias unidades organizacionais.

Cruzando estas características podemos perceber se estamos perante um perfil de:

- Cultura rígida, quando uma norma é consistente e partilhada por todos, mas tem um grau de intensidade baixo, ou seja, a maioria dos colaboradores interioriza as normas, mas as reações de aprovação ou desaprovação em relação a norma são fracas;
- Cultura fraca, quando uma norma pode ser altamente valorizada num departamento, mas não em outro, ou ser valorizada intensamente num determinado momento, mas não em outro momento, o que significa que norma tem presença, mas não está cristalizada ou não é consensual, é transitória ou partilhada por apenas uma minoria.

Podemos, ainda, estar perante um perfil de cultura amorfa: este perfil é encontrado em organizações caracterizadas sobretudo pela ausência de uma genuína cultura

organizacional, os valores e as normas despertam pouco entusiasmo e são flutuantes (Cunha et al., 2016).

Para O'Reilly (1989, citado em Cunha et al., 2016), as culturas são fortes quando a maioria das normas ou pelo menos as normas centrais se caracterizam por elevada intensidade e cristalização. Uma cultura pode ainda ser forte, mas adaptativa, quando todos os membros estão firmemente empenhados em que a organização se ajuste permanentemente e eficazmente as mudanças ambientais.

Face ao exposto, podemos dizer que uma cultura forte aumenta a consistência do comportamento, logo pode-se falar de uma cultura forte como sendo substituta de formalização. Normalmente a formalização forte na organização gera previsibilidade, ordem, consistência, no entanto essas características também se podem existir sem que para isso seja necessário existir documentação escrita. A formalização pode funcionar através de uma orientação através dos valores e regras cristalizadas nos indivíduos das organizações, existindo assim autonomia no trabalho por parte destes (Robbins & Judge, 2015).

Atualmente devido à rápida mudança relacionada com a globalização, à medida que as organizações crescem e se expandem tendem a perder o controlo sobre as rápidas mudanças na envolvente. Assim, a tendência é a de diminuir a sua estrutura e introduzir o trabalho em equipa, reduzindo a formalização e dando cada vez mais autonomia aos colaboradores. Os valores compartilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todos caminham na mesma direção (Robbins & Judge, 2015).

As culturas fortes podem ser uma mais-valia para as organizações, pois melhoram a sua eficácia, mas se os valores deixam de estar em concordância, ou seja, se os valores compartilhados não coadunam com os valores necessários à eficácia da organização, elas funcionam como uma forte barreira à mudança. Conclui-se que em ambientes com forte ambiente dinâmico, com mudanças rápidas as culturas fortes não se adequam, pois podem dificultar a resposta às mudanças. No atual contexto de mudança nem sempre trabalhar da mesma forma de sempre é eficaz (Robbins & Judge, 2015).

#### **4.4 Abordagens da Cultura Organizacional**

O proliferar de estudos nos anos 80 sobre fenómenos culturais no contexto organizacional reflete uma diversidade de influências dos vários saberes ao longo da década de 80 - Antropologia, Sociologia, Psicologia, Comportamento Organizacional - o que originou um conjunto teórico pouco integrado num estado conceptual bastante complexo. Assim se desenham dezenas de definições de cultura organizacional propostas pelos diversos autores e que revelam a falta de consenso em relação as metodologias de abordagem e as formas de operacionalizar o conceito (Neves, 2000).

De acordo com Ott (1989, citado em Neves, 2000, p.102), “existem 73 definições no campo organizacional, o que ilustra bem a diversidade de posições por parte dos investigadores nesta matéria”. De acordo com o autor, existe, no entanto, um certo carácter regular num conjunto de ideias associadas ao conceito. As ideias mais frequentemente referidas, de acordo com Neves (2000, p. 103), são:

“(1) uma estrutura de referência comum e partilha por uma quantidade significativa de pessoas (2) socialmente desenvolvida, apreendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais (3) composta de varias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis (4) em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores (5) que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional, quer do ponto de vista da integração interna, quer da adaptação externa(6) que contribui para a definição da identidade organizacional, (7) com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional (8) alterável embora não de modo fácil ( 9) produto da história da organização (10) avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas (11) com influencia direta e indireta no desempenho organizacional (12) uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade”.

##### **4.4.1 A sistematização de Martin (1992)**

Para Cunha et al., (2016) podemos considerar que a cultura organizacional é um conceito de natureza multidimensional que pode ser analisado a nível individual, grupal, organizacional e nacional. Estes vários níveis interpenetram-se, mas não se confundem (Cunha et al. 2016).

A cultura organizacional pode ajudar a explicar os comportamentos organizacionais se for estudada a nível individual. Estudar as perceções da cultura organizacional do ponto de vista dos indivíduos pode constituir um nível de análise 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). A cultura é o resultado de valores individuais que podem ser mais ou menos dispersos, cada pessoa tem a sua perceção individual (Cunha et al., 2016)

Martin (1992, citado em Neves, 2000), partindo do que considera a essência da cultura e dos níveis de análise em que pode ser abordada, sistematiza a literatura sobre cultura organizacional em três categorias.

A primeira categoria referida por Martin é a perspetiva integradora: esta assume que, só o que é partilhado a nível da organização é cultural, faz da homogeneidade e da harmonia os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional, em virtude dos benefícios que a concretização de tais benefícios possibilita aos indivíduos e às organizações. A consistência das práticas e dos símbolos organizacionais, a clareza dos valores organizacionais e o consenso no partilhar dos mesmos aliviam a ansiedade resultante da ignorância e confusão, ajudam a conferir sentido às atividades passadas, presentes e futuras e clarificam as expectativas de papel. A cultura é vista como o “cimento” que une todas as pessoas à organização.

A segunda perspetiva referida é a perspetiva diferenciadora: que faz da divergência a essência da cultura. Ao contrário da teoria integradora, os defensores desta teoria assumem que sempre que se observa o comportamento das pessoas ou dos grupos num contexto organizacional, verifica-se que a existência de conflitos de interesses e de visões diferentes entre as pessoas, não resultam necessariamente em discórdia. Estas eventuais inconsistências não põem em causa o todo, apenas indicam a necessidade de delimitar fronteiras entre as visões dos diferentes grupos organizacionais. Nesta definição enfatiza-se a ideia de partilha. Só o que é partilhado a nível do grupo é que é cultura. É algo único e distintivo de um grupo particular, sendo

a diversidade e o conflito os princípios caracterizadores da essência da cultura. Nesta teoria o grupo é a unidade de análise (Neves, 2000).

A terceira categoria é a perspectiva fragmentada: em que o indivíduo é a principal unidade de análise, a cultura é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente pelas suas posições mutantes numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural dos problemas impulsionados a cada momento (Martin, 1992, p. 153, citado em Neves, 2000).

A regra geral é ambiguidade, o paradoxo, a tensão entre opostos. Tal deve-se ao facto de as pessoas estarem permanentemente expostas a inúmeras situações de contradição e de conflito e de existir na organização mais diversidade do que homogeneidade. A investigação da cultura nesta perspectiva deve dar conta desta complexidade.

Esta perspectiva concebe a cultura como fragmentada: Tal significa que a cultura não implica necessariamente uniformidade de valores, os valores podem ser diversos e por vezes conflitantes, mas podem coexistir no mesmo espaço cultural. Existe, sim, uma estrutura de referência subjacente aos vários valores existentes que constituem a base da partilha para a partilha dos aspetos relevantes, o chamado modelo valores contrastantes (Neves, 2000).

#### **4.4.2 Perspetiva Teórica da Abordagem da Cultura: Quatro tipos de estudos**

Apesar do termo cultura ser uma expressão usada por todas as áreas disciplinares, o significado dado por cada área disciplinar é diferente. Podemos de acordo com Neves (2000), agrupar os estudos sobre cultura em quatro conjuntos.

O primeiro conjunto integra-se no estudo culturalista ou holístico: Os estudos integrados nesta perspectiva visam a identificação de princípios e leis gerais que possam ser usados para explicar o funcionamento organizacional. A cultura é encarada como um todo que inclui aspetos visíveis como artefactos e comportamentos e aspetos invisíveis, como conhecimento e emoção que se manifestam nas formas padronizadas de pensar sentir e agir, as quais são adquiridas e transmitidas geralmente de um modo simbólico. Esta visão encara a história como determinante

para a compreensão do presente e aspeto evolutivo importante para o desenvolvimento futuro (Neves,2000).

O segundo conjunto integra-se no estudo funcionalista ou das manifestações. Os estudos integrados nesta perspetiva dão importância às manifestações tangíveis da cultura (comportamentos coletivos, artefactos e símbolos), e respetivos significados subjacentes sendo a cultura definida como a forma de fazer as coisas. Forma de organizar o espaço, lendas, *slogans* (Neves, 2000).

O terceiro conjunto integra-se no estudo simbólico-cognitivo: O estudo integrado na perspetiva cognitiva dá importância às ideias, valores, normas, crenças como núcleo principal de um fenómeno multifacetado e complexo. Esta perspetiva vê as ideias ou modos de perceber e interpretar o que as pessoas adquirem por interação social como aqueles que são usados para atribuir sentido aos acontecimentos organizacionais. No entanto, a perspetiva cognitiva apresenta dificuldade em saber qual a quantidade de dimensões que é mais apropriada para caracterizar a cultura, uma vez que estas diferem de acordo com os autores que a defendem.

O quarto e último conjunto integra-se na perspetiva construtivista: Nesta perspetiva, Sackman (1991, 1992, citados em Neves, 2000) faz uma tentativa de sistematizar a cultura de acordo com a literatura existente. Entende como essência das culturas um mapa cognitivo partilhado, através da interação social. Esta perspetiva deu um enorme contributo na forma de conceptualizar a cultura ao dar ênfase à dupla dimensão da cultura e sua dupla dimensão. Entende a cultura como o resultado de uma construção social da realidade, “o processo de atribuir significado ou de dar sentido a um evento organizacional é um fenómeno coletivo, que se fundamenta na construção social da realidade em que as percepções, o conhecimento prévio e os juízos sobre eventos interagem para conferir significado às manifestações da cultura” (Neves, 2000, p. 81).

O resultado é um esquema ou mapa cognitivo. Através deste, o indivíduo: “ (1) define e descreve os eventos num contexto específico, (2) formula expectativas sobre relação causa-efeito das práticas e comportamentos organizacionais, (3) prescreve recomendações para alterações ou melhoria de comportamentos e processos, (4) procura uma explicação última para o porquê das coisas” (Neves, 2000,p. 81)

É este mapa cognitivo que os indivíduos usam no contexto do trabalho e que influencia a maneira de pensar de sentir e de atuar, e que auxilia na atribuição de significado às coisas. Por exemplo num contexto inovação pode ter uma interpretação muito diferente dependendo do momento e das cognições interpretativas dos indivíduos e do seu contexto. Os mapas cognitivos nascem em termos individuais a partir da socialização que acompanha o indivíduo, sob diversas formas e nos mais variados contextos (Neves, 2000).

#### **4.4.3 Modelos Tipológicos de Cultura Organizacional**

Uma tipologia é uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes. Aplicado à cultura organizacional é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função das suas características culturais comuns. Este esquema possibilita fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de generalizações e torna possível avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura definindo estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos (Neves, 2000).

Os vários modelos tipológicos assumem que as organizações se podem caracterizar por um conjunto de traços ou dimensões comuns em termos de cultura organizacional. Estas tipologias, em termos metodológicos, permitem a adoção de metodologias quantitativas que possibilitam a comparabilidade e a generalização dos resultados.

Uma abordagem tipológica é mais apta a exprimir contrastes e paradoxos e a permitir desenhar planos de intervenção monitoráveis em termos de diagnóstico de intervenção e controle.

Existem vários modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias. Nestes a cultura é representada na base de quadrantes de estruturas dimensionais, que resultam de combinações de eixos ortogonais, unipolares ou bipolares (Neves, 2000).

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.

Na perspectiva cultural de Schein (1988, citado em Ferreira & Martinez, 2008) há determinados rituais e comportamentos que marcam uma instituição. O comportamento humano nas instituições é o resultado da interação, da percepção das pressões da envolvente e das ideias e crenças que se tem dos outros. Estas ideias formalizam uma série de pressupostos de base que são baseados na experiência passada, normas culturais e expectativas comportamentais. Para Schein (1999, citado em Ferreira e Martinez, 2008) para compreender a existência de uma cultura é necessário observar experiência em comum, bem como o historial da organização- A cultura tem significado porque as crenças, os valores e os comportamentos dos indivíduos são frequentemente compreendidos no contexto local onde estão inseridos (Hofstede, 1991, citado em Ferreira e Martinez, 2008).

A perspectiva cultural de Schein (1999, citado em Ferreira e Martinez, 2008, p. 68) considera que “existem vários níveis de cultura, sendo que uns níveis são menos conscientes que outros, logo menos tangíveis e visíveis, e os que se encontram a um nível mais profundo. Neste sentido a cultura reflete um todo coerente que abarca dimensões como clima, rituais, valores e comportamentos.”

Segundo Schein (1992, citado em Ferreira & Martinez, 2008) a forma mais comum de definir cultura consiste em integrar um conjunto de aprendizagens partilhadas por um grupo, cobrindo dimensões como comportamentos, emoções e elementos cognitivos integrantes dos diversos elementos que compõem o grupo. Para que o processo de integração no grupo seja bem-sucedido terá de existir uma partilha de experiências para que seja permitido a passagem da informação a um nível comportamental para um nível mais profundo de abstração interna. Na análise da cultura organizacional estão integrados três níveis distintos: o nível do artefacto, o nível dos valores e o nível dos pressupostos básicos.

É no nível dos valores expostos que se devem avaliar os valores da organização e as razões que refletem os comportamentos e a estrutura da empresa. Os valores expostos estão relacionados com os objetivos, com estratégias, objetivos e filosofias,

que normalmente estão associados aos seus fundadores, e refletem os seus valores. Segundo a abordagem de Schein (1992, Ferreira e Martinez, 2008) os pressupostos básicos da cultura entendem-se compreendendo a história da organização, procurando pormenores referentes ao passado, identificando os valores, crenças e princípios dos fundadores e decisões chaves tomadas no passado que determinaram o sucesso da instituição. A essência da cultura das organizações assume-se como uma junção de aprendizagens de valores, e crenças que foram sendo partilhados em prol do desenvolvimento de um processo de aprendizagem.

De acordo com Ferreira e Martinez (2008) existe um conjunto de crenças e valores partilhados, que os trabalhadores possuem de si e dos outros, que são partilhados a um nível profundo, a cultura é um conjunto de modelos mentais partilhados, que são considerados importantes para o bem-estar da instituição e da sua envolvente.

Nestas situações a estrutura pode variar consoante os princípios de gestão se ajustem a missão à estratégia da instituição. Em qualquer processo de mudança é necessário integrar toda a complexidade das variáveis culturais existentes na organização.

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985) será explicado no subcapítulo seguinte.

#### **4.4.4 Modelo dos Valores Contrastantes**

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 e McGrath, 1985).

A **cultura burocrática (ou hierárquica)** influencia a gestão no sentido da formalização das estruturas e dos locais de trabalho. O lema deste tipo de organização é a estabilidade, previsibilidade e eficiência. O enfoque da gestão vai todo no sentido do cálculo, medida, documentação, e gestão da informação. Os colaboradores possuem

regras bem definidas e estão predispostos a seguir essas linhas orientadoras através de comportamentos que se pautam essencialmente pela estabilidade e previsibilidade (Quinn e McGrath, 1985).

Neste tipo de cultura, dos líderes é esperado dois papéis distintos: monitorizar e coordenar as equipas (Cameron & Quinn, 2006).

Neste quadrante como monitor, o gestor deve identificar o problema relacionado com o colaborador, controlar quantitativamente o seu desempenho e verificar se as pessoas compreendem as regras definidas pela instituição. Na função de coordenador, o líder deve desenvolver esforços no sentido de assegurar o correto funcionamento da unidade da qual é responsável, efetuar a gestão de equipas, a gestão de conflitos, providenciar apoio logístico e tecnologias relacionadas com necessidades verificadas na organização (Cameron & Quinn, 2006).

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 & 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.

Até aos anos 60, a maioria dos livros sobre gestão e estudos organizacionais assumiram a hipótese de que a hierarquia ou a burocracia de Weber era a forma ideal de organização, porque levava a um trabalho estável, eficiente, produzia produtos e serviços altamente consistentes. O ambiente tornava-se relativamente estável, as tarefas e funções podiam ser integradas e coordenadas, havia uniformidade nos produtos e serviços, as linhas de tomada de decisão e autoridade eram claras, as regras e procedimentos eram padronizados e o controle e prestação de mecanismos eram avaliados como a chave para o sucesso (Cameron & Quinn, 2006).

De acordo com Cameron e Quinn (2006) os estudos efetuados com o instrumento de medida designado “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) mostram que este tipo de cultura organizacional caracteriza-se por locais de trabalho com

processos formais estruturados. Os procedimentos dirigem o que as pessoas fazem, os líderes são bons coordenadores e organizadores. As preocupações a longo prazo são estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e as políticas mantêm a organização em conjunto. A cultura de hierarquia 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 & 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 & Quinn, 2006).

Os principais valores encontrados neste tipo de cultura são a competitividade e a produtividade, com acentuada tónica ao nível do posicionamento externo e de controlo. As estratégias a longo prazo visam ações competitivas na procura de objetivos e alvos precisos. Nestes casos, o sucesso organizacional poderá ser definido pela maior ou menor penetração no mercado em que atuam. Dos líderes é esperado que clarifiquem expectativas como planeamento e estabelecimento de objetivos, sendo ainda da sua esfera a definição de problemas, a procura de alternativas, o estabelecimento de objetivos e a avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Dos seus colaboradores espera-se que sejam fortemente orientados para a tarefa, focados no trabalho e possuam elevados interesses, energia e boa conduta social (Cameron & Quinn, 2006).

Esta cultura está essencialmente focada em transações com grupos externos, como fornecedores, clientes, empreiteiros, licenciados, sindicatos e reguladores. Os colaboradores são altamente especializados e as suas decisões estão centradas no mercado. Ou seja, o foco principal dos mercados é realizar transações (intercâmbio,

vendas, contratos) com outros grupos, criando vantagens competitivas. São objetivos primários deste tipo de organização a lucratividade, os resultados finais, a força em nichos de mercado e bases de clientes seguras (Cameron & Quinn, 2006).

As premissas básicas numa cultura de mercado são: ambiente hostil, os consumidores são o principal alvo e valor, a organização está no negócio para aumentara sua quota de mercado, a principal tarefa de gestão é conduzir a organização em direção à produtividade, resultados e lucros. O que torna a organização coesa é a ênfase na vitória. A preocupação a longo prazo é sobre as ações concorrenciais e a consecução de objetivos alargados. O sucesso é definido em termos de participação de mercado e penetração, ultrapassando a concorrência e liderando o mercado (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura de Clã, associada a organizações do tipo familiar, caracteriza-se pela partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo. Este tipo de cultura defende o trabalho em equipa e os programas de envolvimento (Quinn e Mcgrath, 1985).

Estas características são evidentes nas equipas de trabalho semiautónomas que são remuneradas em função do desempenho coletivo e não individual. Um dos pressupostos básicos deste tipo de cultura é que a gestão da envolvente pode ser melhor gerida em trabalho de equipa, políticas de desenvolvimento dos colaboradores e gestão de clientes (Cameron & Quinn, 2006).

As melhores práticas de gestão estão associadas à delegação de responsabilidades, facilitando deste modo a participação e fidelidade dos colaboradores. Neste tipo de instituições, os locais de trabalho são considerados espaços pacíficos para trabalhar, onde as pessoas partilham o que sabem com os líderes, os líderes são vistos como mentores (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura de clã é designada deste modo por causa de sua semelhança com uma organização de tipo familiar. Pressupõem 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 e Mcgrath, 1985).

Em vez das regras e procedimentos hierárquicos, caracteriza-se pelo trabalho em equipa, o envolvimento e o compromisso corporativo com os funcionários. Os clientes são mais bem considerados, são vistos como parceiros, a organização caracteriza-se por um ambiente de trabalho humano, a principal tarefa do gestor é capacitar os funcionários dando-lhe autonomia para liderar com base nos valores da participação, compromisso e lealdade (Quinn e Mcgrath, 1985).

Existem poucos níveis de gestão, informalidade, autogestão, participação na organização, existência de equipas de trabalho, rotação de funções e salários mais baixos (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura do clã, tal como avaliada no instrumento “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) por Cameron e Quinn (2006), é tipificada por um lugar onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. É como uma família grande. A organização coloca o trabalho em equipa, a participação e o consenso em primeiro lugar. É um sítio muito simpático para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Isto é como uma família extensa. Os líderes, ou chefes da organização, são considerados mentores e, talvez, mesmo figuras parentais. A organização é mantida unida por lealdade ou tradição. O compromisso é alto. A organização enfatiza o benefício dos recursos humanos, e o seu desenvolvimento, atribui importância à coesão e ao moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade com os clientes e preocupação pelas pessoas (Cameron & Quinn, 2006).

A Cultura adocrática adequa-se a ambientes turbulentos na medida em que se caracteriza pela tónica no decréscimo dos ciclos de vida dos produtos. As premissas deste tipo de cultura referem que a inovação e as novas iniciativas levam ao sucesso. Estas instituições estão, assim, vocacionadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Cameron & Quinn, 2006).

O princípio de gestão vai no sentido da criatividade e assume que adaptação à envolvente e a aposta em arriscar levam à obtenção de novos recursos, enfatizando uma visão criativa do futuro, ou seja anarquia organizada. Desta forma, estrategicamente 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 & Quinn, 2006).

Esta forma de cultura surge com a globalização e mudança cada vez mais acelerada que tipifica o mundo do século XXI, traz consigo o conceito de vantagem competitiva dos produtos e serviços, baseia-se num conjunto de pressupostos desenvolvidos que diferem das outras três formas de organização anteriormente descritas (Cameron & Quinn, 2006).

Parte do princípio que as iniciativas inovadoras são o que leva ao sucesso; as organizações devem estar preparadas para desenvolver novos produtos e serviços que respondam às necessidades do mercado. A organização deve estar preparada para inovar, a principal tarefa da gestão é promover o empreendedorismo, criatividade e atividade. Esta cultura assume que a adaptação e a inovação conduzem a novos recursos e rentabilidade; é dada ênfase à criação de uma visão do futuro (Cameron & Quinn, 2006).

A raiz da palavra adocracia é *ad hoc*, implica algo temporário, especializado e dinâmico, uma anarquia organizada, imaginação disciplinada em grupo de trabalho, *ad hoc* ou comitê, que se desfaz ou reconfigura rapidamente logo que a tarefa estiver concluída. O objetivo principal de uma adocracia é promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade onde a incerteza a ambiguidade e sobrecarga de informação são típicas (Cameron & Quinn, 2006).

A organização adocrática pode frequentemente ser encontrada em indústrias tais como aeroespacial, desenvolvimento de *software*, cinema. Um desafio importante para estas organizações é produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente às novas oportunidades. Não têm poder centralizado ou relações de autoridade. O poder flui de um indivíduo para outro indivíduo ou de equipa de tarefa para tarefa dependendo do problema que está a ser abordado no momento. Poem a ênfase na individualidade, na tomada de riscos e na antecipação do futuro, promove a alta especialização profissional, diferentes problemas exigem diferentes tipos de tarefas (Cameron & Quinn, 2006).

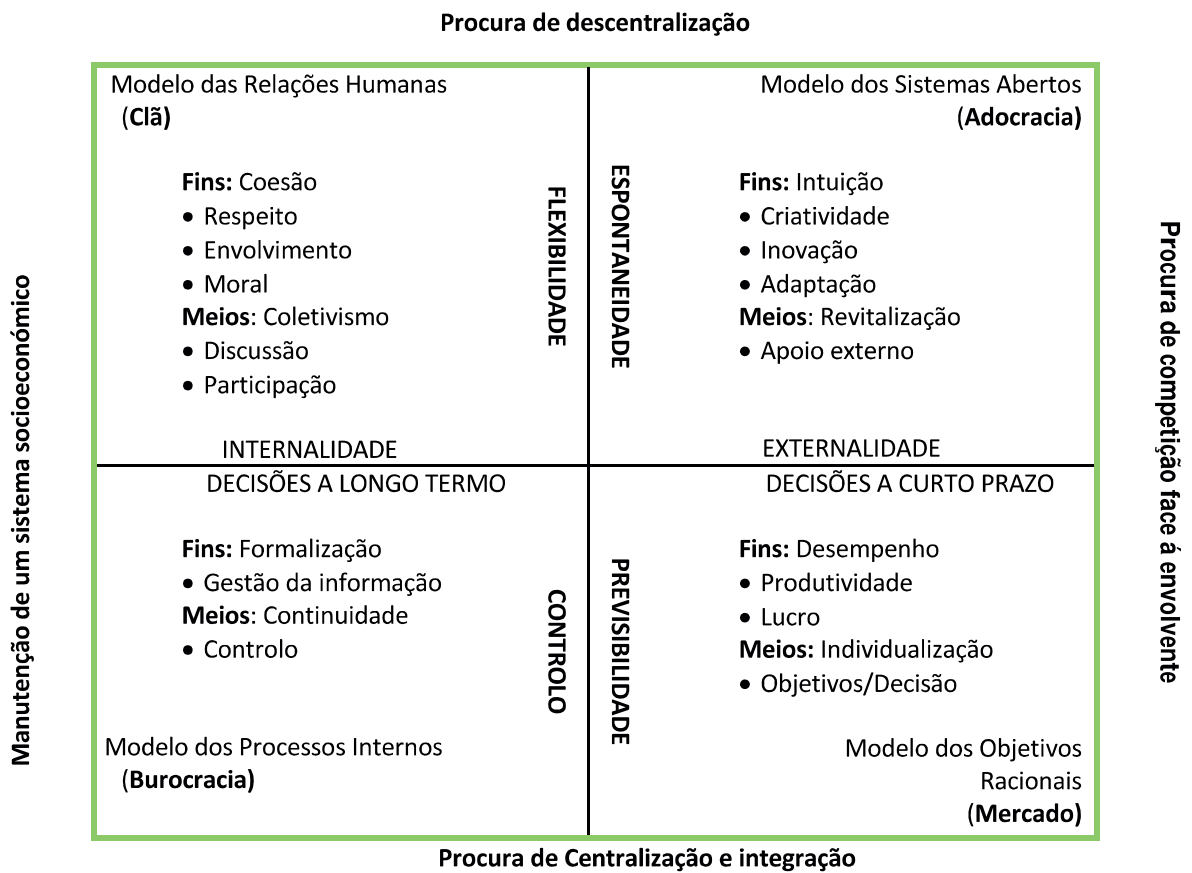
De acordo Cameron e Quinn (2006) estes quatro quadrantes (ver figura 2) representam as principais estruturas organizacionais estudadas no domínio científico, assumem um papel de destaque nas teorias de gestão referentes ao sucesso organizacional, dão enfoque à qualidade dos processos de gestão, aos papéis de liderança e à gestão de competências.

Este modelo enquadra as dimensões culturais de uma instituição referindo-se aos valores, expectativas e memórias coletivas presentes numa organização. O modelo integra, ainda, a identidade dos seus colaboradores e assume a existências de subunidades culturais vigentes nas instituições.

De acordo com Neves (2000), a representação do modelo de cultura segundo esta perspectiva teórica dos valores contrastantes possibilita o uso da metodologia quantitativa no estudo da cultura organizacional e estabelece a relação de influência recíproca entre cultura e outras variáveis organizacionais. A utilização deste modelo assume que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns o que possibilita comparações.

Conceber a cultura organizacional na base do modelo dos valores contrastantes trás vantagens a vários níveis (Neves, 2000): o modelo integra vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais, clarificando o conteúdo do conceito mediante uma representação gráfica do mesmo. Contextualiza a cultura, a partir da sua forma de funcionamento paradoxal e contrastante, permitindo a formulação de hipóteses de estudo relacionando a com outros critérios comparativos como por exemplo, estratégia, desempenho, recursos humanos, liderança etc. Permite, ainda, perceber o carácter múltiplo e simultâneo das várias orientações contrastantes prosseguidas por cada organização em funcionamento (Neves, 2000, p. 93).

Figura 2: Modelo dos Valores Contrastantes Quinn (1991)

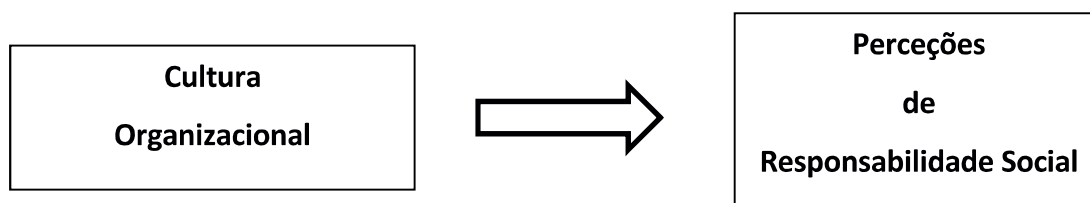


Fonte: Adaptado de Quinn (1991, cit. em Ferreira e Martinez, 2008)

## 5 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

Este estudo foi delineado com base no modelo conceptual ilustrado na figura 3, subjacente ao qual está a questão de partida do estudo (Haverá relação entre a cultura organizacional e as perceções de práticas de responsabilidade social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, na perspetiva dos seus colaboradores?) Pretende-se verificar se, na perspetiva dos colaboradores, existe relação entre a cultura organizacional e as perceções de responsabilidade social nas instituições particulares de solidariedade social (IPSS).

Figura 3: Modelo Conceptual



Nesta pesquisa foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) descrever o tipo de cultura existente nas IPSS; (b) caracterizar as perceções de responsabilidade social existentes nas IPSS; (c) verificar a relação entre o tipo de cultura organizacional e as perceções de responsabilidade social ao nível dos colaboradores; (d) verificar e compreender em que medida a cultura organizacional explica as perceções de responsabilidade social dos colaboradores nas IPSS.

### 5.1 Cultura Organizacional nas IPSS

Na maioria das IPSS portuguesas é provável que exista uma cultura de clã ou burocrática caracterizada como sendo de tipo familiar, ou seja, locais onde se partilham valores e objetivos, orientados para a participação de todos os membros organizacionais (Cameron & Quinn, 2006). Para Cameron e Quinn (2006) este tipo de cultura defende o trabalho em equipa e o envolvimento dos seus colaboradores. As melhores práticas de gestão neste tipo de cultura estão associadas à delegação de responsabilidades que, de acordo com os autores, facilita a participação e fidelidade

dos colaboradores. Neste contexto, os locais de trabalho são considerados espaços pacíficos para trabalhar, onde as pessoas partilham o que sabem com os líderes, os líderes são vistos como mentores (Cameron & Quinn, 2006).

A organização de economia social tem como características um “modelo de governação mais participativo e democrático, aliado a um maior compromisso dos trabalhadores para com a organização, resultante de uma propriedade partilhada” (Monzon e Chaves, 2012, p. 77).

As características definidas por Monzon e Chaves (2012) coincidem com as definidas para a cultura de clã referida por Cameron e Quinn (2006) segundo a qual todos os trabalhadores estão envolvidos nos princípios fundadores da instituição e na sua gestão de objetivos, que deve ser efetuada de forma igualitária e participativa.

Para Monzon e Chaves (2012) é esta característica das organizações de economia social que fomenta novas relações entre as pessoas e a sociedade, baseando-se em relações de responsabilidade individual e coletiva, promovendo e consolidando na sociedade a cultura democrática e fomentando a participação social.

As IPSS dispõem de um sistema de valores de solidariedade e práticas de gestão democrática que surgem do processo democrático de decisão que envolve os seus colaboradores na gestão e nos seus programas. Similarmente, a sua natural proximidade à envolvente leva a supor estarmos perante o que Cameron e Quinn (2006) denominam de espaços pacíficos, onde predomina a partilha de saberes, e onde as pessoas podem sentir-se em família.

Por outro lado, de acordo com as leis que regulam o funcionamento destas organizações, o Estado, por ser o seu financiador, pagando os serviços por elas prestados aos cidadãos, mantém de muitas formas influência na sua forma de funcionamento.

De acordo com lei de bases da economia social, cabe ao Estado no seu relacionamento com as entidades da economia social “desenvolver, em articulação com as organizações representativas das entidades da economia social, os mecanismos de supervisão que permitam assegurar uma relação transparente entre essas

entidades e os seus membros, procurando otimizar os recursos, nomeadamente através da utilização das estruturas de supervisão já existentes” (Lei de Bases da Economia Social, 2013, artigo 9).

Analogamente, de acordo com o Estatuto das IPSS, é da competência do Estado, através dos seus órgãos e serviços competentes, nos termos da lei geral, exercer os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização sobre as instituições incluídas no âmbito de aplicação do presente Estatuto, podendo para o efeito ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções (Decreto-Lei n.º 172-A /2014, artigo 34).

Os poderes de fiscalização são exercidos pelos serviços competentes do ministério responsável pela área da segurança social, nos exatos termos definidos nos respetivos estatutos, por forma a garantir o efetivo cumprimento dos seus objetivos no respeito pela lei. Para além da notificação em sede de audiência prévia, nos termos do Código do Procedimento Administrativo, os serviços competentes devem comunicar ao órgão de administração da instituição os resultados das ações de fiscalização e de inspeção desenvolvidas, incluindo as recomendações adequadas à supressão das irregularidades e deficiências verificadas (Decreto-Lei n.º 172-A /2014, artigo 34).

Face ao exposto, parece evidente que nas IPSS portuguesas também existam características típicas da cultura burocrática (hierárquica), referida por Cameron e Quinn (2006) como influenciadora de uma gestão no sentido da formalização das estruturas e dos locais de trabalho. Neste tipo de cultura, a gestão dá importância ao cálculo, à medida, à documentação, e à gestão da informação. Os colaboradores devem possuir regras bem definidas e estar predispostos a seguir essas linhas orientadoras através de comportamentos que se pautam essencialmente pela estabilidade e previsibilidade. A maior recompensa do trabalho é, de acordo com os autores, a segurança, dos líderes é esperado dois papéis distintos - monitorizar e coordenar as equipas.

Por estes motivos, considerando a forte influência das políticas e medidas que o Estado exerce sobre estas organizações, considera-se que se possa estar perante uma cultura com um certo perfil burocrático, uma vez que as IPSS sofrem influência externa do seu regulador no sentido de valorizarem e instituírem procedimentos e forma de

conduzir as suas atividades, destacando regras e modos estabelecidos de funcionamento como garante de previsibilidade e bom funcionamento. Este tipo de cultura é adaptado a uma envolvente estável e previsível, os resultados são previsíveis e eficientes, prevê-se a manutenção dos valores e normas adequados aos serviços que no caso das IPSS são produzir serviços públicos complementares ao do Estado.

Este tipo de cultura mais burocrática pode estar a ser incentivada pela implementação dos sistemas de gestão da qualidade do Instituto da Segurança Social (ISS), prioritários para a sustentabilidade das organizações (Instituto da Segurança Social, 2010). É realizado um acompanhamento anual, pelas equipas técnicas de acompanhamento da entidade reguladora, no sentido de verificar e monitorizar se os processos chave e respetivos critérios das políticas de gestão da qualidade estão a ser implementados. Este procedimento tem vindo a criar a necessidade de burocratizar, hierarquizar, definindo responsabilidades de uma forma mais organizada e clara. O próprio quadro legal existente atualmente tem vindo a orientar as instituições particulares no sentido da certificação e gestão da qualidade.

Deste modo, também se coloca como hipótese a possibilidade de existência de uma perceção mais acentuada deste quadrante de cultura burocrática nas IPSS com base nos requisitos solicitados pelos seus reguladores, que tem vindo a ser gradualmente implementados nas IPSS (Instituto da Segurança Social, 2010).

A influência do Estado e dos seus constantes requisitos influencia a gestão das IPSS no sentido da formalização das estruturas e dos locais de trabalho, verificando-se uma propensão da gestão das IPSS no sentido de iniciar procedimentos de cálculo, medida, documentação, e gestão da informação. Neste caso, os colaboradores passam a ter mais regras definidas e são orientados para as seguir. Dos seus líderes é esperado que monitorizem e coordenem as equipas no sentido de cumprir os requisitos definidos pela lei, e pela entidade reguladora (Cameron & Quinn, 2006).

De acordo com Cameron e Quinn (2006), uma organização pode crescer e orientar-se para uma nova cultura quando as exigências do ambiente competitivo assim o indicam. Ou seja, a cultura das IPSS pode estar a ser influenciada por exigência do seu regulador, mas também porque se adivinham novos desafios económicos e sociais.

A concorrência do seu próprio regulador (Estado) nos serviços que tem vindo a prestar, bem como os cortes sucessivos nos acordos de cooperação, a crise económica financeira do Estado providência, poderão obrigar a adaptação da cultura das IPSS a outro tipo de envolvente menos estável e menos previsível, nomeadamente no que respeita aos aspetos financeiros que se relacionam com a sua sustentabilidade, tendo estas de adaptar a sua estratégia e a sua cultura aos novos objetivos estratégicos, mantendo os seus valores de solidariedade.

Para Cameron e Quinn (2006) a cultura das organizações pode mudar em resposta a novos desafios. À medida que a organização cresce e vão surgindo momentos de crise potencial, é possível que se enfrente a necessidade de enfatizar a estrutura e procedimentos padrão a fim de controlar as responsabilidades em expansão. Ordem e previsibilidade são necessárias de modo a que ocorra uma mudança para uma cultura de hierarquia, ou que subsistam duas culturas em simultâneo.

Pelo acima exposto propõe-se:

**H1:** Nas IPSS predomina o tipo de cultura de clã e a burocrática.

Partindo do pressuposto de que todas as IPSS têm a mesma forma de funcionar, baseadas nos seus valores, princípios base e na proximidade à comunidade, possuem o mesmo regulador (Estado) e as mesmas exigências tutelares, poderemos estar perante uma mesma cultura em todo o universo de IPSS.

Pelo acima exposto propõe-se:

**H2:** Não existem diferenças significativas entre IPSS quanto ao perfil de cultura.

## **5.2 O Perfil dos Colaboradores e sua relação com as Perceções de Cultura**

Quando consideramos o indivíduo como unidade de análise podemos partir do pressuposto de que a idade e o nível de habilitações dos colaboradores possam influenciar o tipo de cultura percecionada nas IPSS, uma vez que a forma como se perceciona a realidade pode estar relacionada com questões individuais, profissionais ou formas como se processa a socialização numa determinada época da existência da

instituição. A cultura e a percepção de responsabilidade social são noções por vezes muito particulares, mas existe a possibilidade de existirem visões diferentes entre grupos.

Dentro de uma organização podem subsistir grupos que também adquirem vida cultural particular podendo, então, formar-se subculturas (Cunha et al., 2016). A subcultura pode existir porque a empresa não consegue ser homogénea de forma a ser capaz de criar, reforçar e vincular uma só cultura. Fatores como a socialização profissional, interação diferencial, partilha de experiências, semelhança quanto a características pessoais, local de residência, idade, habilitações, valência, localização geográfica e o tipo de coesão grupal, tendem a facilitar a emergência de subculturas que criam e reforçam outras normas ou valores. Numa organização é possível que estas subculturas existam sem colidirem com a cultura organizacional. Podem, no entanto, tornar-se forças não benéficas para a organização caso colidam com os valores centrais existentes (Cunha et al., 2016).

Pelo acima exposto propõe-se:

**H3:** Existem percepções de cultura diferentes em função das habilitações e idade dos colaboradores.

### 5.3 A responsabilidade Social nas IPSS

Para Cunha et al. (2016) a introdução de práticas de responsabilidade social nas organizações tem impacto direto ou indireto no desempenho da organização, tornando-se uma vantagem competitiva sustentável sobre os seus concorrentes, pois pode melhorar a imagem da empresa perante os outros *stakeholders*. Por esta razão, os autores consideram que a pressão dos *stakeholders*, quer externos ou internos, é muito importante para a adoção de uma cultura organizacional de responsabilidade social.

As exigências de responsabilidade social podem, assim, vir das partes interessadas internas, como por exemplo da moral e necessidades relacionais dos seus funcionários. Por outro lado, como a ética do cuidar dos outros tem vindo a ganhar adeptos na forma como se vê a organização, como espaço de cooperação, as empresas que se

preocupam em proporcionar trabalho com significado são mais dignas de confiança dos indivíduos. Dar trabalho com significado inclui dar aos seus colaboradores mais equilíbrio e realização pessoal, mais competência e iniciativa própria (Cunha et al., 2016).

Considerando que as IPSS nascem de movimentos associativos de cidadãos interessados em resolver problemas que lhe são próximos localmente, que de alguma forma os afetam, estas deverão ter por princípio base a solidariedade social. Como tal, a responsabilidade social pela comunidade e pelos colaboradores é a base destas instituições.

Por esta razão propõe-se que:

**H4:** Nas IPSS os colaboradores têm perceções mais elevadas de responsabilidade social nos domínios da responsabilidade pela comunidade e responsabilidade pelos colaboradores.

#### **5.4 Cultura Organizacional e Responsabilidade Social das Organizações**

De acordo com Yu e Choi (2016), a implementação bem-sucedida de mudanças culturais orientadas para a responsabilidade social depende dos valores e fundamentos ideológicos da cultura organizacional existente, os quais por sua vez afetam as práticas de responsabilidade social e ética adotada pelos colaboradores. Assim, pode-se pensar que a cultura organizacional condiciona as práticas e eficácia dos programas de responsabilidade social.

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 & Choi, 2016). A responsabilidade social faz parte da cultura organizacional, é um valor das organizações, e faz parte dos valores organizacionais.

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).

Ao contrário, uma cultura competitiva, que foca essencialmente a realização de objetivos, o conflito e o controlo, em vez de criar um ambiente colaborativo cria um ambiente competitivo. Neste tipo de cultura competitiva as necessidades e interesses dos *stakeholders* têm maior probabilidade de serem negligenciadas e a responsabilidade social ser pobre (Kalyar et al., 2013).

De acordo com Yu e Choi (2016) uma organização com uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade social influencia de uma forma positiva a adoção de práticas de responsabilidade social. Os líderes organizacionais começam a reconhecer que a cultura organizacional desempenha um papel na mudança para adoção de mais práticas de responsabilidade social (Yu & Choi, 2016).

Se pensarmos a cultura como uma forma de moldar o comportamento de todos, incluindo os comportamentos socialmente responsáveis em relação às comunidades, os valores incorporados nas instituições influenciam as decisões baseadas na sua visão organizacional, missão e crenças sobre como o mundo funciona; portanto, a orientação da cultura afeta naturalmente o desempenho e a confiabilidade da organização (Yu & Choi, 2016).

Kalyar et al. (2013) afirmam que se estivermos perante uma cultura competitiva, concentrada nas realizações pessoais não se desenvolve a cooperação, nas culturas competitivas, os indivíduos priorizam a sua própria realização, a probabilidade de olharem para os outros é mínima. Portanto, as exigências e interesses das partes interessadas são mais prováveis de ser negligenciadas e as práticas de responsabilidade social provavelmente serão bastante reduzidas. Por outro lado, num tipo de cultura humanística, o foco está nas pessoas, na colaboração, no trabalho em equipa.

A sensibilidade e a cooperação com os outros serão mais dominantes. A cultura mais humanizada é uma cultura de cuidado para com os outros de forma construtiva, em vez de existir competição promovem-se cuidados harmoniosos e relacionamentos

agradáveis. Assim, nas empresas onde há uma cultura mais humana os seus membros não só cuidam das suas necessidades e dos seus interesses, mas preocupam-se com os outros *stakeholders*, fomentando com maior probabilidade uma cultura mais responsável socialmente (Kalyar et al., 2013).

As IPSS procuram alinhar a sua missão com a comunidade onde atuam. Por essa razão a sua ação incorpora no seu processo de decisão o interesse público e privado. Uma organização social é parte da comunidade perante a qual é responsável. A organização social deve assim ser eticamente responsável, não se limitando ao mero cumprimento dos normativos legais; deve comporta-se de acordo com o que vários *stakeholders* esperam dela.

Como a organização pertencente ao setor social não tem como objetivo gerar lucros, desenvolve essencialmente ações sociais. Por esse motivo deve, acima de tudo, pautar-se por padrões éticos que agreguem valor para a sociedade e que contribuam para o desenvolvimento do bem-estar social (Costa et al., 2007).

Pelo acima exposto propõe-se:

**H5:** A cultura adotada pela organização influencia as práticas de responsabilidade social percecionadas.

## 6 MÉTODO

### 6.1 Opções Metodológicas

No desenho metodológico procede-se à conceção e operacionalização da investigação. Define-se o tipo e local de estudo, a amostra, as variáveis, os instrumentos de medida, os procedimentos de recolha e análise de dados.

Neste estudo recorrer-se-á ao inquérito por questionário como procedimento de recolha dos dados e às técnicas quantitativas para o seu tratamento. No tratamento dos dados serão utilizadas técnicas de estatística descritiva e indutiva. O programa estatístico utilizado foi o *IBM SPSS Statistics 21*.

A estatística descritiva será utilizada para descrever a informação relevante de uma ou mais variáveis constantes de um ficheiro de dados, através de algumas representações gráficas, como por exemplo, o número de anos ao serviço da instituição, idade, habilitações, área de trabalho, função exercida. Enquanto a estatística indutiva será utilizada para testar a relação entre a perceção das várias dimensões de responsabilidade social e a cultura organizacional.

Pretendem-se obter dados quantitativos sobre as perceções dos colaboradores em relação às práticas de Responsabilidade Social existentes IPSS, bem como a descrição dos tipos de cultura existentes nas organizações. A recolha de dados foi levada a cabo através de um questionário dirigido aos colaboradores de IPSS do concelho de Palmela. Nas seções seguintes descreve-se brevemente o contexto onde estão inseridas as IPSS selecionadas para o estudo, bem como as características da amostra.

### 6.2 Caracterização do Local de Estudo

Palmela constitui-se como um dos 18 municípios da área metropolitana de Lisboa e como o maior da península de Setúbal, com aproximadamente 462km<sup>2</sup> (figura 4). Apesar da sua proximidade com a cidade de Lisboa e do crescimento industrial da península de Setúbal, o Concelho de Palmela tem conseguido conciliar o desenvolvimento industrial com a preservação de muitas das suas características rurais. Administrativamente, o concelho de Palmela está dividido em quatro

freguesias: Palmela, sede de concelho e centro administrativo, Pinhal Novo, Quinta Do Anjo, e União das Freguesias de Marateca e Poceirão. Abrangendo uma vasta área das bacias do Tejo e do Sado, o Concelho é um território de transição entre o tipicamente urbano e o meio rural.

Figura 4: Concelho de Palmela



Fonte: Diagnóstico Social Palmela (2014)

As freguesias do concelho apresentam diferenças relevantes entre si. Assim, enquanto as freguesias de Palmela, Pinhal Novo e Quinta do Anjo se aproximam do padrão concelhio (com percentagens de população residente empregada noutros municípios de 46,5%, 50,3% e 52,9%, respetivamente), já as freguesias da Marateca e Poceirão caracterizam-se por proporções mais elevadas de população que trabalha no próprio concelho (63,6% e 69,7%). A isto não será alheio o facto de nestas freguesias as atividades agrícolas terem uma maior importância (Diagnóstico Social do Concelho de Palmela, 2014). O nível de escolaridade da população empregada no concelho é, na sua maioria, o ensino básico, seguido do ensino secundário. Nas freguesias de Poceirão e Marateca prevalece a população com o ensino básico. Nas restantes freguesias predomina uma população mais escolarizada sendo na freguesia de Quintado Anjo onde se evidencia uma maior proporção de licenciados (Diagnóstico Social do Concelho de Palmela, 2014). Em traços gerais, é de referir que todas as freguesias do concelho detêm cobertura de equipamentos sociais concentrando-se, contudo, o maior número nas freguesias de Palmela e de Pinhal Novo.

Tendo em consideração o crucial papel das respostas sociais ao garantirem serviços essenciais para as pessoas idosas, crianças e comunidade em geral, importa caracterizar, ainda que de forma sucinta, a rede de equipamentos da rede solidária e social. Em 2014, existiam no Concelho de Palmela diferentes instituições sem fins lucrativos: oito são IPSS, uma é Santa Casa da Misericórdia, duas são Fundações. Dispõem de respostas sociais na área dos idosos, centro de dia, centro de convívio, estrutura residencial para idosos (lar) e serviço de apoio domiciliário, cantinas sociais, rendimento social de inserção, e na área da infância (ATL, creche, pré-escolar, lar de infância).

### 6.3 Caracterização da Amostra

Na amostra estão representadas as quatro freguesias de Palmela, com cinco Instituições de solidariedade social prestadoras de serviços similares na área da infância e da terceira idade (tabela 1).

Tabela 1: Caracterização da amostra

Instituições	População - N <sup>o</sup> de colaboradores totais	Questionários entregues	Taxa de amostragem Amostra	
			N	%
IPSS 1	80	80	75	94%
IPSS 2	20	15	10	66%
IPSS 3	20	20	14	70%
IPSS 4	20	15	7	46%
IPSS 5	44	20	11	55%
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>150</b>	<b>117</b>	<b>78 %</b>

Para efeitos estatísticos considerou-se o grupo de colaboradores que prestam serviços em IPSS no concelho de Palmela. Dos 184 colaboradores pertencentes a cinco IPSS do concelho, distribuiu-se 150 questionários, dos quais 117 foram devolvidos preenchidos. Obteve-se uma taxa de resposta de 78%. A recolha de dados decorreu entre maio e julho de 2017. A amostra alusiva aos colaboradores é composta maioritariamente por elementos do género feminino (97,3%; tabela 2). A idade mínima é de 18 anos e a máxima é de 60 ou mais anos (tabela 3).

**Tabela 2: Género**

		Género			
		Feminino		Masculino	
		N	%	N	%
Instituição	IPSS 1	70	62,5%	2	1,8%
	IPSS 2	9	8,0%	1	,9%
	IPSS 3	13	11,6%	0	0,0%
	IPSS 4	6	5,4%	0	0,0%
	IPSS 5	11	9,8%	0	0,0%
	Total	109	97,3%	3	2,7%

O grupo etário com maior frequência na amostra de colaboradores (tabela 3) corresponde à classe dos 40-49 anos (37,0%), seguindo-se o grupo entre os 30-39 anos (36,1%).

**Tabela 3: Idade**

	Idade									
	18-29 Anos		30-39 Anos		40-49 Anos		50-59 Anos		60 ou mais Anos	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
IPSS 1	1	1,4%	27	37,0%	27	37,0%	10	13,7%	8	11,0%
IPSS 2	0	0,0%	3	30,0%	4	40,0%	2	20,0%	1	10,0%
IPSS 3	0	0,0%	5	41,7%	4	33,3%	3	25,0%	0	0,0%
IPSS 4	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
IPSS 5	2	20,0%	4	40,0%	2	20,0%	2	20,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2,8%</b>	<b>39</b>	<b>36,1%</b>	<b>40</b>	<b>37,0%</b>	<b>17</b>	<b>15,7%</b>	<b>9</b>	<b>8,3%</b>

A antiguidade do colaborador na instituição varia entre 1 ano e 31 anos ou mais (tabela 4), sendo o grupo mais representativo o do intervalo 11-20 anos (44,4%), seguindo-se o intervalo de 3-10 anos de serviço (29,6%).

**Tabela 4: Antiguidade**

	Antiguidade									
	1-2 Anos		3-10 Anos		11-20 Anos		21-30 Anos		31 ou mais anos	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
IPSS 1	7	10,0%	26	37,1%	28	40,0%	8	11,4%	1	1,4%
IPSS 2	1	10,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%	0	0,0%
IPSS 3	1	7,7%	1	7,7%	5	38,5%	6	46,2%	0	0,0%
IPSS 4	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
IPSS 5	3	33,3%	2	22,2%	4	44,4%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11,1%</b>	<b>32</b>	<b>29,6%</b>	<b>48</b>	<b>44,4%</b>	<b>15</b>	<b>13,9%</b>	<b>1</b>	<b>0,9%</b>

As habilitações literárias dos colaboradores (tabela 5) variam entre o 1º ciclo e a pós-graduação/mestrado; sendo os grupos mais representativos os do 3º ciclo e do secundário, com a mesma percentagem (29,8 %). Destaca-se, ainda, um terceiro grupo com licenciatura que representa 19,3% de colaboradores.

**Tabela 5: Habilitações literárias**

	Habilitações											
	1 Ciclo		2 Ciclo		3 Ciclo		Secundário		Bacharelato ou Licenciatura		PG/Mestrado	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
IPSS 1	4	5,5%	4	5,5%	22	30,1%	20	27,4%	16	21,9%	7	9,6%
IPSS 2	0	0,0%	1	10,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%	0	0,0%
IPSS 3	2	14,3%	2	14,3%	4	28,6%	3	21,4%	3	21,4%	0	0,0%
IPSS 4	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%	1	14,3%
IPSS 5	1	10,0%	0	0,0%	2	20,0%	4	40,0%	2	20,0%	1	10,0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6,1%</b>	<b>8</b>	<b>7,0%</b>	<b>34</b>	<b>29,8%</b>	<b>34</b>	<b>29,8%</b>	<b>22</b>	<b>19,3%</b>	<b>9</b>	<b>7,9%</b>

Em relação à função desempenhada (tabela 6), 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%). Em relação à função desempenhada destaca-se o facto de na análise de os questionários ser muito

frequente que um colaborador refira desempenhar mais do que duas funções na organização mostrando grande flexibilidade no tipo de função que desempenha.

**Tabela 6: Função desempenhada**

	N	%
Coordenador	4	3,4
Educador de Infância	15	12,8
Cozinheiro	5	4,3
Auxiliar de Serviços Gerais	13	11,1
Auxiliares de Ação Direta	27	23,1
Auxiliar de Ação Educativo	27	23,1
Serviço administrativo	7	6,0
Diretor de Serviços	1	0,9
Animador Social	3	2,6
Educador Social	1	0,9
Assistente Social	3	2,6
Psicólogo	2	1,7
Motorista	2	1,7
Outros	2	1,7
Total	112	95,7
NÃO RESPOSTA	5	4,3
Total	117	100,0

Em relação as respostas sociais representadas (tabela 7) destacam-se as respostas na área da infância e terceira idade. A amostra é constituída pelo serviço de apoio domiciliário (17,1%), pelo serviço de pré-escolar (17,1%), serviço de creche (14,5%), seguido do serviço de centro de dia (10,3)

**Tabela 7: Valências/ Respostas sociais**

	N	%
Secretária	7	6,0
Creche	17	14,5
Pré-escolar	20	17,1
ATL	7	6,0
RSI	6	5,1
Centro de dia	12	10,3
SAD	20	17,1
GIP	1	0,9
Coordenação	4	3,4
Direção	1	0,9
Outra	13	11,1
Total	108	92,3
Não resposta	9	7,7
Total	117	100,0

#### **6.4 Instrumento de Medida**

Os dados foram obtidos através de inquérito por questionário (ver anexo 1), incluindo duas escalas: uma referente às perceções de responsabilidade social, outra referente à cultura organizacional.

Quanto à responsabilidade social, 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 questões para cada uma das dimensões referidas. Apresenta como opção de resposta uma escala de três opções: 1-sim, 2- não, 3- não se aplica.

A escala de cultura organizacional foi adaptada de Quinn (1988), por Ferreira e Martinez, (2008). Mede as dimensões de cultura tendo por base a teoria dos valores contrastantes de Quinn e Mc Grath (1988). A escala, 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. Esta escala foca os valores associados às relações de trabalho e permite perceber quais as possíveis dimensões de cultura existentes nas IPSS.

Foram escolhidas duas escalas devidamente validadas. Nos itens das escalas utilizadas todas os itens estão redigidos pela positiva.

Foi também efetuado um pequeno pré-teste com 10 colegas de trabalho, as quais apresentaram opiniões unânimes em relação às escalas escolhidas. Na escala da cultura foram mencionadas algumas dificuldades em perceber as questões pois, segundo a sua opinião, existiam na mesma questão várias afirmações, com diversas respostas e/ou interpretações diferentes.

## **6.5 Procedimento de Recolha e Preparação dos Dados**

Para a colheita dos dados foi seguido um plano que consistia na recolha metódica da informação junto dos colaboradores, fazendo algumas diligências.

Numa primeira fase, tendo em conta a existência de um grupo interinstitucional que realiza reuniões mensais para planear ações entre instituições (Grupo Interinstitucional para as Questões do Envelhecimento) foi efetuada apresentação do tema e do objetivo do presente trabalho, em reunião mensal com os respetivos diretores técnicos das IPSS do Concelho de Palmela, aos quais foi solicitada colaboração na distribuição e na recolha dos questionários. Foram entregues aos diretores técnicos os respetivos pedidos de autorização de recolha dos questionários nas suas instituições e entregues os respetivos envelopes para que fossem distribuídos aleatoriamente pelos seus colaboradores.

Os questionários foram colocados num envelope não identificado, em branco, que os diretores técnicos distribuíram aos colaboradores da sua instituição e posteriormente os devolveram devidamente selados. A aplicação e o preenchimento dos questionários

foram realizados por autopreenchimento. A participação foi voluntária. Todos os procedimentos foram seguidos para assegurar o anonimato das respostas.

Após este processo introduziram-se os dados obtidos no IBM SPSS *Statistics* 21. Optou-se por incluir no estudo os casos onde se verificaram não respostas, excetuando as situações de envelopes selados com questionários sem qualquer resposta (2 questionários).

## 6.6 Análise da Consistência Interna das Escalas

O processo de análise de dados começou com análise de consistência interna das escalas (através do cálculo do *alfa Cronbach*).

A consistência interna dos fatores explica a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. O índice alfa de Cronbach é universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala (qualquer que sejam as suas características) porque fornece “estimativas fiáveis” da “fiabilidade de uma escala”(Marôco & Garcia-Marques, 2006).

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

A ausência de erro é denominada de “consistência”. A consistência é, assim, o termo fundamental para definir o conceito de fiabilidade. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o índice de Cronbach (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

O índice  $\alpha$  estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1.

No caso de investigação preliminar, alfas superiores ou iguais a 0,70 mostram uma consistência interna aceitável (Nunnally, 1978 citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006).

**Tabela 8: Medida de Consistência Interna considerando os valores de alfa Cronbach**

Alfa-Cronbach considerado aceitável	
Investigação preliminar	0,7
Investigação fundamental	0,8
Investigação aplicada	0,9- 0,95

Fonte: Nunnaly (1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006)

Após análise do índice de consistência interna das variáveis em estudo, obtiveram-se os resultados das tabelas 9 e 10. Para todas as dimensões os níveis de consistência interna são aceitáveis.

**Tabela 9: Alfa de Cronbach das Dimensões de Responsabilidade Social**

Dimensões	Alpha de Cronbach	N ° itens	Consistência interna
Responsabilidade Social pela Gestão	0,907	10	Muito boa
Responsabilidade Social pelo Ambiente	0,825	10	Boa
Responsabilidade social pela Comunidade	0,708	10	Razoável
Responsabilidade Social pelos Colaboradores	0,737	10	Razoável
Responsabilidade pela Cadeia de Valor	0,904	10	Muito boa

**Tabela 10: Alfa de Cronbach das Dimensões de Cultura**

Dimensões	Alpha de Cronbach	N ° itens	Consistência interna
Cultura de clã	0,82	6	Boa
Cultura Adocrática	0,88	6	Boa
Cultura burocrática	0,77	6	Razoável
Cultura de Mercado	0,75	4*	Razoável

Item "4" - 4) A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos. Foi excluído para melhorar a consistência interna da escala

## 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 7.1 Análise das Dimensões de Cultura

#### 7.1.1 Qual o tipo de cultura dominante nas IPSS?

As médias e os desvios-padrão obtidos para a variável cultura, nos quatro quadrantes de cultura abordados (tabela 11), indicam que a perceção de cultura de clã é a que tem maior média (4,73; dp: 1,15). Destaca-se, ainda, em segundo lugar, com uma média de perceção de 4,47 (dp: 1,03) a cultura burocrática. Os números obtidos podem levar a supor que a cultura predominante nas IPSS de Palmela é a de clã e burocrática.

Tabela 11: Cultura

	N	Média*	Desvio-padrão
Clã	117	4,7251	1,15019
Adocrática	117	4,1479	1,26512
Burocrática	117	4,4746	1,02529
Mercado	117	4,0249	1,11746
Total	117		

Nota: \* Escala de 1 a 7.

No sentido de aprofundar análise das variáveis de cultura foram utilizados alguns gráficos de dispersão com objetivo de representar os dados de duas variáveis em simultâneo.

Os dados das respostas dadas pelos colaboradores serão exibidos como uma coleção de pontos coloridos, ocupando as duas variáveis principais uma posição no eixo horizontal e no eixo vertical. Serão feitos seis gráficos relacionando os diferentes quadrantes de cultura: adocrática versus cultura de clã, mercado versus burocrática, mercado versus clã, adocrática versus burocrática e mercado versus adocrática.

Figura 5: Gráficos de Dispersão

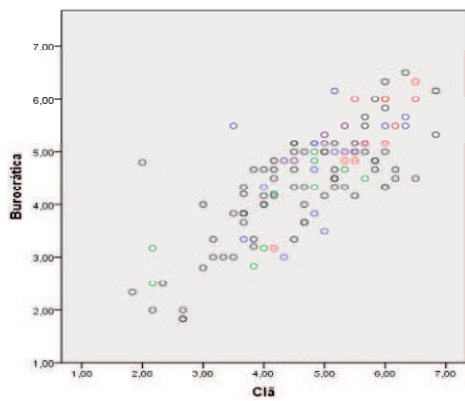


Gráfico 1

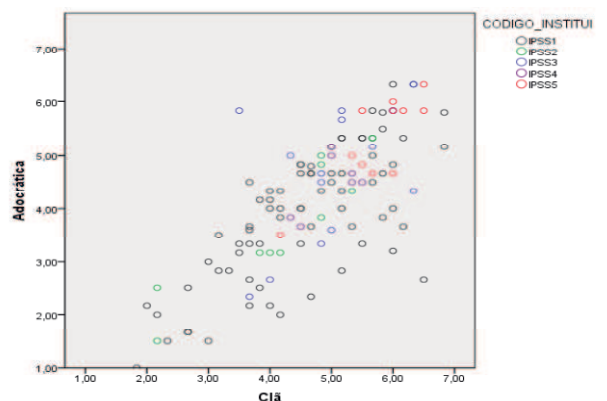


Gráfico 2

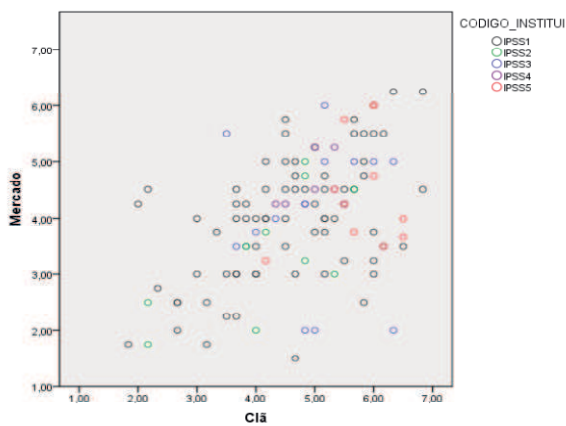


Gráfico 3

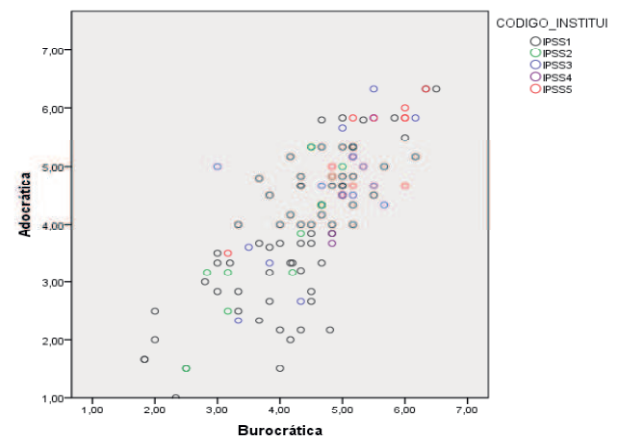


Gráfico 4

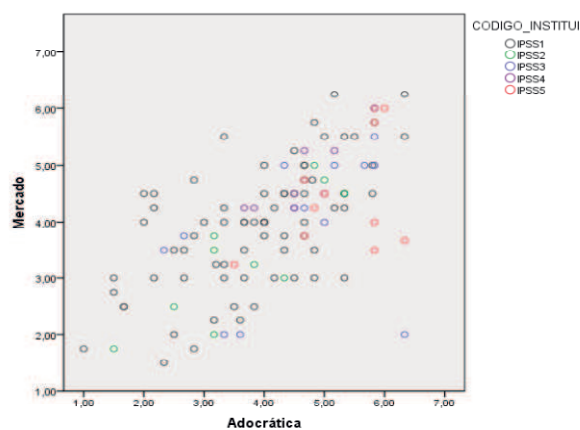


Gráfico 5

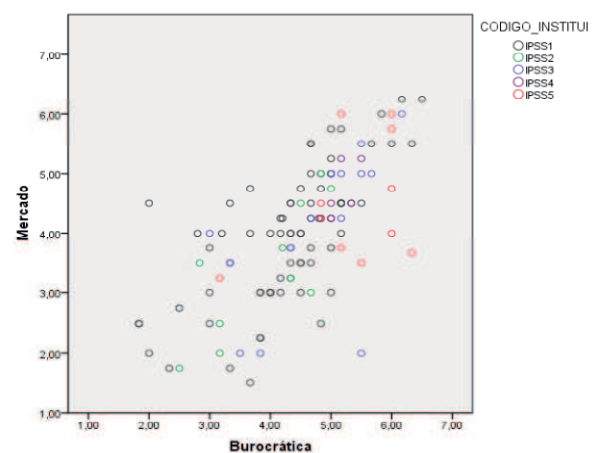


Gráfico 6

Os seis gráficos de dispersão, apresentados na figura 5, representam os dados recolhidos da amostra em estudo, organizados em duas variáveis. Nestes gráficos consegue-se visualizar uma coleção de pontos, com diferentes cores, cada ponto

representa as diferentes respostas obtidas para cada variável que se encontram na posição do eixo horizontal e na posição do eixo vertical. Cada ponto tem uma cor diferente o que permite perceber qual o comportamento das respostas por instituição. Estes gráficos permitem verificar se o padrão de respostas pende, com maior peso, para algum tipo de cultura.

O primeiro gráfico de dispersão cruza os valores médios da cultura burocrática com os da cultura de clã, para cada indivíduo. No gráfico verifica-se que a nuvem de pontos referente ao quadrante de cultura burocrática e ao quadrante de cultura de clã se encontra centrada no meio do gráfico. Todos os pontos se situam aproximadamente no meio dos dois quadrantes (na diagonal), o que poderá indicar que as perceções dos colaboradores quanto a estes dois tipos de cultura são aproximadamente iguais.

No segundo gráfico relacionou-se a cultura adocrática e a cultura de clã. Aqui verificou-se através da dispersão dos pontos que as respostas se aproximam mais da cultura de clã do que da adocrática.

No terceiro gráfico a cultura de mercado com a cultura de clã. Na análise do gráfico verifica-se uma maior dispersão nas respostas, mas com maior aproximação do quadrante de clã do que do de mercado.

No quarto gráfico cruzou-se a cultura adocrática com a cultura burocrática. Aqui verifica-se menor dispersão, mostrando uma pontuação mais elevada na cultura burocrática.

No quinto gráfico cruzou-se a cultura de mercado com a cultura adocrática. Verifica-se que as respostas estão mais dispersas sem grande domínio de um tipo de cultura sobre o outro.

Por último, no gráfico seis cruzou-se a cultura de mercado com a cultura burocrática. Os dados voltam a estar mais concentrados, com maior peso para a cultura burocrática.

Estes dados sugerem que existem duas culturas mais fortes nas IPSS do Concelho de Palmela, a cultura de clã e burocrática, corroborando a hipótese 1.

### 7.1.2 O tipo de cultura varia entre instituições?

Para testar se existem, ou não, diferenças significativas entre as IPSS quanto ao perfil de cultura recorrer-se-á ao teste de Kruskal-Wallis (tabela 12).

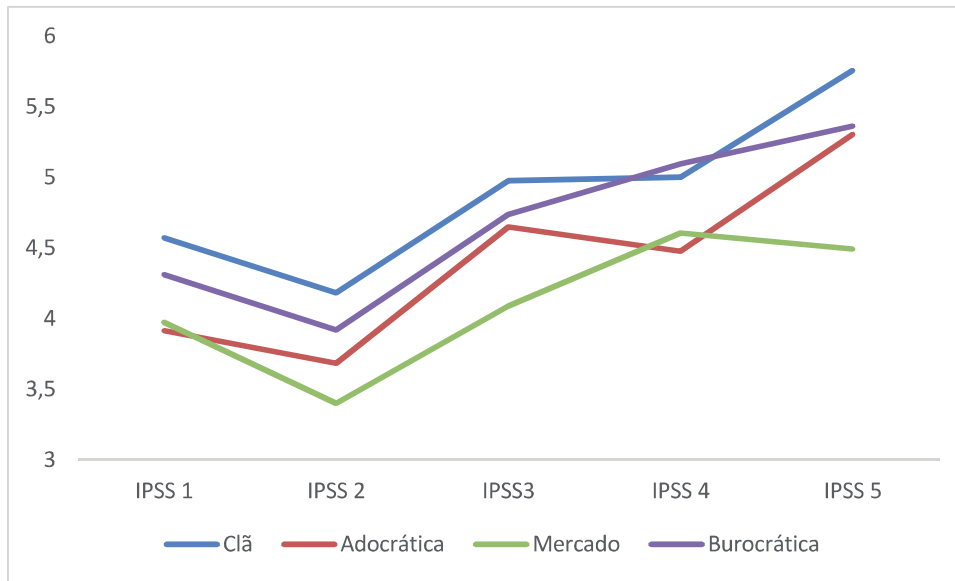
O teste de Kruskal-Wallis é um método não paramétrico usado para comparar duas ou mais amostras independentes, de tamanhos iguais ou diferentes (Marôco, 2010). O teste é usado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes (Marôco, 2010).

Tabela 12: Dimensão de cultura por população (IPSS)

Tabela 12: Teste Kruskal-Wallis – Tipos de cultura por população					
Instituição		Clã	Adocrática	Mercado	Burocrática
IPSS 1	Média	4,5733	3,9160	3,9733	4,3111
	N	75	75	75	75
	DP	1,19974	1,26115	1,10556	1,01343
IPSS 2	Média	4,1833	3,6833	3,4000	3,9200
	N	10	10	10	10
	DP	1,20557	1,21068	1,12546	0,91141
IPSS3	Média	4,9762	4,6500	4,0893	4,7381
	N	14	14	14	14
	DP	0,90312	1,26239	1,31780	0,98431
IPSS 4	Média	5,0000	4,4762	4,6071	5,0952
	N	7	7	7	7
	DP	0,44096	0,55635	0,45316	0,25198
IPSS 5	Média	5,7576	5,3030	4,4924	5,3636
	N	11	11	11	11
	DP	0,65559	0,83937	1,01273	0,89696
Total	Média	4,7251	4,1479	4,0249	4,4746
	N	117	117	117	117
	DP	1,15019	1,26512	1,11746	1,02529
Teste Kruskal-Wallis	$\chi^2$	14,396	16,673	6,703	20,737
	gl	4	4	4	4
	p-value	0,006	0,002	0,152	0,000

Pelos dados da tabela 12 existem diferenças significativas quanto ao tipo de cultura que se percebe nas diferentes instituições nomeadamente na cultura de clã, adocrática e burocrática ( $p < 0,05$ ). A IPSS 5 apresenta em todos os tipos de cultura médias superiores aos das outras IPSS.

Figura 6: Diferenças de culturas entre IPSS



A cultura dominante em todas as IPSS, exceto numa (IPSS4), é a cultura de clã (figura 6). O segundo tipo de cultura com maior pontuação média, em todas as instituições exceto uma (IPSS4), é a burocrática. A IPSS 4 é a instituição que apresenta maior média na cultura burocrática (5,36), seguida da cultura de clã. Por outro lado, no que concerne à cultura adocrática e de mercado, enquanto na IPSS1 e IPSS2 os valores médios deste tipo de cultura são baixos, nas IPSS4 e IPSS5, os referidos valores médios são bastante superiores. Conclui-se que não é possível corroborar a hipótese 2 de que não existiam diferenças significativas entre instituições quanto ao perfil de cultura.

### 7.1.3 As habilitações e idade dos indivíduos afetam o tipo de cultura percecionado?

Para testar se existem, ou não, diferenças significativas entre os indivíduos com diferentes habilitações quanto ao perfil de cultura recorrer-se-á ao teste de Kruskal-Wallis (Tabela 13). Utilizou-se o mesmo procedimento para a idade (considerou-se três classes de idade: 18-39; 40-49; 50 ou mais anos).

**Tabela 13: Cultura e habilitações literárias**

Tabela 13: Teste Kruskal-Wallis - - Habilitações e Perceção de Cultura

Habilitação - Nova		Clã	Adocrática	Mercado	Burocrática
<b>Até 3 ciclo inclusive</b>	Média	4,7619	4,1088	4,0612	4,4218
	N	49	49	49	49
	DP	1,19218	1,22364	1,24220	1,13587
<b>Secundário</b>	Média	4,8873	4,4549	4,4044	4,5990
	N	34	34	34	34
	DP	1,00564	1,12417	0,91497	0,91620
<b>Ensino superior</b>	Média	4,4889	3,8111	3,5083	4,3833
	N	30	30	30	30
	DP	1,22938	1,42146	0,99673	0,93689
<b>Total</b>	Média	4,7271	4,1339	4,0177	4,4649
	N	113	113	113	113
	DP	1,14976	1,26361	1,13178	1,01765
<b>Teste Kruskal-Wallis</b>	$\chi^2$	1,652	3,940	10,834	0,787
	gl	2	2	2	2
	p-value	0,438	0,139	0,004	0,675

Nas perceções de cultura de clã, adocrática e burocrática verificou-se que não existem diferenças significativas entre indivíduos com diferentes habilitações. Apenas se observam diferenças significativas na cultura de mercado - os indivíduos com habilitações ao nível de ensino superior têm perceções mais baixas, com uma média de 3,50.

No que respeita à idade, não surgiram diferenças significativas entre indivíduos de diferentes idades em nenhum dos tipos de cultura.

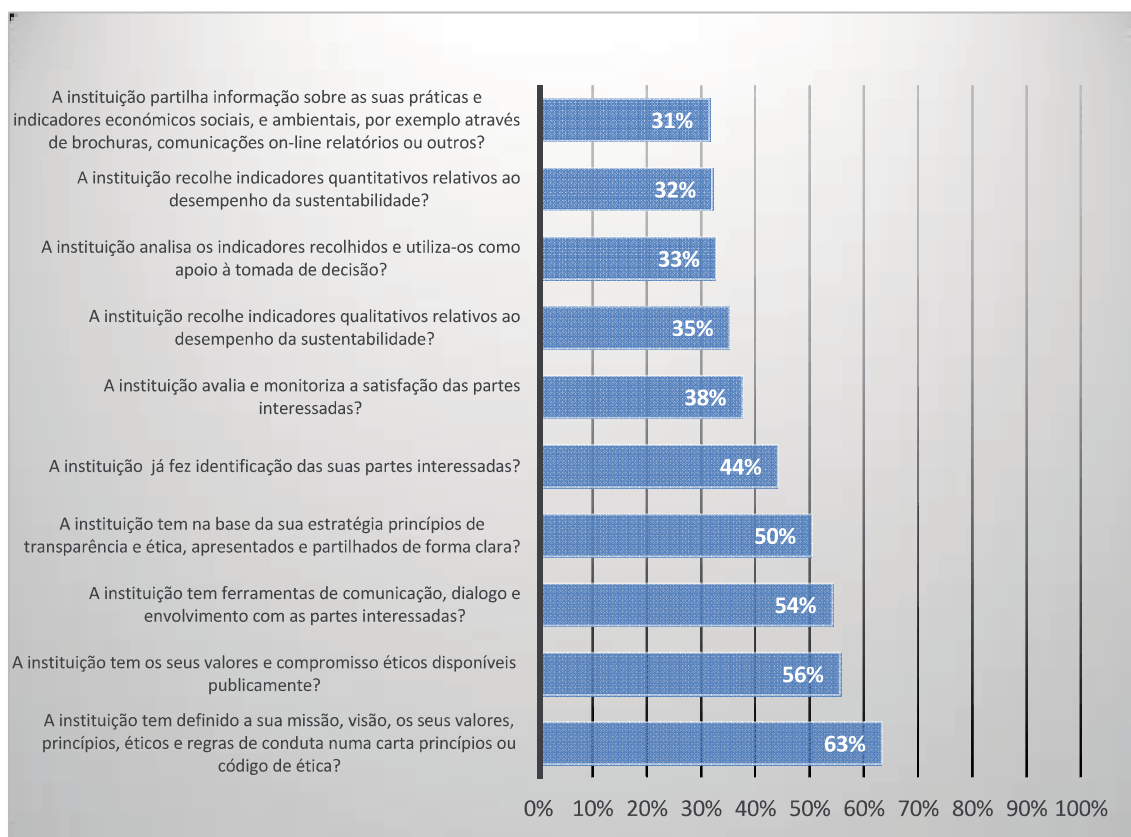
A hipótese 3 é corroborada apenas parcialmente na medida que apenas na cultura de mercado existem visões diferentes entre indivíduos com habilitações diferentes (os indivíduos com maiores habilitações não sentem que a cultura da sua organização seja tão orientada para o mercado como os restantes).

## 7.2 Análise das Dimensões de Responsabilidade Social Organizacional

Na análise das dimensões de responsabilidade social utilizaram-se vários gráficos de barras com as percentagens médias de práticas existentes nas organizações, para cada

item. Começa-se com a análise da dimensão de responsabilidade social pela gestão (figura 6).

**Figura 6: Dimensão responsabilidade social pela gestão**



Na dimensão responsabilidade pela gestão destacam-se com maior número de respostas positivas as seguintes questões “*A instituição tem definido a sua missão, visão, os seus valores, princípios, éticos e regras de conduta numa carta princípios ou código de ética?*” com 63% de respostas positivas (em média).

Destaca-se em segundo lugar a questão “*A instituição tem os seus valores e compromisso éticos disponíveis publicamente?*” com 56% de respostas positivas, e em terceiro lugar a questão “*A instituição tem ferramentas de comunicação e diálogo e envolvimento com as partes interessadas?*” com 54% de respostas positivas.

Em todas as restantes questões correspondentes a esta dimensão, as respostas positivas têm percentagem de respostas inferiores aos 50% de respostas positivas.

Seguidamente procede-se à análise da dimensão responsabilidade social pela comunidade na (figura 7).

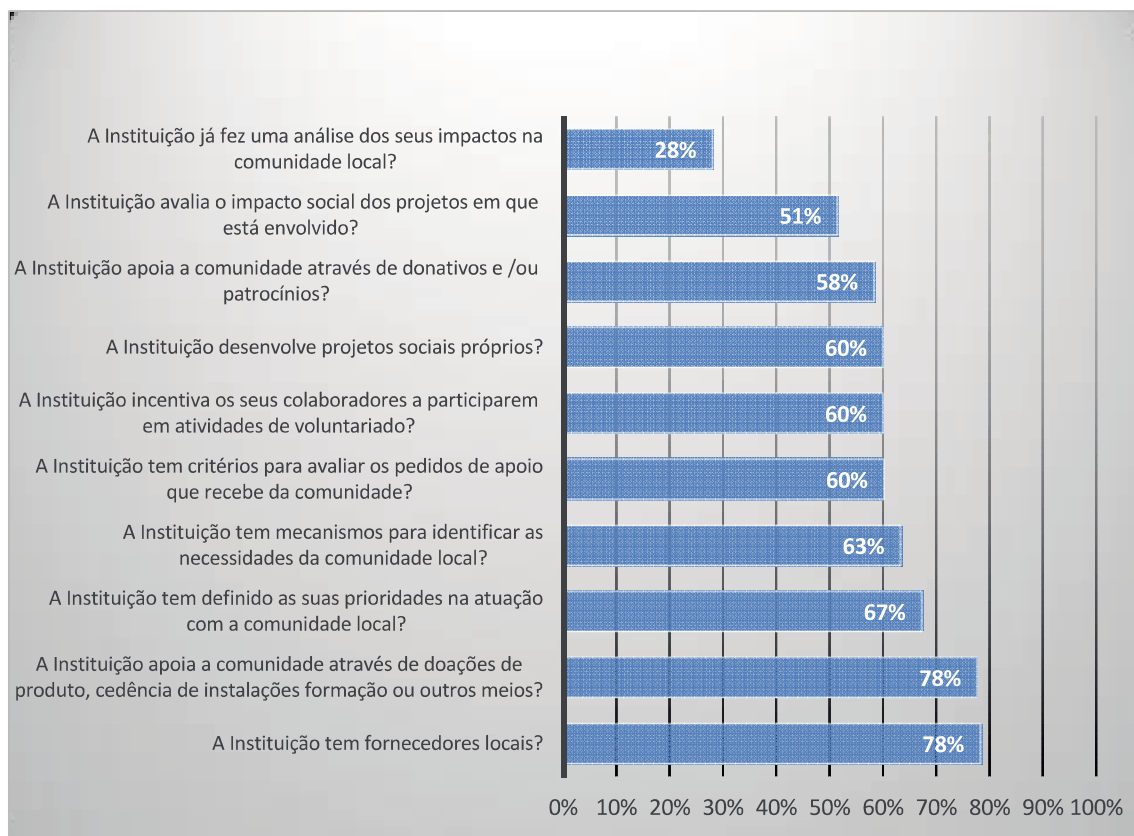


Figura 7: Dimensão responsabilidade social pela Comunidade

Na dimensão da responsabilidade social pela comunidade destacam-se com percentagens maioritariamente positivas as questões: “*A instituição tem fornecedores locais?*”, com 78% de respostas positivas (em média) e “*A instituição apoia a comunidade através de doações de produtos, cedência de instalações, formação ou outros meios?*”, com 78% de respostas positivas. As restantes questões têm respostas com percentagem de respostas positivas acima dos 50%. Apenas a questão “*A instituição já fez análise dos seus impactos na comunidade local?*” apresenta uma média de apenas 28% de repostas positiva.

Na dimensão de responsabilidade social pelos colaboradores destaca-se com maior número médio de respostas positivas as questões: “*A Instituição define um plano*

anual de formação dos seus colaboradores?”, com 79% de respostas positivas; “A Instituição tem práticas de integração de novos colaboradores?”, com 67% de respostas positivas; e a questão “A Instituição tem procedimentos de prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais?”, com 66% de respostas positivas (figura 8).

**Figura 8: Dimensão responsabilidade social pelos Colaboradores**



Em seguida surge a questão “A Instituição tem políticas ou medidas de promoção da conciliação da vida familiar e profissional (ex. horários flexíveis e trabalho à distancia)?”, com 63% de respostas positivas. Destaca-se com o menor número de respostas positivas a questão “A Instituição promove o diálogo social com sindicatos ou representantes dos colaboradores?”, com apenas 19% de respostas positivas. Nesta dimensão as respostas positivas ultrapassam os 50 % em seis questões, as restantes têm valores abaixo dos 50% de respostas positivas.

Na dimensão responsabilidade social pelo ambiente destacam-se com respostas positivas acima de 50% apenas as questões: “A instituição tem procedimentos de

*redução, reutilização e reciclagem de resíduos?”*, com 61% de respostas positivas e a *“a instituição tem procedimentos de redução de energia?”* com 54% de respostas positivas (figura 10). Todas as outras questões das dimensões apresentam-se com percentagem de respostas positivas abaixo dos (30%), sendo a questão *“A instituição contabiliza as emissões de gases com efeito de estufa”* a questão com menor número de respostas positivas 6%.

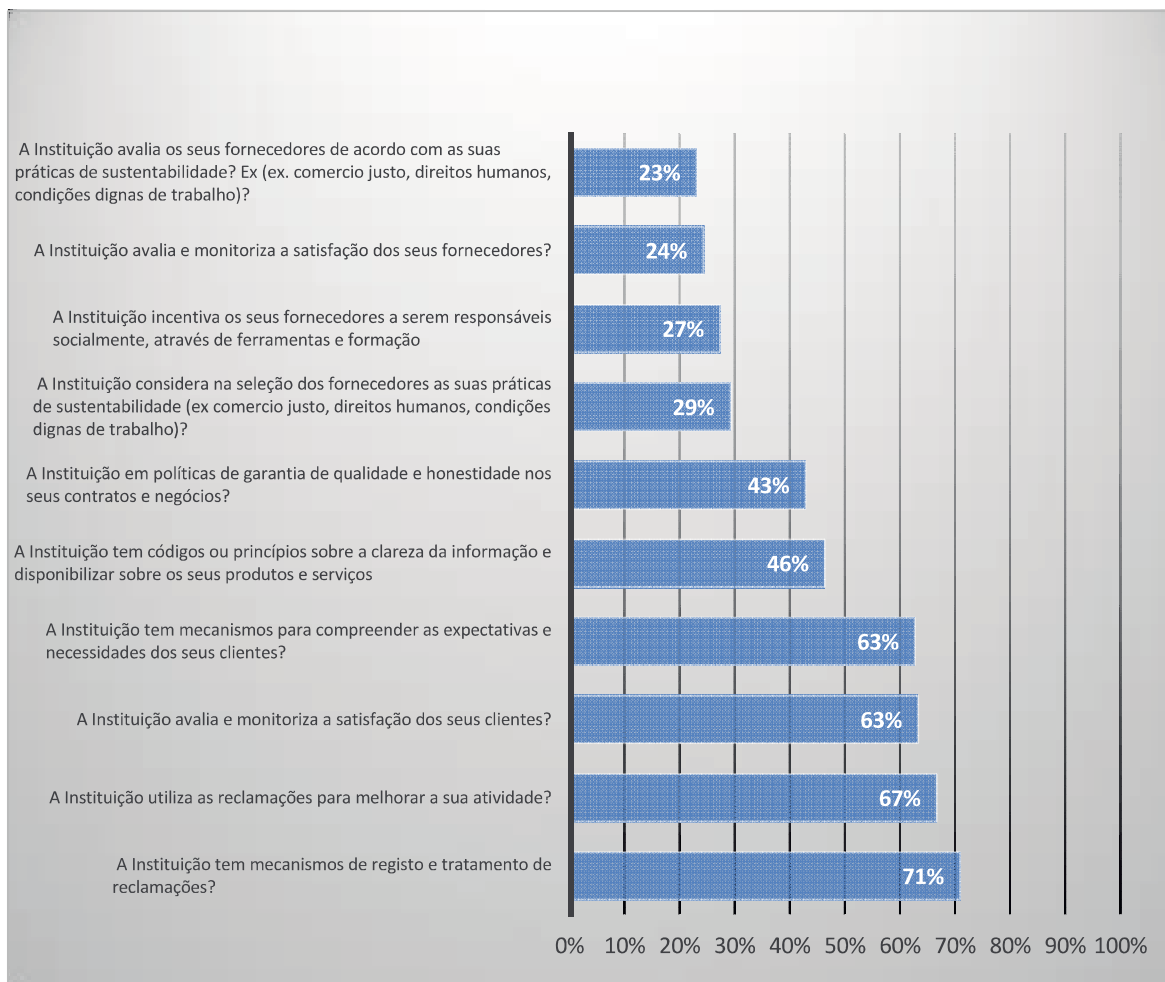
**Figura 9: Dimensão responsabilidade social pelo ambiente**



Na dimensão responsabilidade social pela cadeia de valor (figura 10) destacam-se quatro questões com mais de 50% de respostas positivas, são elas: *“A instituição tem mecanismos de registo e tratamento de reclamações?”* com 71% de respostas positivas; em seguida a questão *“A instituição utiliza as reclamações para melhorar a sua atividade?”* com 67% de respostas positivas. Em terceiro lugar, com a mesma percentagem de respostas positivas 63%, encontram-se as questões: *“A instituição avalia e monitoriza a satisfação dos seus clientes?”* e *“A instituição tem mecanismos para compreender as expectativas e necessidades dos seus clientes?”*.

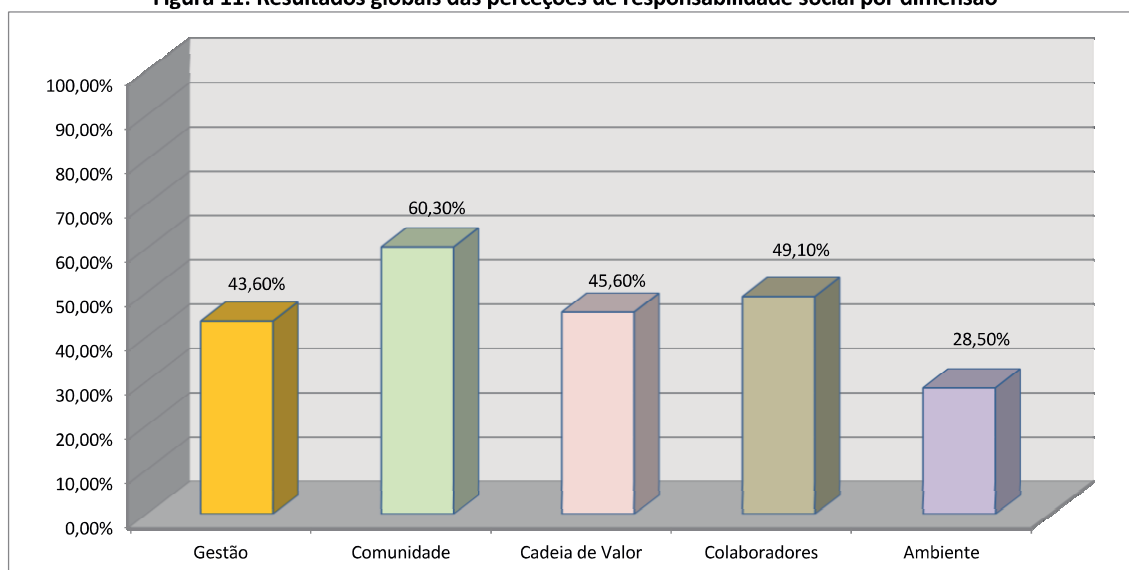
Das dez questões da dimensão apenas três questões obtiveram respostas positivas acima dos 50%.

**Figura 10: Dimensão Responsabilidade Social pela Cadeia de Valor**



Finalmente, elaborou-se um gráfico com os valores médios globais do número de práticas implementadas por dimensão. Observa-se que (figura 11) 60,30% dos colaboradores reconhece a existência de práticas de responsabilidade social na dimensão comunidade, e 49,10 % dos colaboradores reconhece existirem práticas de responsabilidade social pelos colaboradores. Todas as restantes dimensões apresentam percentagens médias inferiores às referidas anteriormente, o que corrobora a hipótese 4, proposta no início do trabalho.

**Figura 11: Resultados globais das perceções de responsabilidade social por dimensão**



### **7.3 Testes de Medição para o Modelo Conceptual**

#### **7.3.1 Relação entre as variáveis de cultura organizacional e a perceção de responsabilidade social global**

O modelo conceptual proposto nesta investigação (ver figura 2), pode ser testado empiricamente através do modelo da regressão linear múltipla (Tabela 14). A regressão múltipla contempla um conjunto de técnicas estatísticas que servem para construir modelos que descrevem relações entre várias variáveis explicativas de um determinado processo. A regressão linear múltipla permite que sejam tratadas duas ou mais variáveis explicativas (Marôco, 2010, p. 689).

O modelo proposto nesta investigação sugere a existência de uma relação entre as variáveis de 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).

Neste processo de análise considera-se, numa primeira fase, o conjunto de variáveis sociodemográficas da amostra.

Neste caso as variáveis de controlo (idade, habilitações, antiguidade). Procura-se nesta fase perceber se as variáveis de controlo se relacionam com a perceção da

responsabilidade social global. Na primeira fase, não constam resultados significativos em relações às características sociodemográficas.

Na segunda fase testou-se se as dimensões de cultura organizacional (clã, adocrática burocrática, mercado) explicam a responsabilidade social global. Nesta fase, emerge como significativa a cultura adocrática ( $b = 0,512$ ,  $p < 0,01$ ).

As características da cultura explicam 45,5% ( $R^2$  change) das perceções de responsabilidade social global ( $p < 0,01$ ). O modelo no seu global é significativo ( $F = 12,170$ ,  $p < 0,01$ ) ao qual está associado um  $R^2$  ajustado de 43,6%.

**Tabela 14 – Resultados do modelo da regressão linear múltipla (RML) para a variável dependente Responsabilidade Social Global**

	1ª Fase	2ª Fase
Variáveis de controlo		
<b>Habilitações</b>	0,092	0,119
<b>Idade</b>	0,047	0,112
<b>Antiguidade</b>	-0,111	-0,134
Dimensão de cultura		
<b>Clã</b>		0,070
<b>Adocrática</b>		0,512**
<b>Burocrática</b>		0,097
<b>Mercado</b>		0,047
<b>R2</b>	0,020	0,475
<b>R2 ajustado</b>	-0,010	0,436
<b>R2 change</b>	0,020	0,455**
<b>F</b>	0,682	12,170**
<b>*p&lt;0,05; **p&lt; 0,01</b>		

Este resultado sugere que a cultura organizacional influencia de forma positiva a responsabilidade social global. Sendo a cultura adocrática a que mais influencia a responsabilidade social.

### **7.3.2 Relação das dimensões de cultura organizacional com as diferentes dimensões de responsabilidade social**

Através de modelos de regressão linear múltipla testou-se, ainda, se os diferentes tipos de cultura organizacional se relacionam com as diferentes dimensões de

responsabilidade social (pelo ambiente, pelos colaboradores, pela cadeia de valor, pela gestão e pela comunidade) (tabela 15).

**Resultado da regressão linear múltipla (RML) para as dimensões de cultura e responsabilidade social**

	Responsabilidade na Gestão		Responsabilidade pelo ambiente		Responsabilidade na cadeia de valores		Responsabilidade pela comunidade		Responsabilidade pelos colaboradores	
	2ª Fase	1ªfase	2 Fase	1ªfase	2ª Fase	1ªfase	2ª Fase	1ª Fase	2 Fase	
<b>Habilitações</b>	0,151	-0,069	-0,044	0,059	0,067	0,093	0,122	0,142	0,161	
<b>Idade</b>	-0,044	0,017	0,009	0,074	0,022	0,068	0,159	0,200*	0,059	0,098
<b>Antiguidade</b>	0,027	0,005	-0,138	-0,154	-0,146	-0,164	-0,119	-0,132	-0,095	-0,115
<b>Clã</b>	-0,061	-	-0,207		0,037		0,295*		0,216	
<b>Adocrática</b>	0,454**		0,341*		0,361*		0,355*		0,460**	
<b>Burocrática</b>	0,139		0,123		0,229		-0,043		-0,032	
<b>Mercado</b>	0,095		0,173		-0,003		-0,010		-0,084	
<b>R2</b>	0,021	0,368	0,022	0,211	0,025	0,366	0,034	0,353	0,028	0,345
<b>R2 ajustado</b>	-0,10	0,32	-0,008	0,152	-0,005	-0,319	0,004	0,304	-0,002	0,296
<b>R2change</b>	0,021	0,347**	0,022	0,189**	0,025	0,341**	0,034	0,319**	0,028	0,317**
<b>F</b>	0,682	7,65**	0,725	3,591**	0,833	7,685**	1,147	7,250**	0,936	6,994**

\*p<0,05;\*\*p< 0,01

Na primeira fase incluíram-se as variáveis de controlo (idade, habilitações, antiguidade). Em todos os modelos testados, as variáveis de controlo não explicam as práticas de responsabilidade social percecionadas.

Na segunda fase foram introduzidas as dimensões de cultura. Verificou-se em todos os modelos que o tipo de cultura que influencia a responsabilidade social, de forma positiva e significativa, é a cultura adocrática. Apenas quando estudamos a relação entre a cultura e a responsabilidade social pela comunidade, a cultura de clã emerge como significativa (b=0,295, p <0,05). Para as restantes dimensões de responsabilidade social o tipo de cultura clã não influencia a perceção de responsabilidade social.

Também se verificou que a variável de controlo idade emerge como significativa (b=0,02, p <0,05) na dimensão responsabilidade social pela comunidade. Ou seja, quanto maior a idade, maior é a perceção de responsabilidade social pela comunidade por parte dos colaboradores.

As características da cultura explicam: 34,7% ( $R^2$ change) das percepções de responsabilidade social pela gestão; 18,9% ( $R^2$ change) das percepções de responsabilidade social pelo ambiente; 34,1% ( $R^2$ change) das percepções de responsabilidade pela cadeia de valor; 31,7% ( $R^2$ change) das percepções de responsabilidade social na dimensão colaboradores; 31,9% ( $R^2$ change) das percepções de responsabilidade social pela comunidade.

Estes resultados permitem corroborar a hipótese 5: A cultura adotada pela organização influencia as práticas de responsabilidade social percebidas.

O modelo no seu global tem um resultado significativo uma vez que o valor  $F$  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.

Ao longo deste capítulo foram enunciados os principais resultados, segue agora a respetiva discussão.

## 8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A etapa referente à discussão dos resultados procura relacionar as hipóteses propostas com os resultados obtidos, baseando-se na revisão da leitura.

### 8.1 Cultura predominante nas IPSS

A primeira hipótese proposta, supunha que nas IPSS, predomina o tipo de cultura de clã ou burocrática.

Nas IPSS do concelho de Palmela, incluídas na amostra, os tipos de cultura de acordo com o modelo dos quadrantes de Quinn, e Mcgraw (1985) com maior expressão são a cultura de clã (média de 4,73) e a cultura burocrática (média de 4,47).

Em terceiro lugar emerge a cultura adocrática. Estes dados corroboram a hipótese 1: os colaboradores das IPSS do concelho de Palmela percecionam a existência de uma cultura de clã e burocrática como sendo as predominantes nas IPSS.

Neste campo autores como Robbins e Judge (2015) afirmam que numa organização pode existir uma cultura dominante que expressa valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Esta visão macro da cultura é a que dá personalidade distinta à organização. Podemos concluir que a maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante, mas também diversos nichos de cultura.

Os dados encontrados na amostra parecem indicar que tal como Robbins e Judge (2015) referem existe uma perceção de cultura de clã como cultura dominante nas organizações pertencentes a amostra, que expressa valores essenciais compartilhados pela maioria dominante e lhe dá personalidade, mas que também a existência de nichos de cultura, ou seja perceções diferentes da cultura dominante.

Também Quinn e Mcgraw (1985) nomeiam o facto de as organizações maduras e altamente eficazes tenderem a desenvolver subunidades ou segmentos culturais que representam cada um dos quatro quadrantes de cultura tipificadas.

Para Cameron e Quinn, (2006) pode existir numa mesma organização uma cultura adocrática e em simultâneo num outro departamento existir uma cultura hierárquica. Na sua maioria quase sempre, um ou mais tipos de cultura dominam uma organização.

Os resultados da pesquisa apontam para a existência de características dos quatro tipos de cultura. No entanto, a cultura de clã aparece como predominante, o que significa que existe, de acordo com o modelo dos valores contrastantes de McGraw Quinn (1985) apresentado na figura 2, um modelo de relações humanas, cuja finalidade é a coesão, o respeito, o envolvimento através dos meios coletivos, como a discussão e a participação de todos.

Este tipo de cultura de clã, orienta-se para a flexibilidade e a sua estratégia é interna. Ou seja, o funcionamento da instituição visa a harmonia interna através da integração das pessoas no ambiente da organização. Existe na organização uma noção de ambiente familiar (clã), os colaboradores sentem-se como estando a trabalhar numa grande família (Cameron & Quinn, 2006).

Os dados da amostra indicam, ainda, a existência de características da cultura burocrática, o que de acordo com o Quinn (2006) indica a perceção de que são tomadas decisões a longo termo (neste caso podem ser tomadas por entidades externas, reguladoras como Estado), com indicação para a formalização de procedimentos da gestão da informação, e neste caso existe uma noção de que é necessário manter uma determinada ordem e controlo que permita a continuidade da organização, como por exemplo a renovação dos protocolos de cooperação com o Estado. Esta perceção poderá estar relacionada com a indicação do regulador das IPSS, para a implementação de processos internos da gestão da qualidade, com o respeito pelos critérios definidos pelos manuais do ISS, com a burocracia que todo o processo implica.

## 8.2 Perfil de cultura das diferentes instituições

A segunda hipótese do estudo propunha que nas IPSS não existem diferenças significativas entre instituições quanto ao perfil de cultura.

Para testar esta hipótese, foi usado o teste de Kruskal-Wallis para comparar as diferentes amostras. Concluiu-se que existem diferenças significativas quanto ao tipo de cultura que se percebe nas diferentes instituições, nomeadamente na cultura de clã, adocrática e burocrática. Uma das instituições apresenta em todos os tipos de cultura médias superiores aos das outras IPSS. O que significa que existem diferenças significativas entre as amostras das diferentes instituições não sendo por isso possível corroborar a hipótese dois.

Tal como afirmam Cunha et al., (2016), é sempre necessário ter o conhecimento de que a cultura é dotada de um carácter dinâmico, não é estática, é receptiva a mudanças. Embora não se mude facilmente a cultura, esta não é eterna, uma vez que os valores mudam à medida que as sociedades e as organizações mudam. A cultura pode evoluir por várias razões, como por exemplo: pela exposição a outras culturas, por mudança da estratégia da própria organização, por via das pessoas que nela ingressam, por ação de alguns líderes, ou pela introdução de um conjunto novo de normas considerado mais adaptado a uma nova realidade.

Estes fatores podem levar à mudança da cultura. Portanto a cultura organizacional pode ser estável, mas não é imóvel (Cunha et al., 2006), o que poderá justificar as diferenças existentes entre as instituições.

## 8.3 O perfil dos colaboradores influenciando as perceções de cultura organizacional

A terceira hipótese propunha que nas IPSS existem perceções de cultura diferentes em função da idade e habilitações dos seus colaboradores.

Os resultados apenas sugerem que os indivíduos com habilitações ao nível de ensino superior atribuem pontuações mais baixas à cultura de mercado. Quanto a idade não se encontraram relações entre esta variável e o tipo de cultura percebida.

#### **8.4 Os colaboradores das IPSS percebem a existência de mais práticas de responsabilidade social na dimensão comunidade e colaboradores**

A quarta hipótese propunha que nas IPSS os colaboradores têm percepções mais elevadas de responsabilidade social nos domínios da responsabilidade pela comunidade e responsabilidade pelos colaboradores.

Na análise da percepção dos colaboradores no que respeita à dimensão responsabilidade social, verificou-se que o maior número de respostas positivas no questionário ocorre na responsabilidade social pela comunidade e pelos colaboradores, o que corrobora a hipótese avançada.

Quanto à responsabilidade social pelos colaboradores verifica-se que os colaboradores consideraram seis das questões da dimensão, com uma percepção positiva muito acima dos 50%.

As melhores práticas neste domínio relacionam-se com a responsabilidade social na área da formação profissional, com as práticas de integração dos colaboradores, de prevenção de acidentes de trabalho de promoção da igualdade, com planos de saúde e segurança, e com medidas de promoção e conciliação da vida familiar e profissional, bem como a existência de horários flexíveis.

As questões com menos respostas positivas estão relacionadas com avaliação de desempenho, com as iniciativas de promoção da coesão e motivação, com a avaliação e monitorização da satisfação dos colaboradores e, por último, com a não promoção do diálogo com sindicatos ou representantes dos colaboradores.

Parte das práticas percebidas como positivas, nesta dimensão, caem na esfera da responsabilidade legal (Carroll, 1991). Espera-se que as organizações sejam responsáveis pela observância das leis vigentes, relativamente aos colaboradores. Os planos de formação, os planos de saúde e segurança, as práticas de prevenção de acidentes de trabalho são práticas obrigatórias, ou seja a lei obriga ao seu cumprimento.

Já no que diz respeito às práticas de integração dos colaboradores e de promoção da igualdade, bem como às medidas de promoção e conciliação da vida familiar e profissional, como os horários flexíveis, estamos perante a responsabilidade ética que cai na esfera do comportamento ou atividade que a sociedade espera mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir os interesses económicos da organização (Carrol,1991).

Tal como refere relatório de economia social as organizações de economia social, pelas suas características e finalidades prosseguidas, têm práticas de inserção e acompanhamento de colaboradores de áreas sociais mais fragilizadas. Estas práticas de inserção têm como base o princípio da promoção da igualdade. Legalmente as organizações não são obrigadas a inserir populações desprotegidas nos seus quadros, mas por questões de princípios éticos esta é uma prática corrente (Monzon e Chaves 2012).

O relatório destes autores destaca ainda a importância das organizações de economia social afirmando que estas têm garantido a sobrevivência de ofícios que poderiam de outra forma desaparecer, criam novas profissões (e.g., educador social), inserem grupos socialmente desfavorecidos, mantêm postos de trabalho dos seniores, inserem na sua maioria mulheres, oferecem estabilidade de emprego (Monzon & Chaves, 2012).

Normalmente estas instituições dispõem de vários serviços sociais e equipamentos em diferentes áreas. Todos estes serviços e equipamentos dão respostas a situações sociais, e podem ser uma mais-valia para os seus colaboradores, permitindo-lhes uma maior flexibilização dos horários, igualdade de oportunidades e conciliação do trabalho com a família.

Apesar das medidas de promoção e conciliação da vida familiar e profissional, revelarem ser um dos pontos fortes das organizações de economia social (IPSS), enquanto práticas de responsabilidade social na dimensão colaboradores, os procedimentos de avaliação, iniciativas de promoção de coesão e diálogo social entre as estruturas laborais (gestão/colaboradores), são práticas reconhecidas como menos

positivas. Dentro da dimensão da responsabilidade social pelos colaboradores apresentam taxas de resposta abaixo dos 50%.

Na análise da dimensão da responsabilidade social pela comunidade verifica-se que os colaboradores consideraram nove das questões com desempenho positivo (muito acima dos 50%). Apenas uma questão relacionada com a perceção dos colaboradores revela uma percentagem de resposta abaixo dos 50%.

Os colaboradores percecionam que a organização de economia social onde trabalham tem fornecedores locais, apoia a comunidade local através de doações, cede instalações para formação com impacto positivo na sociedade.

Nesta dimensão os colaboradores consideram também como positivo o facto de as organizações terem definidas as prioridades de atuação com a comunidade local, terem mecanismos de avaliação dos pedidos feitos pela comunidade, estimularem os colaboradores a fazer voluntariado, desenvolverem projetos sociais próprios, bem como darem apoio à comunidade local com donativos ou patrocínios.

Na responsabilidade social pela comunidade as práticas reconhecidas pelos colaboradores, caem na esfera do que Carroll (1991) denomina por responsabilidade social ética, discricionária ou filantrópica. Estes comportamentos são voluntários e orientados pelo desejo da organização em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética.

A atividade discricionária inclui exatamente fazer doações a entidades de beneficiação social, contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de voluntariado, que podem não oferecer retornos para a organização (Carroll,1991).

A responsabilidade social pela comunidade é reconhecida na amostra, nomeadamente pelos colaboradores mais velhos, com um  $P=0,200 < 0,05$  (tabela 15), No entanto, não é percecionado que seja efetuada uma avaliação desse desempenho, nem analisado o impacto na comunidade por parte destas organizações.

Em relação à análise da dimensão responsabilidade social pela gestão, pode-se verificar que o maior número de respostas positivas prende-se com questões como a definição de regulamentos, e documentação que os reguladores exigem como

obrigatório ao funcionamento da organização. Estamos de acordo com o modelo de Carroll (1991), no patamar das responsabilidades legais que definem o comportamento adequado da organização, dentro da estrutura legal e das exigências legais e regulamentação do governo.

Quanto à análise da dimensão responsabilidade social pelo ambiente, verifica-se que a responsabilidade social pelo ambiente está associada a práticas na área da reciclagem, reutilização, e diminuição de custos com a energia. Neste caso, estas práticas não são obrigatórias por lei e poderão estar dentro do que Carroll (1991) denomina de responsabilidade ética, podendo não servir apenas os interesses da organização mas podem ter como interesse a comunidade e sensibilização dos outros.

Quanto à análise da dimensão da responsabilidade social pela cadeia de valor, verifica-se que o maior número de respostas positivas relaciona-se com questões que remetem para a gestão de reclamações, e para a preocupação com a resposta às necessidades dos clientes. Quanto às questões desta dimensão relacionadas com os fornecedores, não existe percepção elevada de que existam preocupações de responsabilidade social nas escolhas dos fornecedores (*stakeholders*).

O foco principal apontado pela amostra nestas organizações de economia social (IPSS) na dimensão cadeia de valor parece ser a satisfação dos seus *stakeholder* (clientes/consumidores).

Após análise dos resultados das dimensões de responsabilidade social podemos concluir que os colaboradores consideram as organizações Sociais (IPSS) socialmente responsáveis perante todas as dimensões mas os dados apontam para uma percepção maior de práticas de responsabilidade na dimensão colaboradores e comunidade, dois dos seus principais *stakeholder*. Este facto vai de encontro ao que a teoria dos *stakeholders* afirma. A gestão das organizações não deve ter apenas como base os interesses de quem dirige, mas sim os interesses de todas as partes interessadas, designadamente colaboradores, os gestores, comunidade local, os clientes e fornecedores (Cunha et al., 2016).

Na amostra verifica-se ainda que os colaboradores percebem em grande percentagem que as IPSS optam pelos fornecedores locais. Esta opção pode dever-se a

algumas das características da cultura considerada pelos colaboradores como a que mais induz práticas de responsabilidade social (adocrática)

### **8.5 A cultura adotada pelas IPSS influencia a percepção das práticas de responsabilidade social por parte dos colaboradores**

A quinta hipótese propunha que a cultura adotada pelas organizações influencia as práticas de responsabilidade social percebidas pelos colaboradores.

Verificou-se que em todos os modelos, o tipo de cultura, influencia a responsabilidade social global. Mas 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.

A cultura adocrática corresponde a um modelo que estabelece relações mais próximas e menos verticalizadas dentro do organograma da organização. Este tipo de organização foi considerado por Alvin Toffler (citado por Bonin & Baade, 2017) um modelo inovador, com uma orientação diferente.

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 & Baade, 2017).

Neste tipo de modelo não há necessidade do superior dizer o que deve ser feito, aquele que comunica é uma pessoa que se coloca ao nível do outro, não há imposição mas entrelaça entre pares (Bonin & Baade, 2017).

De acordo com Cameron e Quinn, (2006), a cultura adocrática dá importância a uma visão criativa do futuro. Pode ser mesmo considerada um tipo de organização onde predomina uma anarquia organizada. Estrategicamente, a adocracia não possui um poder centralizado, baseia-se na informalidade e assenta em valores como

competitividade, persistência e desenvolvimento. É uma cultura onde impera a necessidade de especialização e dinâmica (Cameron & Quinn, 2006).

Para Chiavenato (2004), a adocracia preza pela simplificação dos processos com objetivo de atingir soluções rápidas de problemas urgentes. A adocracia é para este autor uma versão mais atualizada da chamada departamentalização, que surge à medida que as organizações crescem e se envolvem em atividades mais diversificadas.

De acordo com esta ideia de Chiavenato (2004), se analisarmos as organizações de economia social que fazem parte da amostra, verificamos que são na sua maioria pequenas quanto ao número de colaboradores.

Algumas à medida que foram crescendo e diversificando as suas áreas de serviços prestados, foram criando um desenho cuja estrutura de organização é normalmente feita em valências, equipamentos e equipas de trabalho (exemplos: equipas de rendimento social de inserção, contratos locais desenvolvimento social). Estes equipamentos e projetos organizacionais são organizados consoante os serviços que produzem para os clientes/utentes. Ou seja, forma-se normalmente uma valência sempre que se cria um novo projeto que focaliza uma determinada população.

É usual nas IPSS, que uma mesma instituição funcione em edifícios diferentes, ou em locais geograficamente afastados, ou que se efetuem parcerias deslocando técnicos para outras instituições ou outros edifícios com objetivo de criar grupos-tarefa para resolução dos problemas.

Nestas organizações (IPSS) é ainda possível que exista pouca formalização e hierarquização dos processos de gestão, que permite uma flexibilidade na tomada de decisões dando respostas imediatas aos problemas.

Observa-se, também, em alguns casos uma descentralização do poder de decisão da Direção para as chamadas equipas de terreno ou coordenadores de valência. De acordo com Cunha et al. (2016), a formalização das normas nem sempre é necessária. Em certos casos as normas não têm de estar necessariamente escritas e mesmo assim moldam o comportamento dos colaboradores. Esta falta de formalização é

considerada típica, quando existe uma cultura forte, que aumenta a consistência do comportamento e pode ser substituída pela formalização (Cunha et al. 2016).

De acordo com os dados obtidos, o modelo de cultura adocrática pode influenciar a percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento de práticas de responsabilidade social.

A proximidade do cliente, a preferência pelo trabalho em equipa (grupos-tarefa), a flexibilidade de ação, pode ter vindo a permitir às organizações sociais (IPSS) responderem melhor aos problemas dos seus utentes, com maior rapidez e antecipar problemáticas sociais no terreno, encontrando soluções inovadoras e adaptadas às circunstâncias imediatas. Barros (1997) entende que a proximidade do terreno e dos reais problemas dos cidadãos, trazem às IPSS 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.

A reunião de grupos-tarefas para a resolução de problema também é um procedimento de trabalho que surge frequentemente nas IPSS, bem como a polivalência de funções consoante a necessidade de gestão do momento.

As IPSS funcionam respeitando uma junção de interesses de indivíduos e grupos que afetam ou podem ser afetados pela atividade da instituição e que com legitimidade procuram influenciar os processos de decisão com vista obter benefícios para os interesses que defendem ou representam, o seu principal objetivo de gestão é ser responsável perante a comunidade em geral, em particular por todos os que possam ser parte interessada na atividade da instituição. A instituição deve procurar exclusivamente a satisfação dos seus *stakeholders*, clientes/utentes, comunidade, colaboradores e fornecedores locais (Costa et al. 2007).

A pressão dos *stakeholders*, quer internos ou externos, pode conduzir, de uma forma muito natural, a práticas de responsabilidade social uma vez que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo: resolver os problemas sociais da comunidade e prestar um serviço público (Costa et al., 2007).

Os próprios colaboradores, pela ligação que tem à comunidade onde trabalham, podem optar por procurar respostas na comunidade, respondendo às necessidades imediatas (e.g., farmácia local, supermercado local). Esta opção tem a vantagem de apoiar o desenvolvimento da economia local através da criação de empregos quer diretos ou indiretos. Algumas das características da cultura adocrática poderão ser também responsáveis pela decisão da gestão das IPSS por empréstimos ou cedências de instalações a outros parceiros locais.

Quanto ao facto da cultura de clã aparecer na amostra como significativa enquanto estimuladora de práticas na dimensão responsabilidade social pela comunidade, a justificação para esta perceção poderá estar relacionada com o facto dos seus colaboradores se sentirem envolvidos de forma muito pessoal na organização. Neste tipo de cultura as pessoas consideram-se como uma grande família, onde os seus problemas são sempre considerados (Cameron & Quinn, 2006).

Os valores prosseguidos pelos colaboradores, bem como a flexibilidade de ação das equipas, podem estimular práticas de responsabilidade social. Os colaboradores esforçam-se por resolver os problemas das pessoas e ao fazê-lo estimulam práticas de responsabilidade pela comunidade. As exigências de responsabilidade social podem também vir das partes interessadas internas, como por exemplo da moral e necessidades relacionais dos seus funcionários (Kalyar, Rafi & Kalyar, 2013).

Para Yu e Choi (2016), a cultura de uma empresa molda o comportamento de todos, incluindo os comportamentos socialmente responsáveis em relação às comunidades. Os valores incorporados nas instituições influenciam as decisões baseadas na sua visão organizacional, missão e crenças sobre como o mundo funciona, portanto, a orientação da cultura afeta naturalmente o desempenho e a confiabilidade da organização (Yu & Choi, 2016).

A organização social faz parte da comunidade perante a qual é responsável e comporta-se de acordo com o que vários *stakeholders* esperam dela. Numa organização social a ética, cultura e valores morais não devem ser inseparáveis de qualquer ação ou atitude (Costa et al., 2007).

Uma organização de cariz social deve estar determinada a atuar com ética e ações de responsabilidade social em todas as áreas da sociedade. Este fator pode ter sido promotor de uma cultura de solidariedade, e conduzir os seus profissionais nas suas ações, criando compromissos individuais ou coletivos por parte dos seus colaboradores, para com a sociedade e para com o próprio trabalho, ou seja, fortalece as relações entre as partes, colaboradores, instituição, comunidade (Costa et al., 2007).

Também de acordo com Santos e Seabra (2015), as perceções de responsabilidade social relacionam-se com o empenhamento, na cultura com características mais humanas e, também, nas culturas com menor distância do poder. Nas culturas mais humanas existem elevados níveis de valores orientados para os outros. Algumas destas características poderão levar a que estas instituições optem por fornecedores locais ou prestadores de serviços locais, bem como por colaboradores residentes na sua envolvente (Santos & Seabra, 2015).

## 9 CONCLUSÃO

Neste capítulo são sistematizadas as principais conclusões e contributos mais relevantes do estudo, sugerindo pistas que conduzam a novas pesquisas.

### 9.1 Principais Conclusões

Esta pesquisa pretende verificar se, na perspetiva dos colaboradores das IPSS, existe uma relação entre a cultura organizacional existente e as práticas de responsabilidade social percecionadas.

As IPSS, pela natureza dos seus princípios, devem proporcionar trabalho com significado para os seus colaboradores. Estas organizações devem ser eticamente responsáveis, não se devem limitar a cumprir as suas obrigações legais, não devem ignorar o respeito pelas pessoas, pelo contrário, as pessoas são o seu propósito (Costa, Frazão & Neves, 2007).

Ao longo da pesquisa foram sistematizadas várias conclusões. A primeira conclusão foi que, nas IPSS incluídas na amostra, os colaboradores percecionam a existência de uma cultura organizacional predominante, que é a cultura de clã e em segundo lugar a cultura burocrática.

Os dados obtidos levam a supor que a perceção de cultura predominante nas IPSS do Concelho de Palmela corrobora a hipótese inicial de que nas IPSS predomina uma cultura de clã ou burocrática.

Conclui-se, ainda, que existem diferenças significativas, entre instituições, quanto ao tipo de cultura percecionada pelos colaboradores, portanto não é possível corroborar a hipótese 2, de que não existia diferenças significativas entre instituições quanto à cultura.

Verificou-se, também, que apenas se observam diferenças significativas na cultura de mercado onde o indivíduo com habilitações ao nível de ensino superior tem perceções mais baixas, do que os possuem habilitações ao nível do secundário ou 9.º ano. A hipótese 3 é corroborada apenas parcialmente: as perceções de cultura de mercado diferem em função das habilitações dos colaboradores.

Apesar dos resultados obtidos na área da responsabilidade social apresentarem resultados positivos na responsabilidade pela gestão, pela cadeia de valor e ambiente, conclui-se que os colaboradores das IPSS de Palmela consideram que existe com mais predominância responsabilidade social na área da responsabilidade social pelos colaboradores e na área da responsabilidade pela comunidade.

Outra conclusão importante é que a cultura influencia a responsabilidade social. Os resultados sugerem existir uma influência positiva das perceções de cultura adocrática em todas as dimensões de responsabilidade social, o mesmo não acontecendo com os outros tipos de cultura. Existe, ainda, uma influência positiva da cultura de clã na responsabilidade social pela comunidade.

De acordo com os dados obtidos, não são as culturas consideradas como dominantes pelos colaboradores que incentivam as práticas de responsabilidade social nas instituições, mas uma subcultura – adocrática – com características consideradas por alguns autores em quadrantes opostos aos das características da cultura de clã e burocrática (Bonin & Baade, 2017)

Os dados encontrados indicam, assim, que as IPSS são organizações com práticas de responsabilidade social, nomeadamente no que respeita aos seus colaboradores e à comunidade em que estão inseridas. Este reconhecimento por parte dos colaboradores, associado a uma cultura adocrática, poderá suscitar várias questões de pesquisa futura.

Perceber como é que as características da cultura adocrática influenciam de facto as práticas de responsabilidade social, poderá ser um tema para futuras pesquisas neste campo.

## **9.2 Limitações e Estudos Futuros**

A adocracia é considerada por alguns autores como o modelo o mais adaptado às sociedades modernas, pelo seu carácter temporário, próprio da instabilidade dos mercados (Chiavenato, 2004).

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 (Bonin & Baade, 2017).

Esta conclusão pode levantar várias questões: será a tendência para burocratizar e hierarquizar as IPSS, através da implementação dos modelos de gestão da qualidade, positiva para o funcionamento destas organizações?

O novo modelo de cultura a adotar irá permitir que se mantenham as mesmas práticas de responsabilidade social atualmente percecionadas pelos colaboradores? As respostas dadas terão a mesma qualidade para as comunidades?

Uma limitação do estudo está relacionada com as escalas utilizadas. A extensão do questionário, bem como o facto de ser um inquérito sobre a realidade laboral, envolvendo questões sobre a relação entre colegas e supervisores, pode ter intimidado alguns inquiridos, tendo aparecido envelopes selados com questionários por preencher em duas instituições da amostra.

A secção do questionário respeitante a cultura apresentava alguns itens que, de certa forma, criaram confusão aquando da sua interpretação (ex.: *“A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas”*). Numa mesma questão encontram-se três afirmações, às quais o colaborador poderá ter respostas diferentes, nomeadamente, pode se achar que a organização da empresa é pessoal, mas não se estar disposto a partilhar os problemas. Um outro exemplo de questão que criou confusão aquando da sua interpretação foi: (*“O ambiente da empresa é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.”*), uma empresa pode dar ênfase aos resultados e não ter um ambiente conflituoso. O facto de os itens terem diferentes afirmações pode ter confundido os colaboradores.

Em relação à escala para medir as práticas de responsabilidade social organizacional, algumas das questões efetuadas não se encontram adaptadas as organizações de Economia Social (ex.: “A instituição contabiliza as suas emissões de gases com efeito de estufa” ou “a instituição disponibiliza informação ambiental sobre os produtos e serviços”), embora esteja disponível a opção de resposta “não se aplica”.

Em algumas das questões colocadas surgiram não respostas, bastantes respostas de “não se aplica” e alguns dos questionários recolhidos apresentavam pontos de interrogação como resposta ou respostas duplas, dando a entender que pode ter existido bastante dificuldade em perceber a linguagem técnica existente no questionário.

Em análises futuras sugere-se adaptação dos instrumentos de pesquisa usados, tornando-os mais objetivos nas suas questões e mais direcionados à realidade organizacional da economia social.

Os questionários são bastante usados na investigação e têm grande potencial quantitativo, no entanto este levantamento quantitativo reflete as opiniões baseadas nas perceções que as pessoas têm do seu dia-a-dia de trabalho sendo, desse modo, apenas um indicador, o que permitirá orientar as ações futuras, resguardando a necessidade de um maior aprofundamento em determinados aspetos mencionados ao longo da pesquisa. As características associadas ao uso do questionário como a autoadministração, pode traduzir-se num não correto entendimento das questões e conseqüentemente os resultados não refletirem a opinião sobre o fenómeno questionado. Uma má interpretação pode comprometer os dados obtidos enviesando as estimativas e a validade da investigação.

## 10 BIBLIOGRAFIA

- Barroco, M. (1997). As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Seu Enquadramento e Regime Jurídico. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp. 59-74). Lisboa: Editora Volgata.
- Barros, C. (1997). Financiamento da Ação Social em Portugal. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp. 296-315). Lisboa: Editora Volgata.
- Barros, C. (1997). O Sector não Lucrativo: Uma análise da literatura. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp. 13-30). Lisboa: Editora Volgata.
- Bonin, J.C. & Baade, J.H. (2017). *Adhocracia: um modelo possível de administração*. *Visão*, 6(1), p. 40-50, consultado através de <http://periodicosuniarp.com.br/visao/article/view/1139/550>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Catraio, L. (2012). *A Responsabilidade Social Corporativa numa Empresa Internacional: Estudo de Caso Autoneum Portugal, Lda*. (Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de PME). Escola de Ciências Empresarias, Setúbal.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração* (7. Ed.), Rio de Janeiro: Elsevier. Consultada através de

<https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

Comissão Europeia (2011). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu ao Conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, acedido através de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf)

Comissão Europeia (2001) Livro Verde: *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas, através de [http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2011-13/EERS\\_1113/Terceira%20e%20Quarta%20Sess%C3%B5es/Livro%20verde-promover%20um%20quadro%20europeu%20de%20RSE.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2011-13/EERS_1113/Terceira%20e%20Quarta%20Sess%C3%B5es/Livro%20verde-promover%20um%20quadro%20europeu%20de%20RSE.pdf)

Comissão Europeia (2002). *Comunicação da Comissão relativa à responsabilidade social das empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Acedido através de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_PT.pdf)

Comissão Europeia (2006). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e social Europeu, implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*.

Comissão Local de Acompanhamento Social de Palmela (CLASP). *Diagnóstico Social do Concelho de Palmela, Cadernos das freguesias dos núcleos executivo do 2014* acedido em [http://clasp.cm-palmela.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=203:diagnostico](http://clasp.cm-palmela.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=203:diagnostico)

[-social-do-concelho-&catid=3:divulgacoes&Itemid=79](#), acessido em Março 2017

Costa, S., Frazão, M. & Neves, F. (2007). *A dimensão ética da responsabilidade social nas organizações*. Consultado em 22 de outubro de 2015 através de [http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Mai%C3%AAutica%202006-2007/maieutica\\_v1\\_n23\\_a4.pdf](http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Mai%C3%AAutica%202006-2007/maieutica_v1_n23_a4.pdf)

Cunha, M; Cunha, R.; Rego, A.; Neves, & Cardoso, C; (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Decreto-Lei 30/2013. *Lei de Bases da Economia Social*. Diário da República, 1.ª série — N.º 88 — 8 de Maio de 2013

Decreto-Lei n.º 172-A /2014. *Estatutos das IPSS*. Diário da república, 1.ª série — n.º 221 - 14 de Novembro de 2014

Despacho 12152/2013. *Diário da República, 2.ª série — N.º 184 — 24 de setembro de 2013*, Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social

Despacho Normativo 75/92. Ministério do Emprego e da Segurança Social. *Diário da República*, 1 SERIE- B - 20.de Março de 1992.

Duarte C.S. (2013.) *A Responsabilidade Social Empresarial num contexto de Crise Económica*, Universidade de Aveiro Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Aveiro

Elo Social (2007). *Referencial de Ética para as IPSS*. Projeto Equal “Rumo à Qualidade”. Consultado a 30 de Outubro de 2015 através de [http://www.elosocial.org/wp-content/uploads/2015/07/RPQ\\_Etica.pdf](http://www.elosocial.org/wp-content/uploads/2015/07/RPQ_Etica.pdf)

Estevão, J. (1997). Causas Micro e Macroeconómicas do Crescimento do Terceiro Sector. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp. 31-58). Editora Volgata. Lisboa.

Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora

GRACE, (2014) *Guia Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas*. Sair da Casca-Consultoria e Desenvolvimento Sustentável. Através de [http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/GUIA-RS-NAS-PME\\_SITE\\_9985.pdf](http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/GUIA-RS-NAS-PME_SITE_9985.pdf)

Heleno, M. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. (Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Consultado em [https://eg.sib.uc.pt/bitstream/10316/11363/1/TESE\\_RSE\\_Junho\\_08.pdf](https://eg.sib.uc.pt/bitstream/10316/11363/1/TESE_RSE_Junho_08.pdf)

INE (2013). *Conta satélite da economia social 2010*. Acedido novembro 2016, através de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICA](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICA)

Instituto da Segurança Social (2010). *Modelo Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais* (2ª edição). Acedido através de [www.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=281601](http://www.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=281601)

Isidoro, A. Dias, P.& Leal, S. (2015). Os determinantes da eficácia organizacional numa Organização de Economia Social: Estudo de caso. *Revista da UIIPS*, 3 (1), 19-38.

Kalyar, M. ,Rafi,N. & Nawaz Kalyar, A. (2013). Factor saffecting corporate social responsibility: na empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*. 30, 495 – 505. Consultado através de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2134/abstract>

Leal, A. (1985). As políticas sociais no Portugal de hoje. *Análise Social, Políticas Sociais no Portugal de hoje vol. XXI* (87-88-89), 3-º,4-º-5-º, 925-943. Acedido em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223479193I9kKF4jx8Yk14UL2.pdf>

Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2013). O capital psicológico, o empenhamento e o desempenho enquanto consequentes das perceções de responsabilidade social. In M. J. Santos, F. M. Seabra, F. Jorge & A. Costa (Eds.), *Responsabilidade Social: Na Governação, Nas Empresas e Nas Organizações Não Empresariais*. Lisboa: Almedina. Consultado em [https://www.researchgate.net/publication/235915445 O capital psicologico o empenhamento e o desempenho enquanto consequentes das percecoes de responsabilidade social](https://www.researchgate.net/publication/235915445_O_capital_psicologico_o_empenhamento_e_o_desempenho_enquanto_consequentes_das_percecoes_de_responsabilidade_social)

Lei n.º 17/2000. Bases Gerais do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social - *Diário da República*, 1.ª série A – n.º 182- 8 de Agosto de 2000

Lei n.º 4/2007. Bases Gerais do Sistema da Segurança Social, *Diário da República*, 1ª série — N.º 11 — 16 de Janeiro de 2007

Lei n.º 28 / 84, Lei da Segurança Social, *Diário da República*, 1.ª série-n.º 188, 14 de Agosto 1984

Lei n.º 32/2002. Bases da Segurança Social. *Diário da República*, 1.ª série A- n.º294- 20 de Dezembro2002

Lima, E. & Muraro, P. (2003). Terceiro sector, qualidade ética e riqueza das organizações. *Revista FAE*, 79-88. Consultado a 23 de Outubro de 2015 através de [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v6\\_n1/07\\_piero.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf)

Lourenço M. (2005). Pobreza e exclusão social e políticas sociais em Portugal. Uma análise de políticas sociais na relação com a pobreza. *Direção Geral da Segurança Social* acedido através de [http://www.seg-social.pt/documents/10152/18931/Pobreza\\_exclusao\\_social\\_politicas\\_sociais\\_Portugal/3482c68d-461d-432e-9531-2c4821f89eb3/3482c68d-461d-432e-9531-2c4821f89eb3](http://www.seg-social.pt/documents/10152/18931/Pobreza_exclusao_social_politicas_sociais_Portugal/3482c68d-461d-432e-9531-2c4821f89eb3/3482c68d-461d-432e-9531-2c4821f89eb3)

- Luís A. (1997). Política da ação Social em Portugal. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp.229-266). Editora Volgata. Lisboa
- Luís A. (1997). As instituições particulares de Solidariedade social e a ação social em, Portugal. Em C. Barros & J. Santos, *As Instituições não lucrativas e a Ação Social em Portugal* (pp.119-138) Editora Volgata. Lisboa
- Marôco J. & Marques T. G (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas, *Laboratório de Psicologia*, 4 (1): 65-90
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Lisboa: Report Number.
- Monzon L.J. & Chaves R. (2012)., *A Economia Social na União Europeia. Comité Económico e Social Europeu pelo Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC)* acedido através de [http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_pt.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf)
- Namorado, R. (2006). *Os quadros jurídicos da Economia Social- uma introdução ao caso portugues*. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais. Através de <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf>
- Neves G. J. (2000), *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills: Sage Publications.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Santos, M., & Seabra, F. (2015). *Gestão Socialmente Responsável. Repensar a Empresa. Teorias, Contextos e Práticas*. Lisboa: Edição Sílabo.

Yu 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 (2016). Consultado através de [www.elsevier.com/locate/socij](http://www.elsevier.com/locate/socij)

## ANEXOS

### Anexo1: Questionário com as escalas de cultura organizacional e responsabilidade social dirigidas aos colaboradores

Cultura organizacional	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	concordo	Concordo totalmente
1. A organização desta instituição é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.							
2. A organização da instituição é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.							
3. A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem							
4. A organização da instituição está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.							
5. Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.							
6. Os responsáveis da instituição são geralmente considerados como empreendedores, inovadores, ou indivíduos que aceitam novos desafios.							
7. Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo coordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.							
8. Os responsáveis da instituição de uma							

Cultura organizacional	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	concordo	Concordo totalmente
maneira geral são considerados como grandes diretores produtivos e competitivos, orientados para os resultados.							
9. A base sobre qual se mantém a instituição é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.							
10. A base sobre qual se mantém a instituição é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.							
11. Os princípios que regem a instituição são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.							
12. A preocupação com a produção e a consecução de objetivos são os princípios fundamentais que regem a instituição. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números /resultados							
13. O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.							
14. O ambiente da instituição caracterize-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.							
15. O ambiente da instituição caracteriza-se pelo rigor e clareza os procedimentos são claros.							
16. O ambiente da instituição é competitiva e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.							
17. A instituição define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.							

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
18. A instituição define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver ações que outras instituições não fazem.							
19. A instituição define o sucesso com base na manutenção da atividade diária, evitando os sobressaltos. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos chaves desta instituição.							
20. A instituição determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. Os objetivos numéricos norteiam toda a atividade da instituição.							
21. O estilo de gestão da instituição é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.							
22. O estilo de gestão da instituição é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.							
23. O estilo de gestão da instituição é caracterizado pela manutenção da atividade normal sem sobressaltos, cumprimentos das rotinas e assegurando a previsibilidade.							

(Adaptado de Quinn, 1988)

<b>Responsabilidade Social</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não se aplica</b>
1) A instituição tem na base da sua estratégia princípios de transparência e ética, apresentados e partilhados de forma clara?			
2) A instituição tem definido a sua missão, visão, os seus valores, princípios, éticos e regras de conduta numa carta princípios ou código de ética?			
3) A instituição tem os seus valores e compromisso éticos disponíveis publicamente?			
4) A instituição já fez identificação das suas partes interessadas?			
5) A instituição tem ferramentas de comunicação, dialogo e envolvimento com as partes interessadas?			

Responsabilidade Social	Sim	Não	Não se aplica
6) A instituição avalia e monitoriza a satisfação das partes interessadas?			
7) A instituição partilha informação sobre as suas práticas e indicadores económicos sociais, e ambientais, por exemplo através de brochuras, comunicações on-line relatórios ou outros?			
8) A instituição recolhe indicadores qualitativos relativos ao desempenho da sustentabilidade?			
9) A instituição recolhe indicadores quantitativos relativos ao desempenho da sustentabilidade?			
10) A instituição analisa os indicadores recolhidos e utiliza-os como apoio à tomada de decisão?			
11) A Instituição tem procedimentos de redução de energia?			
12) A Instituição tem procedimentos de redução, reutilização e reciclagem de resíduos?			
13) A Instituição tem procedimentos de redução da poluição?			
14) A Instituição tem procedimentos de redução de consumo água?			
15) A Instituição promove utilização de energias limpas?			
16) A Instituição tem preocupações na escolha de transporte sustentável?			
17) A Instituição contabiliza as suas emissões de gases com efeito de estufa?			
18) A Instituição disponibiliza informação ambiental sobre os produtos e serviços?			
19) A Instituição desenvolve iniciativas para sensibilizar e formar os colaboradores para as questões ambientais e para o consumo eficiente de recursos?			
20) A Instituição desenvolve iniciativas para sensibilizar os seus fornecedores e/ou clientes para as questões ambientais?			
21) A Instituição já fez uma análise dos seus impactos na comunidade local?			
22) A Instituição tem fornecedores locais?			
23) A Instituição tem mecanismos para identificar as necessidades da comunidade local?			
24) A Instituição tem definido as suas prioridades na atuação com a comunidade local?			
25) A Instituição incentiva os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado?			
26) A Instituição apoia a comunidade através de donativos e /ou patrocínios?			
27) A Instituição apoia a comunidade através de doações de produto, cedência de instalações formação ou outros meios?			
28) A Instituição tem critérios para avaliar os pedidos de apoio que recebe da comunidade?			

Responsabilidade Social	Sim	Não	Não se aplica
29) A Instituição desenvolve projetos sociais próprios?			
30) A Instituição avalia o impacto social dos projetos em que está envolvido?			
31) A Instituição tem práticas ou medidas de promoção de igualdade de oportunidade e de não discriminação?			
32) A Instituição tem políticas ou medidas de promoção da conciliação da vida familiar e profissional (ex. horários flexíveis e trabalho à distancia)?			
33) A Instituição tem planos de saúde, segurança ou apoio social?			
34) A Instituição define um plano anual de formação dos seus colaboradores?			
35) A Instituição tem práticas de integração de novos colaboradores?			
36) A Instituição tem procedimentos de avaliação de desempenho e gestão de carreiras dos seus colaboradores?			
37) A Instituição promove o diálogo social com sindicatos ou representantes dos colaboradores?			
38) A Instituição tem procedimentos de prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais?			
39) A Instituição desenvolve iniciativas de promoção da coesão e motivação internas ex. (voluntariado empresarial, ações de <i>teambuilding</i> , eventos internos)?			
40) A Instituição tem mecanismos para avaliar e monitorizar a satisfação dos colaboradores?			
41) A Instituição considera na seleção dos fornecedores as suas práticas de sustentabilidade (ex comercio justo, direitos humanos, condições dignas de trabalho)?			
42) A Instituição avalia os seus fornecedores de acordo com as suas práticas de sustentabilidade? Ex (ex. comercio justo, direitos humanos, condições dignas de trabalho)?			
43) A Instituição incentiva os seus fornecedores a serem responsáveis socialmente, através de ferramentas e formação?			
44) A Instituição avalia e monitoriza a satisfação dos seus fornecedores?			
45) A Instituição tem mecanismos para compreender as expectativas e necessidades dos seus clientes?			
46) A Instituição avalia e monitoriza a satisfação dos seus clientes?			
47) A Instituição tem mecanismos de registo e tratamento de reclamações?			
48) A Instituição utiliza as reclamações para melhorar a sua atividade?			
49) A Instituição em políticas de garantia de qualidade e honestidade nos seus contratos e negócios?			

Responsabilidade Social	Sim	Não	Não se aplica
50) A Instituição tem códigos ou princípios sobre a clareza da informação e disponibilizar sobre os seus produtos e serviços?			

Agora, agradeça que nos facultasse alguns elementos a seu respeito:

Género: Masculino  Feminino

Habilitações Académicas/Curso	
1º Ciclo (1º ao 4º ano)	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (5º ao 6º ano)	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (7º - 9º ano)	<input type="checkbox"/>
Secundário (10º-12º ano)	<input type="checkbox"/>
Bacharelato e Licenciatura	<input type="checkbox"/>
PG/Mestrado/Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Idade (em anos)		Antiguidade na Instituição	
18-29	<input type="checkbox"/>	<b>1-2 Anos de serviço</b>	<input type="checkbox"/>
30-39	<input type="checkbox"/>	<b>3-10 Anos de serviço</b>	<input type="checkbox"/>
40-49	<input type="checkbox"/>	<b>11-20 Anos de serviço</b>	<input type="checkbox"/>
50-59	<input type="checkbox"/>	<b>21-30 Anos de serviço</b>	<input type="checkbox"/>
60 ou mais	<input type="checkbox"/>	<b>31 ou mais anos de serviço</b>	<input type="checkbox"/>

Funções Exercidas			
Coordenador	<input type="checkbox"/>	Diretor de serviços	<input type="checkbox"/>
Educador de infância	<input type="checkbox"/>	Animador	<input type="checkbox"/>
Cozinheira	<input type="checkbox"/>	Educador social	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de cozinha	<input type="checkbox"/>	Assistente social	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de serviços gerais	<input type="checkbox"/>	Psicólogo	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de ação direta (AAD)	<input type="checkbox"/>	Motorista	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de ação educativa (AAE)	<input type="checkbox"/>	Outro.	Qual?
Serviço Administrativo	<input type="checkbox"/>		

Valência de Trabalho			
Secretária	<input type="checkbox"/>	Apoio domiciliário	<input type="checkbox"/>
Creche	<input type="checkbox"/>	Gabinete de inserção	<input type="checkbox"/>
Pré-escolar	<input type="checkbox"/>	Coordenação	<input type="checkbox"/>
ATL	<input type="checkbox"/>	Direção	<input type="checkbox"/>
RSI	<input type="checkbox"/>	Outra	Qual?
Centro de dia	<input type="checkbox"/>		

**Muito obrigada!**

## **Anexo 2: Pedido de Colaboração aos colaboradores das IPSS**

Ex. Mo/ma Sr. ou Sr.<sup>a</sup>

Estou a realizar um estudo sobre a cultura organizacional e a percepção de praticas de responsabilidade por parte dos colaboradores nas IPSS , no âmbito de uma dissertação de mestrado, sob orientação da Prof. Doutora Susana Leal. Ficaria muito grata se aceitasse participar. Sem a sua colaboração, não poderei prosseguir o estudo.

Basta que me conceda 5 a 10 minutos do seu tempo. Se estiver de acordo, leia as afirmações das folhas seguintes (6 páginas) e refira em que grau elas se aplicam ou não à sua instituição. Usando a escala situada ao lado de cada grupo de questões, coloque à frente de cada afirmação cruz correspondente à sua resposta.

Note que não há respostas certas nem erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. As suas respostas são completamente anónimas. Nenhuma informação individual será divulgada. Não coloque o seu nome em lado algum. Se considerar que alguma resposta o(a) pode identificar, não responda a essa pergunta.

Após terminar, coloque a resposta no envelope não identificado (em branco), feche-o e devolva-o à investigadora. Se desejar os resultados do estudo, basta que me contacte através do seguinte endereço eletrónico: [c.ana.Lopes@gmail.com](mailto:c.ana.Lopes@gmail.com)

Muito obrigado pela sua colaboração.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

*Ana Lopes*

### **Anexo 3: Pedido de autorização às IPSS**

*Assunto: Pedido de colaboração – Estudo sobre a cultura organizacional e a percepção das praticas de responsabilidade social nas Instituições Particulares de solidariedade no Concelho de Palmela*

O meu nome é Ana Lopes, sou Diretora Técnica no Centro Social da Quinta do Anjo e aluna do Mestrado de Gestão de organizações de economia social no Instituto Politécnico de Santarém escola superior de gestão.

Estou a desenvolver uma dissertação de mestrado sobre ***cultura organizacional e percepção de práticas de responsabilidade social nas Instituições Particulares de solidariedade (na óptica dos colaboradores) no Concelho de Palmela***

A pesquisa requer trabalho empírico junto de Organizações de economia Social /IPSS – e é com esse intuito que estou a abordar V. Ex.<sup>ª</sup>, venho solicitar autorização para que os seus colaboradores respondam, anonimamente, a um questionário de resposta breve. Disponho-me a prestar um resumo dos resultados globais do estudo. Reitero que as respostas individuais são anónimas, e que a informação respeitante à instituição não será divulgada

Ficaria muito grata se V. Ex.<sup>ª</sup> acesse à solicitação, permitindo realizar o trabalho no “terreno” da economia Social português e contribuindo para um maior “diálogo” entre as organizações de economia Social e as instituições de ensino superior.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

*Ana Lopes*