



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o
seu sucesso sustentável

Luis Miguel Ciravegna Martins da Fonseca

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão, especialidade de Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento
Empresarial

Orientador(a):

Doutor Amílcar Selores Ramos, Professor Auxiliar,
ISCTE - IUL

Co-orientador(a):

Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar,
ISCTE - IUL

Agosto, 2011

Responsabilidade Social e Sucesso Sustentável

À procura da poção mágica

O Mestre disse: “Aquele que aprende mas não pensa está perdido. Aquele que pensa mas não aprende corre grande perigo”

Confúcio

AGRADECIMENTOS

Este trabalho resulta de uma vontade pessoal de descoberta (onde estamos e para onde queremos ir como indivíduos, sociedade e universo) e de conjugar dois universos nem sempre sintonizados: o universo académico, com ênfase na procura do conhecimento científico, e o universo empresarial focalizado, na necessidade de soluções que assegurem o sucesso sustentável das organizações.

Como qualquer pesquisa que resulte numa tese, apesar de em última análise ser um trabalho muitas vezes solitário, há muitas pessoas e instituições que influenciaram, incentivaram e colaboraram com ideias e propostas para este trabalho.

Aqui expresso o meu reconhecido agradecimento:

- Aos Professores Amílcar Ramos e Álvaro Rosa por terem aceitado orientar este trabalho e pelo constante incentivo e apoio e a todos os Professores do ISCTE-IUL com quem tive a oportunidade de aprender desde que iniciei este trabalho;
- Ao ISEP, na pessoa do Senhor Presidente Professor Doutor João Rocha e dos Professores Afonso Fernandes e Ismael Cavaco, aos meus colegas docentes e a muitos Alunos que me apoiaram neste projecto;
- À APCER, actuais e anteriores Administradores e a todos os colegas e comunidade de clientes, auditores, consultores com quem tenho o privilégio de trabalhar, pelo estímulo e colaboração prestados;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Aos Professores Ana Cristina Braga e Paulo Sampaio da Universidade do Minho pela ajuda nas análises estatísticas e ao colega da APCER Hermano Correia pelo apoio na execução do questionário via Web;
- Aos especialistas envolvidos na análise qualitativa e triangulação de fontes e em especial aos Engenheiros José Figueiredo Soares (Direcção de Sustentabilidade e Ambiente da EDP), Pedro Esquível (Direcção de Sustentabilidade da EFACEC) e ao Dr. Paulo Bessa (Direcção de Sustentabilidade da Corticeira Amorim) pelos seus contributos para a análise qualitativa e disponibilidade para serem citados neste trabalho;
- A toda a comunidade da Qualidade, Ambiente, Sustentabilidade e Responsabilidade Social pelas constantes contribuições e encorajamento e pela participação nas diversas entrevistas e inquéritos;
- Aos meus colegas do ISCTE-IUL, pela partilha e contribuições sempre construtivas;
- A um conjunto alargado de académicos e colegas com quem tive a oportunidade de interagir nos diversos seminários, fóruns e conferências nacionais e internacionais em que participei e que partilharam comigo conhecimento e experiências relevantes;
- E em especial à Paula, à Inês e ao Afonso, a quem dedico esta tese por todo o apoio afectivo e físico de que necessitei para aqui chegar e pelos sacrifícios que fizeram para que este trabalho fosse possível.

RESUMO

Num mundo caracterizado pela mobilidade e acesso à informação, pelo âmbito global de questões ambientais, de saúde, de combate à pobreza, de interdependência económica e financeira e por exigências crescentes de diversas partes interessadas para que as organizações actuem de uma forma socialmente mais transparente e responsável, aumenta a necessidade de procurar de uma forma simultânea o crescimento económico, o progresso e a equidade social e o respeito pelo meio ambiente.

Esta tese investiga a influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável e após sistematizar os suportes teóricos da Responsabilidade Social, propõe um modelo conceptual para explicar esta relação. O modelo é testado através de entrevistas exploratórias, de um questionário administrado pela internet a gestores de organizações portuguesas e da consulta a especialistas do meio empresarial.

Do ponto de vista teórico, as conclusões demonstram que de acordo com um número significativo de gestores portugueses, a satisfação dos *stakeholders* é significativamente mais elevada quando um programa de Responsabilidade Social é implementado e a satisfação dos *stakeholders* é relevante para o sucesso sustentável das organizações, tal como sugerido pela Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984). Do ponto de vista prático, os resultados destacam a importância da satisfação de *stakeholders* tais como accionistas, empregados, parceiros/fornecedores e clientes para o sucesso sustentável das organizações. Conclui-se ainda que estes estudos devem ter em consideração aspectos tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações e as funções desempenhadas pelos gestores.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Gestão Estratégica, Desenvolvimento Sustentável, Vantagem Competitiva

Classificações: M14 – Corporate Culture, Social Responsibility; M10 - General

ABSTRACT

We live in a world with increased mobility and access to information, with a range of global issues, like environmental protection, health improvement, fight against poverty and economic and financial inter dependence. A variety of stakeholders also demand that organisations act in a more transparent and responsible way with the aim of achieving simultaneously economic growth with social progress and equity and respect for the environment.

This thesis investigates the influence of Social Responsibility in the sustainable success of organisations. We start by a systematic analysis of the theories supporting Social Responsibility and a conceptual model is proposed to explain the relationship between Social Responsibility and organisational sustainable success. The model was tested with exploratory interviews and a quantitative online self-administered survey of portuguese managers, followed by consultations with portuguese specialists from the business world.

In this work we find evidence that according to a large number of portuguese managers, stakeholder satisfaction is significantly higher when a Social Responsibility programme is present and stakeholder satisfaction is relevant for the organisational sustainable success, as suggested by Freeman (1984) Stakeholder Theory. This work also has relevant contributions for management practice highlighting the importance of the satisfaction of stakeholders like shareholders, employees, partners/suppliers and customers for the sustainable success of organisations. Additionally it was confirmed that issues like activities sectors, organisational nature and dimension and position held by the managers must be taken into account when investigating the relationships between Social Responsibility and organisational sustainable success.

Keywords: Social Responsibility; Strategic Management; Sustainable Development; Competitive Advantage

Classificações: M14 – Corporate Culture, Social Responsibility; M10 – General

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta tese pretende investigar a influência da Responsabilidade Social para o sucesso sustentável das organizações portuguesas e pesquisar três temas relevantes:

- Se há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social das organizações e a satisfação das respectivas partes interessadas (*stakeholders*);
- Se há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social, a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações;
- Se a prática e os resultados das organizações portuguesas confirmam os pressupostos teóricos das principais teorias de gestão estratégica e das Teorias dos *Stakeholders* de (Freeman, 1985) e da Responsabilidade Social.

Este trabalho assenta numa perspectiva que procura conciliar o rigor e a disciplina científica com a relevância da pesquisa na área da gestão e a necessidade de procurar abordagens orientadas para a prossecução destes objectivos.

A pesquisa compreende uma revisão da literatura para avaliar o “estado da arte” e as principais questões em aberto, que foi enriquecida pela participação em seminários doutorais, fóruns em instituições estrangeiras e acções de formação executivas.

A nível teórico, foi efectuado o enquadramento e a sistematização das Teorias do Posicionamento (Porter *et al.*), dos Recursos/Conhecimento (Barney *et al.*) e dos *Stakeholders* (Freeman *et al.*) enquanto suportes da Teoria da Responsabilidade Social.

De seguida, foi proposto um modelo conceptual que procura explicar a “influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável” e que é testado através de entrevistas exploratórias, de um questionário administrado pela internet a uma população alvo de gestores, técnicos (maioritariamente Gestores de Qualidade, Ambiente e Segurança) e *Chief Executive Officers* de organizações em Portugal (204 respostas completas), a que se seguiu a triangulação de fontes através da consulta a um conjunto de especialistas do meio empresarial.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Do ponto de vista teórico, as conclusões deste trabalho legitimam a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984) e destacam a importância da satisfação dos *stakeholders*, dos parceiros e fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem quais são os principais factores que levam à existência de programas de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho) nas organizações portuguesas e revelam que segundo a opinião dos gestores, a satisfação dos respectivos *stakeholders* é significativamente mais elevada quando existem programas de Responsabilidade Social e que a satisfação desses mesmos *stakeholders* contribui significativamente para o sucesso sustentável das organizações.

A pesquisa revela ainda que o estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes.

Finalmente são discutidas as limitações da investigação e apresentadas perspectivas para investigação futura.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
<i>ABSTRACT</i>	VI
SUMÁRIO EXECUTIVO	VII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE TABELAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XVIII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	XX
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento, fundamentação e objectivos do estudo	1
1.1.1. A pobreza e a necessidade da sua redução	2
1.1.2. Alterações climáticas	3
1.1.3. Iniciativas intergovernamentais e da sociedade relevantes para a sustentabilidade e o desenvolvimento da humanidade	5
1.1.4. Importância da investigação	10
1.2. Metodologia	12
1.3. Estrutura da tese	14
1.4. Definição de conceitos	15
1.5 Síntese do capítulo	15
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. Estratégia, criação de valor e sucesso sustentável	17
2.1.1. Evolução do conceito de estratégia e escolas de pensamento	17

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

estratégico

2.1.2. O Conceito de valor	25
2.1.3. O conceito competitividade e de vantagem competitiva	34
2.1.4. O Conceito de sucesso sustentável: a norma ISO 9004:2009	35
2.2. Metodologias estáticas de análise estratégica: A Análise Swot e a Matriz BCG	38
2.3. Posicionamento e vantagem competitiva (Porter), modelo das Forças Concorrências e Estratégias Genéricas	41
2.4. Teoria Baseada nos Recursos (RBV: <i>Resource Based View</i>)	45
2.4.1. Evoluções da Teoria Baseada nos Recursos: a Teoria Baseada no Conhecimento e a Teoria Baseada nas Relações	49
2.5. A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	50
2.6. A Responsabilidade Social Corporativa: construtos e teorias	57
2.6.1. Definição de Responsabilidade Social Corporativa	57
2.6.2. Modelo piramidal da Responsabilidade Social e Modelo dos Três Domínios	62
2.6.3. A Perspectiva da “Civil Corporation”	65
2.6.4. A Teoria dos Níveis de Ambição da Responsabilidade Social	66
2.6.5. A Posição da Comissão Europeia	67
2.6.6. O Global Compact das Nações Unidas	74
2.6.7. O modelo do Dow Jones Sustainability Index	77
2.6.8. A norma ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility	81
2.6.9. Mapeamento de instrumentos de Responsabilidade Social	85
2.6.10. Análise integrada da Responsabilidade Social e modelo de Responsabilidade Social escolhido para a pesquisa	98
2.6.11. A Responsabilidade Social da empresa e o desenvolvimento sustentável	104

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável	
2.7. Relação entre estratégia e Responsabilidade Social das empresas	108
2.8. Relação entre Responsabilidade Social, criação de valor e competitividade	110
2.9. A influência da unidade país na Responsabilidade Social; a perspectiva internacional	123
2.10. Contributos das Teorias dos Stakeholders e Resource Based View para a Responsabilidade Social das organizações	124
2.11. Síntese do Capítulo	125
2.11.1 Introdução	125
2.11.2. Conclusões.	129
CAPÍTULO 3 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	137
3.1. Introdução	138
3.2. Modelo de investigação e hipóteses de investigação	139
3.2.1. Modelo de motivação para a Responsabilidade Social	145
3.2.1. Modelo de maturidade de Responsabilidade Social	147
3.3. Síntese do capítulo: suporte teórico para os construtos do modelo de investigação	149
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	151
4.1. Introdução	151
4.2. Paradigma utilizado na investigação	151

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável	
4.3. Concepção da investigação	153
4.4. Construção e pré-teste do questionário	155
4.5. Construção do questionário	158
4.6. Desenho amostral do estudo	158
4.7. Limitações da metodologia e do campo de análise previsto	159
4.8. Síntese do capítulo	159
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO	160
5.1. Universo e população do estudo	160
5.1.1. Caracterização geral da amostra	160
5.1.2. Análise descritiva das medidas	168
5.1.3. Principais conclusões da análise descritiva das medidas e da análise de frequências	191
5.1.4. Análise de componentes principais e análise de consistência interna	198
5.1.5. Impacto dos factores de contexto interno, contexto externo, satisfação dos gestores e orientação <i>stakeholders</i> nos programas de Responsabilidade Social das organizações	201
5.1.6. Impacto do programa de Responsabilidade Social na satisfação dos <i>stakeholders</i>	216
5.1.7. Impacto da satisfação dos <i>stakeholders</i> no sucesso sustentável das organizações	223
5.1.8. Resultados obtidos com base no parecer de especialistas do meio empresarial	231
5.1.9. Síntese do capítulo	236
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	240

6.1. Discussão dos resultados	240
6.1.1. Discussão dos resultados com base na análise das medidas descritivas	240
6.1.2. Discussão dos resultados com base no teste das hipóteses de investigação do modelo conceptual	243
6.1.3. Discussão dos resultados com base no parecer de especialistas do meio empresarial	248
6.2. Conclusões: avaliação dos resultados da investigação face aos objectivos propostos	249
6.3. Contribuições do ponto de vista teórico e prático	251
6.4. Limites da investigação	254
6.5. Perspectivas para investigação futura	255
6.5. Notas Finais	256
CAPÍTULO 7 – BIBLIOGRAFIA	258
CAPÍTULO 8 – APÊNDICES	274
8.1. Texto introdutório pré teste	274
8.2. Texto introdutório final	274
8.3. Questionário final	276
8.4. Contactos dos respondentes ao questionário	292
8.5. Estudo de validação das conclusões por especialistas	295

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela Nº	Descrição
1.1	Iniciativas Intergovernamentais e da Sociedade para o Desenvolvimento e Sustentabilidade da Humanidade
1.2	Matriz “Boa Pesquisa”
2.1	Perspectiva Histórica da Gestão Estratégica
2.2	Teorias de Criação de Valor
2.3	Fundamentação do Construto Criação de Valor
2.4	Caracterização de <i>Stakeholders</i>
2.5	Expectativas de <i>Stakeholders</i>
2.6	Perspectiva Histórica da Responsabilidade Social
2.7	Níveis de Responsabilidade Social (Carrol)
2.8	Níveis de ambição de Responsabilidade Social
2.9	Práticas de Responsabilidade Social Livro Verde da CE “Promover um quadro Europeu para a responsabilidade Social das Empresas”
2.10	Princípios do Global Compact
2.11	Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social (Parte I, II e III)
2.12	Comparação entre o Livro Verde da CE e a ISO 26000:2010
2.13	Comparação entre a ISO 26000:2010 e <i>United Nations Global Compact</i>
2.14	Instrumentos RSO versus Pilares Desenvolvimento Sustentável
2.15	Comparação entre Orientações <i>Shareholders</i> , Filantrópico e Responsabilidade Social
2.16	Síntese Estudo relações entre desempenho social e financeiro
2.17	Contributos da Teoria dos <i>Stakeholders</i> para a RSO
2.18	Contributos da RBV para a RSO
2.19	Lista de factores Genéricos de Sucesso das principais teorias de Vantagem Competitiva
2.20	Temas Genéricos de Responsabilidade Social das Organizações
3.1	Antecedentes

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

3.2	Programa Responsabilidade Social
3.3	Outputs (Resultados intermédios)
3.4	Outcomes (Resultados Finais)
3.5	Hipóteses de Investigação
3.6	Modelo de Opções Estratégicas Competitivas
3.7	Identificação e caracterização dos diferentes níveis de maturidade e Responsabilidade Social
3.8	Suporte Científico dos Construtos do Modelo de Investigação
4.1	Variáveis ACP 1
5.1	Sector de Actividade
5.2	Natureza da Organização
5.3	Função na Organização
5.4	Nº de anos de actividade na Organização
5.5	Idade dos Respondentes
5.6	Género
5.7	N de anos na Organização
5.8	Nº de Empregados da Organização
5.9	Certificação de Sistemas de Gestão
5.10	Ano da 1ª certificação
5.11	% de Programas e Ferramentas Utilizadas
5.12	Sugestões para melhorar o programa de RS
5.13	Análise de Médias e Medianas
5.14	Análise de frequências Construto 1. Contexto Interno - 1. Estratégia
5.15	Análise de frequências - Construto 1 – 2. Conceito de Responsabilidade Social
5.16	Análise de frequências - Construto 2. Contexto Externo – 3.Dimensões Responsabilidade Social (RS)
5.17	Análise de frequências - Construto 2 Contexto Externo – 4.Envolve de Mercado
5.18	Análise de frequências – Construto 3 – 5.Grau de Satisfação do Gestor com a Organização onde está inserido
5.19	Análise de frequências – Construto 4 – 6.Orientação para as Partes

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

	Interessadas
5.20	Análise de frequências – Construto 5 – 7.Programa de Responsabilidade
5.21	Análise de frequências – Construto 6 – 8.Satisfação das Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)
5.22	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 9.Criação Potencial de Valor
5.23	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 10.Criação Efectiva de Valor
5.24	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 11.Desempenho Ambiental
5.25	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 12.Desempenho Social
5.26	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 13.Desempenho Organização
5.27	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 14.Grau de Maturidade do Sistema de Gestão
5.28	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 15.Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social
5.29	Análise Comparativa
5.30	Estratégia
5.31	Conceito de Responsabilidade Social
5.32	Dimensões de Responsabilidade Social
5.33	Envolvente de Mercado
5.34	Orientação parte interessadas
5.35	Programa de Responsabilidade Social
5.36	Satisfação das partes interessadas
5.37	Criação potencial de valor
5.38	Criação efectiva de valor
5.39	Desempenho ambiental
5.40	Desempenho Social
5.41	Factores de Sucesso
5.42	Hipótese H1a de Investigação
5.43	Coefficientes de Correlação

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

5.44	Legenda
5.45	Resultados SPSS Regressão linear simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social
5.46	Resultados SPSS ANOVA Regressão simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social
5.47	Resultados SPSS Regressão linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social
5.48	Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social
5.49	Resultados SPSS Regressão linear simples entre satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social
5.50	Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social
5.51	Resultados SPSS Regressão linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social
5.52	Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social
5.53	Hipótese H2 de Investigação
5.54	Coefficientes de Correlação
5.55	Legenda
5.56	Resultados SPSS Regressão linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social
5.57	Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social
5.58	Hipótese H4 de Investigação
5.59	Coefficientes de Correlação
5.60	Legenda
5.61	Resultados SPSS Regressão linear simples entre satisfação dos <i>stakeholders</i> e desempenho global
5.61	Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre satisfação dos <i>stakeholders</i> e desempenho global

5.64	Análise crítica das conclusões (validação das conclusões por especialistas)
------	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Descrição
5.11	% de Programas e Ferramentas Utilizadas
5.12	Sugestões para melhorar o programa de RS
5.14	Análise de frequências C1. Contexto Interno - 1. Estratégia
5.15	Análise de frequências - Construto 1 – 2. Conceito de Responsabilidade Social
5.16	7.16 Análise de frequências - Construto 2. Contexto Externo – 3.Dimensões Responsabilidade Social (RS)
5.17	Análise de frequências - Construto 2 Contexto Externo – 4.Envolvente de Mercado
5.18	Análise de frequências – Construto 3 – 5.Grau de Satisfação do Gestor com a Organização onde está inserido
5.19	Análise de frequências – Construto 4 – 6.Orientação para as Partes Interessadas
5.20	Análise de frequências – Construto 5 – 7.Programa de Responsabilidade
5.21	Análise de frequências – Construto 6 – 8.Satisfação das Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)
5.22	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 9.Criação Potencial de Valor
5.23	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 10.Criação Efectiva de Valor
5.24	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 11.Desempenho Ambiental
5.25	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 12.Desempenho Social
5.26	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 13.Desempenho Organização
5.27	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 14.Grau de Maturidade do Sistema de Gestão

5.28	Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 15.Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social
------	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº	Descrição
1.1	Evolução da População Mundial
1.2	Publicação the Economics of Climate Change
1.3	Pegada Ecológica vs Índice de Desenvolvimento Humano
1.4	Concepção da Investigação
1.5	Síntese Capítulo 1
2.1	Estrutura básica da Estratégia
2.2	Processo de Formulação e Implementação da Estratégia
2.3	Evolução das Teorias do Valor
2.4	A Evolução da ISO 9001 para a ISO 9004 e evolução global dos Sistemas de Gestão
2.5	A evolução global dos Sistemas de Gestão
2.6	Ciclo de Vida do Produto/Mercado
2.7	Matriz BCG
2.8	Modelo das Forças Concorrenciais de Porter
2.9	Modelo Cadeia de Valor
2.10	Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e extensão para as Estratégias Híbridas (<i>Value for Money</i>)
2.11	Integrando os Recursos para Criar Capacidades Organizacionais que potenciem vantagem competitiva
2.12	Estrutura de <i>Stakeholders</i>
2.13	Mapeamento de <i>Stakeholders</i>
2.14	Modelo Piramidal Responsabilidade Social
2.15	Modelo dos 3 Domínios de Responsabilidade Social
2.16	O Modelo do <i>Global Compact</i> das Nações Unidas
2.17	O <i>Down Jones Sustainability Index</i>
2.18	Evolução comparativa do valor das Acções
2.19	Temas Centrais da ISO 26000:2010
2.20	Integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

	organização
2.21	<i>Schematic Overview of ISO 26000</i>
2.22	Esquema relacional Estratégia e Responsabilidade Social das Organizações
2.23	Modelo de Sucesso Sustentável de uma Organização através da Criação de Valor por meio da Responsabilidade Social
2.24	<i>“The Value Creation Framework Souce”</i>
2.25	Abordagem Mercados vs Empresas vs Recursos, parte I
2.26	Abordagem Mercados vs Empresas vs Recursos, parte II
2.27	Síntese das Teorias de Vantagem Competitiva
2.28	Pilares de Responsabilidade Social das Organizações
2.29	Modelo Teórico Integrador
3.1	Modelo de Efeitos Directos
3.2	Modelo com Moderação
3.3	Modelo de Compromissos Intrínsecos
3.4	Modelo de Qualidade Total de Powel (1995)
3.5	Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação: influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável
3.6	Modelo de Sucesso Sustentável de uma Organização através da Criação de Valor por meio da Responsabilidade Social
3.7	Modelo de Motivações para a Responsabilidade Social
3.8	Modelo de Maturidade de Responsabilidade Social
4.1	Concepção da Investigação
5.1	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social
5.2	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social
5.3	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre e satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social
5.4	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social

5.5	Confirmação Hipótese H1a
5.6	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre orientação para os <i>stakeholders</i> e programa de Responsabilidade Social
5.7	Confirmação Hipótese 2
5.8	Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear simples entre satisfação dos <i>stakeholders</i> e desempenho global
5.9	Confirmação Hipótese 4

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Descrição
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CE	Comissão Europeia
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DS	Desenvolvimento Sustentável
EU	<i>European Union</i>
GEE	Gases de Efeito de Estufa
KBV	<i>Knowledge Based View</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RV	<i>Relational View</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social da Empresa
RSO	Responsabilidade Social das Organizações

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento, fundamentação e objectivos do estudo

No ano de 2000, 189 governos mundiais decidiram comprometer-se na Assembleia Geral das Nações Unidas, a atingirem oito grandes objectivos até 2015: Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM).

Na Declaração do Milénio das Nações Unidas (Resolução 55/2 da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas - ONU de 08 de Setembro de 2000) é reafirmada a responsabilidade colectiva de apoiar os princípios da dignidade humana, da igualdade e da equidade a nível global que pretendem contribuir para inverter a tendência para a degradação do ambiente e para a insustentabilidade das condições de vida de grande parte do planeta. Para o efeito são estabelecidas metas concretas que constituem os Objectivos do Milénio (os “*Millenium Development Goals*”):

- Erradicar a pobreza extrema e a fome
- Alcançar o ensino primário universal
- Promover a igualdade de género
- Reduzir a mortalidade infantil
- Reduzir a mortalidade materna
- Combater o HIV/SIDA, a malária e outras doenças graves
- Garantir a sustentabilidade ambiental
- Criar uma parceria mundial para o desenvolvimento

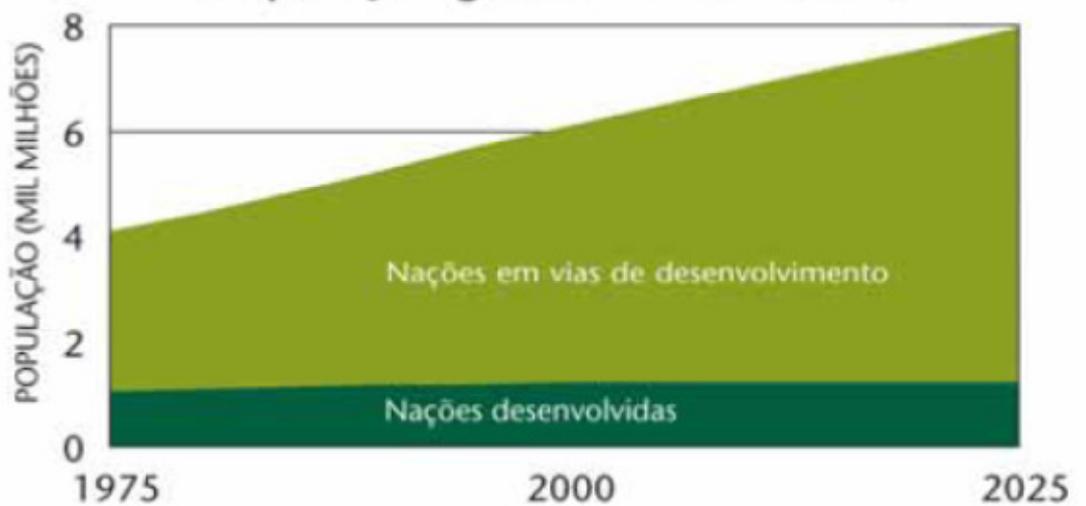
Entre os principais problemas que afectam a sustentabilidade e o desenvolvimento da humanidade e que têm uma influência decisiva para o nosso futuro (incluindo o alcance dos objectivos de Desenvolvimento do Milénio) destacam-se a pobreza e a necessidade da sua redução e as alterações climáticas e a existência de recursos naturais limitados.

1.1.1. A Pobreza e a necessidade da sua redução

Segundo a “*United Nations Population Division*” das Nações Unidas e o Relatório “*Doing Business with the World*” (2007) publicado pelo *World Business Council for Sustainable Development*, no ano 2000, a população mundial atingiu os 6.1 milhares de milhões e continuou a crescer a uma taxa anual de 1,2%, ou seja 77 milhões de pessoas por ano. Isto significa que a população mundial poderá aumentar cerca de 50% nos próximos 50 anos, atingindo os 9 milhares de milhão de pessoas.

Ainda segundo as mesmas fontes, em 2050, cerca de 85% dos seres humanos deverão residir no que hoje se designam por países em desenvolvimento.

Figura 1.1 - Evolução da População Mundial



Fonte: United Nations Population Division, 2000

Quase metade da população mundial sobrevive com menos de 2 US\$ por dia pelo que o desenvolvimento económico é essencial para reduzir a percentagem global da população em pobreza extrema (rendimentos inferiores a 1 US \$ por dia). A pobreza permanece, pois, o maior desafio para os países em vias de desenvolvimento que representarão cerca de 85% da população mundial e não obstante os rápidos desenvolvimentos de países como a China a Índia e o Vietname, o fosso entre os ricos e os pobres continua a aumentar. Os 20% mais ricos da população mundial controlam 75% da riqueza mundial, enquanto os 20% mais pobres apenas controlam 2%.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Estes números demonstram bem a natureza crítica do desafio que a Humanidade enfrenta em termos de sustentabilidade e desenvolvimento.

1.1.2. Alterações climáticas

Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008, publicado para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) “no longo prazo as alterações climáticas são uma ameaça massiva ao desenvolvimento humano” e “são a questão central do desenvolvimento humano para a nossa geração”.

As alterações climáticas são distintas de outros problemas que afectam a humanidade porque afectam a todos: a atmosfera da Terra não distingue os gases de efeito de estufa por país e segundo este relatório se todos os povos do mundo emitissem gases com efeito de estufa ao nível de alguns países industrializados necessitaríamos de nove planetas!

O mundo é um lugar heterogéneo: as pessoas têm diferentes níveis de rendimentos e riqueza e as alterações climáticas irão diferenciar as regiões afectadas, o que significa que o risco e vulnerabilidade aos choques climáticos estão desigualmente distribuídos.

Continuando a referenciar o relatório de Desenvolvimento Humano de 2007/2008 das Nações Unidas, os principais mecanismos de transmissão através dos quais as alterações climáticas se poderão concretizar e posteriormente inverter o desenvolvimento humano são:

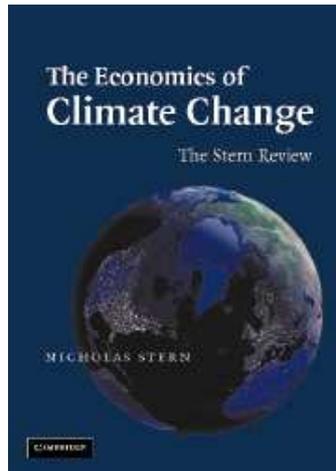
- A diminuição da produção agrícola e alimentar
- A crise e insegurança da água
- A subida de nível dos oceanos e a exposição a desastres climáticos
- O impacte nos ecossistemas e na biodiversidade
- Os efeitos indesejáveis na saúde humana.

Ainda segundo outro relatório “*The Economics of Climate Change, The Stern Review*” (2007), se não actuarmos, o total dos custos e riscos das alterações climáticas será equivalente à perda anual de, no mínimo, 5% do PIB global, agora e para sempre. Se

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

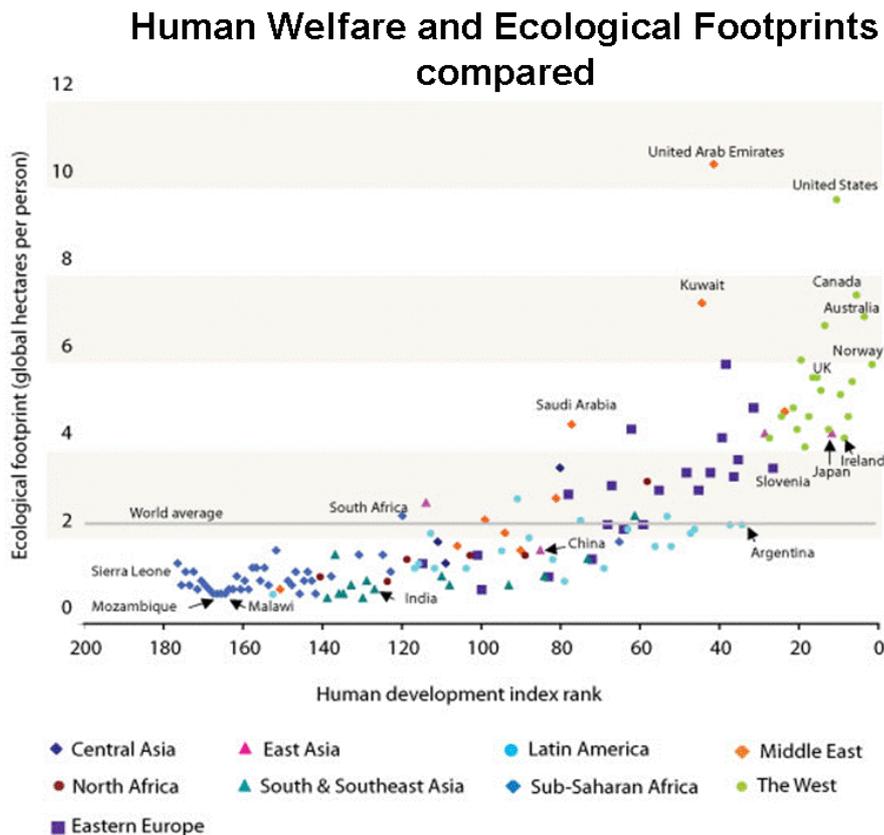
tivermos em conta uma série de riscos e impactos mais amplos, as estimativas dos danos poderão aumentar para 20% ou mais do PIB. Em contraste, os custos da tomada de medidas – redução das emissões dos GEE a fim de evitar os piores impactos das alterações climáticas – podem ser limitados anualmente a cerca de 1% do PIB global.

Figura 1.2 - Publicação *The Economics of Climate Change*



Outra forma de visualizar o desafio em que a Humanidade se encontra em termos de sustentabilidade e desenvolvimento pode ser efectuada através da comparação entre o índice de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas e a Pegada Ecológica de cada país (índice que compara a procura humana de recursos naturais com a capacidade da biosfera de regenerar os recursos e fornecer serviços). Segundo o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas de 2006, o valor desejável para o Índice de Desenvolvimento Humano por país é de 0,8 e para a Pegada Ecológica é de 1,8 hectares por pessoa, pelo que facilmente se concluiu que o actual modelo de desenvolvimento das nações mais desenvolvidas não é sustentável, já que ultrapassa em muito o valor da pegada ecológica, contribuindo de forma muito significativa para o agravar das alterações climáticas e o esgotamento dos recursos naturais. A figura seguinte extraída do *United Nations Development Program (2006)* ilustra visualmente as conclusões anteriormente apresentadas:

Figura 1.3 – Pegada Ecológica e Índice Desenvolvimento Humano



Fonte: *Global Footprint Network (2006), United Nations Development Program (2006)*

1.1.3. Iniciativas intergovernamentais e da sociedade relevantes para a sustentabilidade e o desenvolvimento da Humanidade

Considerando a importância dos desafios que se colocam para assegurar a sustentabilidade e o desenvolvimento da humanidade, incluindo a redução da pobreza e o combate às alterações climáticas, têm vindo a ser tomadas várias iniciativas relevantes que visam dar resposta a estas preocupações e que se sistematizam na tabela seguinte:

Tabela 1.1 – Iniciativas Intergovernamentais e da Sociedade para o Desenvolvimento e Sustentabilidade da Humanidade

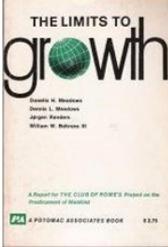
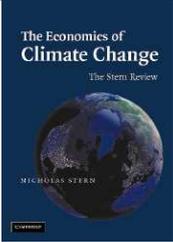
Ano	Iniciativa
1972	 <p>Publicação “<i>The Limits to Growth</i>”</p>
1987	 <div data-bbox="684 748 1362 916" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Desenvolvimento Sustentável: desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades</p> </div>
1992	 <div data-bbox="453 1167 1350 1364" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>A Agenda 21, aprovada na Cimeira do Rio de Janeiro em 1992, aprovou um plano de sustentabilidade para o século XXI, fundado nas três áreas do Desenvolvimento Sustentável, as dimensões económica, ambiental e social, conhecidas pela expressão “<i>Triple Bottom Line</i>”.</p> </div>
1997	 <p>Global Reporting Initiative™ Global Reporting Initiative</p>

Tabela 1.1 – Iniciativas Intergovernamentais e da Sociedade para o Desenvolvimento e Sustentabilidade da Humanidade (continuação)

<p>1999</p>	 <p>Dow Jones Sustainability Indexes Dow Jones Sustainability Index</p>
<p>2000</p>	<p>Declaração do Milénio das Nações Unidas, (2000), Resolução 55/2 da Assembleia Geral da ONU – 08 de Setembro de 2000: os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM):</p>  <p>WE CAN END POVERTY 2015 MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 ERADICATE EXTREME POVERTY AND HUNGER 2 ACHIEVE UNIVERSAL PRIMARY EDUCATION 3 PROMOTE GENDER EQUALITY AND EMPOWER WOMEN 4 REDUCE CHILD MORTALITY 5 IMPROVE MATERNAL HEALTH 6 COMBAT HIV / AIDS, MALARIA AND OTHER DISEASES 7 ENSURE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY 8 GLOBAL PARTNERSHIP FOR DEVELOPMENT
<p>2000</p>	 <p>A Cimeira de Lisboa da EU de Março de 2000, adoptou com o objectivo estratégico da EU até 2010 se tornar “a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social”.</p>
<p>2001</p>	  <p>Livro Verde Comissão Europeia, intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (COM (2001) 366)</p>

Tabela 1.1 – Iniciativas Intergovernamentais e da Sociedade para o Desenvolvimento e Sustentabilidade da Humanidade (continuação)

2002	 <p>Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento sobre Desenvolvimento Sustentável</p>
2006	 <p>Publicação “The Economics of Climate Change” (Stern, 2006)</p>
2010	 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-left: 20px;"> <p>Responsabilidade Social (ISO 26000:2010): responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e actividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; — Leve em consideração as expectativas das partes interessadas; <input type="checkbox"/> Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; <input type="checkbox"/> Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações; </div>

Fonte: Autor

Este conjunto de iniciativas é bem demonstrativo da necessidade de uma compreensão ampla das expectativas da sociedade, respeitando o estado de direito e a conformidade

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

com requisitos legais, mas indo mais além, através do reconhecimento de que existem obrigações que provêm de valores éticos e outros valores de aceitação generalizada.

De facto, apesar de as expectativas de comportamento socialmente responsável variarem entre países e culturas, os governos, organizações e indivíduos devem respeitar as normas internacionais de comportamento definidas na Declaração Universal dos Direitos Humanos (Organização das Nações Unidas, 1948), na Declaração de Joanesburgo sobre o Desenvolvimento Sustentável (Organização das Nações Unidas, 2002) e noutros documentos.

Adicionalmente, há um conjunto de factores que contribuem para a necessidade de abordagens sistémicas e integradas e de uma exigência acrescida para que as organizações adoptem comportamentos socialmente responsáveis:

- Mobilidade e facilidade acrescidas de acesso à informação, o que aproxima organizações e indivíduos em qualquer parte do mundo e permite a comparabilidade e um crescente escrutínio de políticas e comportamentos;
- Âmbito global de questões ambientais, de saúde, de combate à pobreza, de interdependência económica e financeira, de organizações multinacionais presentes em múltiplos países (directa ou indirectamente através da sua rede de fornecimento), conforme realçado por um conjunto de documentos tais como a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992), a Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável (2002), os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (2000) e a Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho;
- A globalização tem tido um impacto significativo na forma de operar de empresas e Organizações Não Governamentais e na forma como estas se relacionam com os governos, assumindo um papel crescente em áreas como a saúde, a educação e o bem-estar em países cujos governos são ainda demasiados débeis ou com falta de recursos para o efeito, o que ainda mais se acentua em épocas de crise;
- Verifica-se uma exigência crescente de consumidores, clientes, empregados, parceiros/fornecedores, investidores, doadores, Organizações Não Governamentais, média e comunicação social, comunidades, legisladores e governos para que as empresas actuem de uma forma socialmente mais transparente e responsável.

1.1.4. Importância da investigação

Segundo Wustenhagen (2007) uma “boa pesquisa” é aquela que é simultaneamente “relevante” e “rigorosa”. Ainda segundo estimativas da mesma fonte apenas cerca de 1% da pesquisa é “boa pesquisa”:

Tabela 1.2 – Matriz “Boa Pesquisa”

“Wustenhagen’s Wisdom”	Rigor Baixo	Rigor Alto
Relevância Alta	10%	1%
Relevância Baixa	59%	30%

Autor: Wustenhagen (2007).

Conclui-se que para se obter uma “boa pesquisa” é fundamental escolher um tema de “relevância alta” que seja relevante para os problemas reais do mundo e seja metodologicamente a mais “rigorosa” possível, tanto quanto o problema em causa o permita.

Autores como Anne Huff (2000) também abordam a questão da relevância da investigação, chamando a atenção para o que designam como investigação “modo 1.5” em que se procura simultaneamente o rigor e disciplina científicas, associados ao “modo 1” e o valor prático e orientado para a resolução de problemas do “modo 2”. Posteriormente, este modo de produção de conhecimento veio a ser designado por “modo 3” (Huff e Huff, 2001), o que acentua um interesse crescente na natureza e papel da investigação aplicada.

Há ainda autores que chamam a atenção para o que designam de “Relevance Gap” ou seja uma ausência de relevância da pesquisa na área da gestão e a necessidade de procurar abordagens orientadas para a prática que ultrapassem esta limitação (Starkey e Madan, 2001).

Esta tese enquadra-se nesta linha de investigação e tem como objectivo estudar a “Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

sustentável” verificando através de estudos quantitativos e qualitativos envolvendo gestores portugueses da Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade e “Chief Executive Officers” se:

- Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social das organizações e a satisfação das respectivas das partes interessadas (*stakeholders*);
- Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social, a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações;
- Se a prática e os resultados das organizações portuguesas confirmam os pressupostos teóricos das principais teorias de Gestão Estratégica e das Teorias dos *Stakeholders* de (Freeman, 1984) e da Responsabilidade Social.

Apresento de seguida, as minhas principais motivações para a escolha deste tema de investigação:

- Existe uma preocupação e interesse crescente sobre o futuro da Humanidade e do Planeta Terra que se traduzem numa importância acrescida da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável (Resultados pesquisa no Google em 2007/06/13 e 2011/05/13: 128.000.000/71.700.000 para *Social Responsibility* e 48.000.000/18.000.000 para *Corporate Social Responsibility*; haverá uma mudança de terminologia ou diminuição de interesse?). No entanto, não há consensos sobre a Responsabilidade Social Corporativa (natureza, motivações e impactos) e sobre os resultados das pesquisas (McWilliams e Siegel (2001); Aragon-Correa e Sharma (2003); Orlitzky, Schmidt e Rynes, (2003); Margolis e Walsh (2003); Vogel (2005); Hediger (2006));
- Considero que a Responsabilidade Social das organizações é uma temática transversal a muitas áreas do saber, tais como a Ciência Política, Economia, Engenharia, Gestão, Filosofia, Sociologia, o que favorece uma perspectiva integradora;
- As metodologias para caracterizar e quantificar a Responsabilidade Social das organizações, as suas motivações e os seus contributos para o sucesso sustentável das organizações, não são consensuais, sendo difícil obter indicadores económicos, financeiros, de mercado e de responsabilidade social, credíveis e de âmbito global. Nos estudos analisados, a Responsabilidade Social das organizações é considerada uma variável quantificada através de relatórios das organizações sobre desempenho social, de indicadores tais como montante de contribuições para instituições de caridade e de índices/*ratings*, como, por exemplo, o *KLD* (*Kinder. Lydenberg, Domini*

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

multidimensional rating), o *CEP (Council of Economics Priorities)*, o *Fortune reputation rating*, o *TRI (Toxic Release Inventory)* e a análise de Fundos de Investimentos de que o *Down Jones Sustainability Index* é um exemplo. A quantificação da variável Responsabilidade Social das organizações (na terminologia anglo saxónica é muitas vezes utilizada a sigla *CSR – Corporate Social Responsibility*) utilizada nestes trabalhos apresenta limitações consideráveis, já que a fiabilidade dos Relatórios de Sustentabilidade Social das organizações não é facilmente comprovável e os índices/*ratings* abrangem apenas uma pequena parte das organizações a nível mundial (tipicamente grandes organizações cotadas em bolsa);

- Por último, esta investigação reflecte a minha vontade de aprender a investigar com rigor científico e de procurar descobrir se as teorias, os conceitos e as metodologias que fundamentam a Responsabilidade Social das organizações são suportadas pelos gestores de organizações portuguesas e se os mesmos consideram que contribuem, simultaneamente, para o desenvolvimento sustentável da nossa sociedade e do nosso planeta e para o sucesso sustentável das organizações em que estão inseridas.

1.2. Metodologia

Em termos de Metodologia, esta tese está estruturada da seguinte forma:

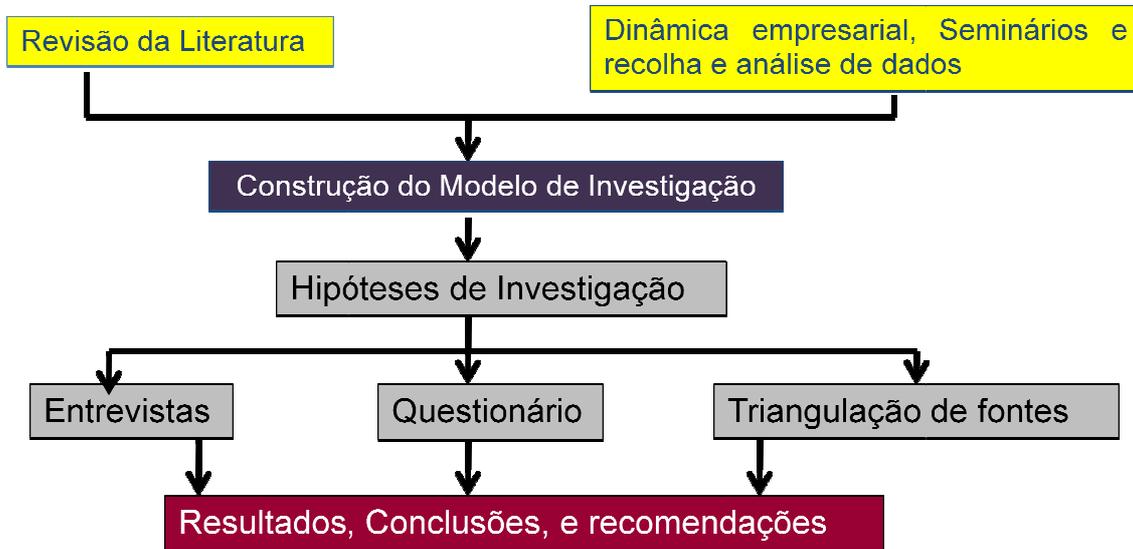
- Iniciei o trabalho por uma revisão da literatura com o objectivo de identificar o conhecimento necessário para a investigação, nomeadamente o “estado da arte” e as principais questões em aberto. Esta fase foi enriquecida pela participação em seminários doutorais (CBS, IESE/EABIS), fóruns em instituições estrangeiras (EABIS, INSEAD, ESADE, IESE, IMD) e acções de formação executivas (STANFORD/ESADE, FLAD, SUSTENTARE/AIP) de modo a reforçar a perspectiva internacional. Com esta fase foi estabelecido um enquadramento teórico dos conceitos de estratégia, criação de Valor e Responsabilidade Social e das teorias de gestão relevantes e identificadas lacunas e controvérsias que ajudaram a definir o objecto desta investigação;

- Após a revisão da literatura foram desenvolvidas propostas de modelos conceptuais: O modelo de investigação “influência da Responsabilidade Social no sucesso sustentável das organizações”, que incorpora ainda os seguintes modelos: modelo de criação de valor através da Responsabilidade Social, modelo de motivação para a responsabilidade social e modelo de maturidade da responsabilidade social;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- A partir do modelo de investigação proposto, foram formuladas as hipóteses de investigação;
- Foi utilizado o questionário, complementado com as opiniões de um painel de especialistas para procurar atingir os objectivos desta investigação. Estas metodologias são particularmente relevantes para a investigação na área de gestão combinando a utilização de técnicas quantitativas e qualitativas. O estudo empírico foi realizado através de questionários administrados via web a uma população alvo de gestores, técnicos (maioritariamente Gestores de Qualidade, Ambiente e Segurança) e *Chief Executive Officers* de organizações com sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança certificados pela APCER (www.apcer.pt);
- Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para caracterizar a amostra e as escalas e o modelo conceptual proposto. As hipóteses de investigação foram testadas através de softwares estatísticos, recorrendo a cálculos de estatística descritiva, coeficientes de correlação, análise de regressão linear, análises anova e análise de componentes principais (software SPSS);
- Finalmente são apresentadas as conclusões do estudo, as contribuições do ponto de vista teórico e prático, os limites da investigação e as perspectivas para investigação futura.

Figura 1.4 – Concepção da Investigação



Fonte: Autor, baseado em Yin (2003) .

1.3. Estrutura da tese

Este trabalho está basicamente estruturado em duas grandes partes:

- Após os capítulos introdutórios é apresentada a revisão da literatura é efectuado o enquadramento teórico e a identificação de lacunas e controvérsias na temática da Responsabilidade Social das organizações e no seu sucesso sustentável (capítulo 2);
- Os capítulos seguintes descrevem o trabalho de investigação e compreendem os modelo de investigação e questões de pesquisa (capítulo 3), a metodologia utilizada na investigação (capítulo 4), os resultados do estudo quantitativo e da consulta aos especialistas (capítulo 5), a que se seguem conclusões com base no estudo quantitativo e na parecer de especialistas (capítulo 6), as referências bibliográficas (capítulo 7) e os apêndices (capítulo 8).

1.4. Definição de conceitos

Seguindo as recomendações de Perry (1995) apresentam-se a seguir as definições de alguns dos principais conceitos utilizados nesta tese e que seguem as orientações de Hair *et al.* (2006), Salgueiro (2007) e Cunha (2006):

- Construto: conceito definido em termos conceptuais pelo investigador e que não podendo ser medido directamente, é medido de forma aproximada por um ou mais indicadores;
- Eficácia: Medida em que as actividades foram realizadas e conseguidos os resultados planeados (NP EN ISO 9000:2005);
- Eficiência: relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados (NP EN ISO 9000:2005);
- Modelo: operacionalização da teoria, especificando um conjunto de relações de dependência que podem ser testadas empiricamente. O modelo pode ser representado graficamente num diagrama de caminhos ou formalizado matematicamente através de um sistema de equações;
- Organização (ISO 26000:2010): entidade ou grupo de pessoas e instalações com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações e com objectivos identificáveis;
- Parte interessada (*stakeholder*) (ISO 26000:2010): indivíduo ou grupo que tem um interesse em quaisquer decisões ou actividades de uma organização.

1.5 Síntese do capítulo

Em síntese, é possível constatar que entre os principais problemas que afectam a Humanidade destacam-se a pobreza e a necessidade da sua redução e as alterações climáticas e a existência de recursos naturais limitados. Para se mitigar e ultrapassar estes problemas é necessário um desenvolvimento sustentável que incorpore os pilares económicos, sociais e ambientais. A natureza global dos problemas exige que todos os actores económicos, governos, instituições públicas e privadas e cidadãos sejam actores neste processo sob pena de enfrentarmos consequências muito sérias como esquematizado na figura seguinte:

Figura 1.5 – Síntese Capítulo 1



Fonte: Autor.

É objectivo desta tese, abordar com rigor e disciplina científica e numa perspectiva aplicada, o estudo da “influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável” verificando através de estudos quantitativos e qualitativos envolvendo gestores portugueses da Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade e “Chief Executive Officers” se:

- Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social das organizações e a satisfação das respectivas das partes interessadas (*stakeholders*);
- Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social, a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações;
- Se a prática e os resultados das organizações portuguesas confirmam os pressupostos teóricos das principais teorias de gestão estratégica e das Teorias dos *Stakeholders* de (Freeman, 1984) e da Responsabilidade Social (Carrol, 1979; Frederick, 1978 e 1994; Clarkson, 1995; Van Marrewijk, 2003; Carrol e Schwartz, 2003).

Pretende-se assim contribuir com conhecimento sobre as Organizações e os Gestores Portugueses que possa ser útil para as temáticas do desenvolvimento económico, social e ambiental e que ajudem a dar resposta aos desafios chave anteriormente apresentados.

Neste capítulo são ainda apresentadas a estrutura da tese, a concepção e metodologia da investigação e são definidos alguns conceitos-chave.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Estratégia, criação de valor e sucesso sustentável

2.1.1. Evolução do conceito de estratégia e escolas de pensamento estratégico

Uma área de estudo académico (*academic field*) é uma entidade socialmente construída (Hagstrom, 1965; Kuhn, 1962) e cuja existência pressupõe que uma massa crítica de académicos acreditem que ele existe e adoptem uma concepção comum do seu significado essencial (Astley, 1985; Cole, 1983). No entanto, existem uma série de factores que podem fazer com que esses consensos se diluam, tais como a heterogeneidade da formação dos seus membros, a influência intelectual ou a hegemonia de áreas adjacentes e a evolução permanente do conhecimento e da teoria (Astley 1985, Whitley, 1984).

A revisão da literatura iniciou-se pela abordagem ao conceito de estratégia e às principais escolas de pensamento estratégico com o objectivo de suportar esta investigação em teorias cientificamente reconhecidas e aceites pelos académicos e simultaneamente passíveis de aplicação pelos gestores.

Estratégia é uma palavra de origem grega que tinha o significado de “magistrado chefe” ou de “comandante militar chefe”. A utilização do termo estratégia num contexto de negócios competitivo é de origem recente, tendo-se verificado na segunda metade do século vinte (António, 2002).

Até ao século XIX as empresas e negócios eram de pequena dimensão pelo que não obstante a competição intensa, não dispunham, individualmente, de capacidade para influenciar significativamente o mercado. Com o aparecimento dos grandes projectos nacionais, de que o caminho-de-ferro é um exemplo, começaram a aparecer empresas a actuar nos mercados globais. Nos finais do século XIX surgiram primeiro nos EUA e depois na Europa, as grandes empresas de integração vertical, com uma estrutura multidivisional correspondente a grandes investimentos produtivos em marketing e assentes em hierarquias para gerir estas funções. A necessidade de uma abordagem mais formal à estratégia empresarial foi iniciada nestas grandes empresas de que a General

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Motors e o seu CEO entre 1923 e 1946, Alfred Sloan, são um dos exemplos mais conhecidos. A Segunda Grande Guerra Mundial com os enormes desafios que colocou, também representou um avanço significativo para o pensamento estratégico.

Terminado o período de reconstrução e de grande desenvolvimento económico dos anos 50 do século vinte, as grandes empresas multinacionais começaram a dedicar cada vez mais atenção à concorrência global como factor relevante para a definição dos objectivos e das políticas empresarias, o que levou ao aparecimento das primeiras metodologias de análise estratégica.

Sintetizando livros e textos sobre estratégia é possível extrair as seguintes definições de estratégia (para uma abordagem detalhada de algumas das principais Escolas de Pensamento Estratégico, ver Rosa e Teixeira, 2002):

- A estratégia como um padrão de decisões para atingir um conjunto de objectivos, propósitos ou metas, compreendendo ainda a elaboração das principais políticas e planos para os atingir e a definição da gama de negócios que a organização deve prosseguir, o tipo de organização económica ou humana que pretende ser e a natureza das contribuições económicas e não económicas para o seus accionistas, empregados, clientes e comunidades (Escola do Desenho, Andrews *et al.*, 1965);
- A estratégia como a definição de planos para atingir objectivos consistentes com a missão e a visão da organização, isto é envolvendo a definição de objectivos e de políticas empresariais para os atingir (Escola do Planeamento, Ansoff, 1965);
- A estratégia como a escolha das indústrias e das estratégias genéricas que permitam às organizações atingirem posições favoráveis no mercado, face aos seus concorrentes (Escola do Posicionamento, BCG década 1970 e Porter, 1980);
- A estratégia como resultante da apropriação, desenvolvimento, controlo e protecção de recursos (exemplo: activos, capacidades, competências, informação, conhecimento e reputação) que permitem que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência (Teoria Baseada nos Recursos, Penrose, 1959; Wernerfeld, 1984; Barney, 1986 e 1991);
- A estratégia como um padrão de comportamento observável e um processo de aprendizagem organizacional ao longo do tempo (Escola da Aprendizagem, Mintzberg, 1973, 78, 87).

Numa abordagem mais recente Grant (2010) define a estratégia como a procura de um desempenho superior. Grant considera que principal dimensão de desempenho de uma firma (organização com fins lucrativos) é a maximização do valor e que para tal é fundamental que seja lucrativa e adicionalmente considere o interesse de clientes, empregados, governo sociedade e ambiente natural. Assim para além da rentabilidade, a prosperidade de uma firma a longo prazo exige que esta responda às necessidades dos seus *stakeholders* (partes interessadas) e da sociedade em geral.

A revisão da literatura permite ainda concluir que a gestão estratégica enquanto área de conhecimento é relativamente recente, tendo a sua origem na redefinição de *Business Policy* em *Strategic Management* proposta por Schendler e Hofer (1979) e desde então interagindo com outras áreas de conhecimento, tais como economia, sociologia, marketing, finanças e psicologia (Hambrick, 2004). Consequentemente, quer em termos académicos, quer empresariais, os seus membros são originários de áreas e departamentos tais como a economia, a gestão estratégica, o comportamento organizacional, o marketing, etc. (Nag, Hambrick e Chen, 2007).

Nag, Hambrick e Chen (2007) abordaram a problemática da gestão estratégica com o objectivo de identificar, a partir da análise de artigos publicados nas revistas científicas de referência e na opinião de académicos relevantes, uma definição consensual (implícita e explícita) de gestão estratégica e o verdadeiro significado desta área do conhecimento.

A sua proposta pode ser sistematizada na seguinte definição: “A área da gestão estratégica aborda as principais iniciativas intencionais e emergentes dos gestores de topo, em representação dos donos, envolvendo a utilização de recursos para melhorar o desempenho das firmas nos respectivos ambientes externos” (Nag, Hambrick e Chen, 2007). Esta definição incorpora 7 elementos conceptuais assentes num conjunto de palavras-chave:

- Iniciativas estratégicas (acções, planos, estratégia, escolha, posicionamento);
- Organização interna (processos, comportamento interno, implementação, práticas, organização, rotinas);

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Gestores e donos (CEOs, gestores de topo, líderes, executivos);
- Recursos (recursos, capacidades);
- Desempenho (desempenho, vantagem, valor, sucesso, resultados, sustentabilidade, lucros);
- Firms (firma, organização, negócio, empresa),
- Ambiente (concorrência, ambiente, mercado, externo).

Esta definição tem a vantagem de representar o que os académicos realmente pensam sobre o tema à data do estudo, no entanto merece-me duas críticas que os próprios autores reconhecem no artigo em causa:

- Esta definição “consensual” aparentemente dá a primazia aos accionistas (donos) das firmas em detrimento de outros *stakeholders*, tais como os clientes, os empregados, os parceiros e a comunidade;
- A definição focaliza-se nas firmas com fins lucrativos, ignorando a existência de outros tipos de organizações de natureza não privada ou sem fins lucrativos.

Em tempos históricos, é ainda possível apresentar a seguinte perspectiva:

Tabela 2.1 – Perspectiva Histórica da Gestão Estratégica

Década	1960	1970	1980	1990	2000 e ...
Ênfase	Definição da Estratégia	Conceptualização da Gestão Estratégica	Posicionamento, Mercados e Industria	Escola baseada nos Recursos	Novos Paradigmas
Autores	Chandler (1962) Ansoff (1965)	Mintzeberg (1974) Ansoff (1979)	Porter (1980 e 1986)	Barney (1991) Prahalad e Hamel (1990)	Hammel (2000) Pfeffer e Sutton (2000)
Temas Chave	Estratégia Corporativa, planeamento e crescimento	Processo de Gestão Estratégica	Desenvolvimento de Vantagens Competitivas	Desenvolvimento de Capacidades e Recursos (valiosos, raros e caros de imitar, sem substitutos próximos)	Aprendizagem e Inovação (processo dinâmico de obtenção de informação valiosa e posterior criação de conhecimento e acumulação de activos intangíveis)
Conceitos, Modelos e Técnicas dominantes	SWOT, Curva de Experiência	Cadeia de Valor	Modelo das 5 Forças e Estratégias Genéricas	Competências nucleares; Criação de Valor; Teoria dos Jogos	Sistemas Integrados de Informação e Tecnologia

Fonte: Autor.

Continuando a seguir a abordagem de Grant (2010), há duas entradas relevantes para as decisões estratégicas de uma organização: a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno.

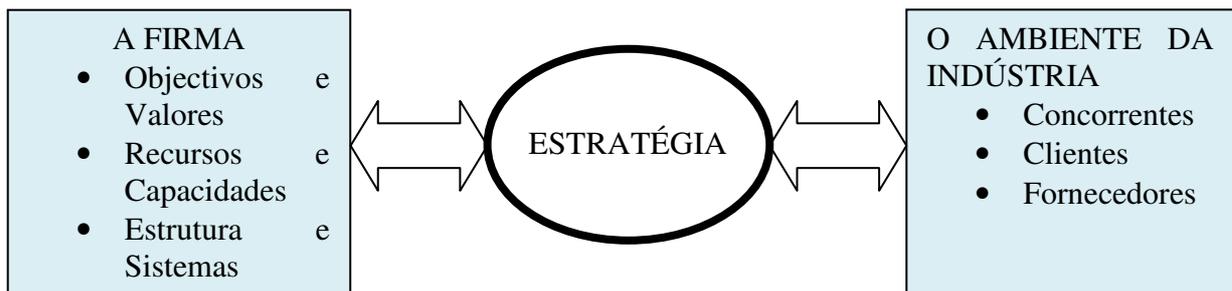
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

O ambiente externo e em particular o ambiente externo da indústria em que a organização actua, oferece oportunidades lucrativas e centra-se nas relações entre a organização e os seus concorrentes, fornecedores e clientes.

O ambiente interno determina a capacidade da organização em vencer os seus concorrentes na exploração das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. O ambiente interno de uma organização compreende três aspectos principais: os seus objectivos e valores (com destaque para a rentabilidade, no caso de organizações com fins lucrativos), os seus recursos e capacidades e a estrutura organizacional e os sistemas de gestão através dos quais os recursos e capacidades são explorados.

Esquemáticamente, podemos resumir estas relações do seguinte modo:

Figura 2.1 – Estrutura básica da Estratégia



Fonte: Adaptado de Grant (2010).

Como se depreende do esquema da figura 2.1, as escolas de pensamento estratégico que lhe estão subjacentes são as escolas do Posicionamento e a escola dos Recursos. De facto e citando o Editorial da Revista *Corporate Governance*, Volume 7, Number 4 (2007), dedicada ao tema *Corporate Responsibility and Strategic Management* (Responsabilidade Corporativa e Gestão Estratégica) da autoria de Lenssen *et al.*:

- “O trabalho de Michael Porter sobre Teoria do Posicionamento e estratégia competitiva data de 1980 e o de Jay Barney com a primeira contribuição da *Resource Based View* (Teoria Baseada nos Recursos) de 1986. Desde o seu aparecimento e até ao momento presente, que estas duas escolas de pensamento estratégico, a escola baseada na estrutura da indústria ou teoria baseada no mercado e no posicionamento de Porter e

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

a teoria baseada nos recursos (ou no conhecimento) de Barney, têm dominado a área da gestão estratégica”.

Uma outra teoria relevante para esta investigação e que irá ser abordada no âmbito da revisão da literatura é a Teoria dos *Stakeholders* desenvolvida por Freeman (1984) e outros autores posteriores. A Teoria dos *Stakeholders* focaliza-se na responsabilidade económica, legal e ética das empresas e dos respectivos gestores para com múltiplas partes interessadas. Segundo Freeman, as empresas têm uma multiplicidade de partes interessadas que são afectadas e afectam a empresa e cujos interesses têm que ser atendidos e balanceados, sob risco de não ser possível às empresas continuarem a desenvolver-se e sobreviver sem o apoio destas partes interessadas.

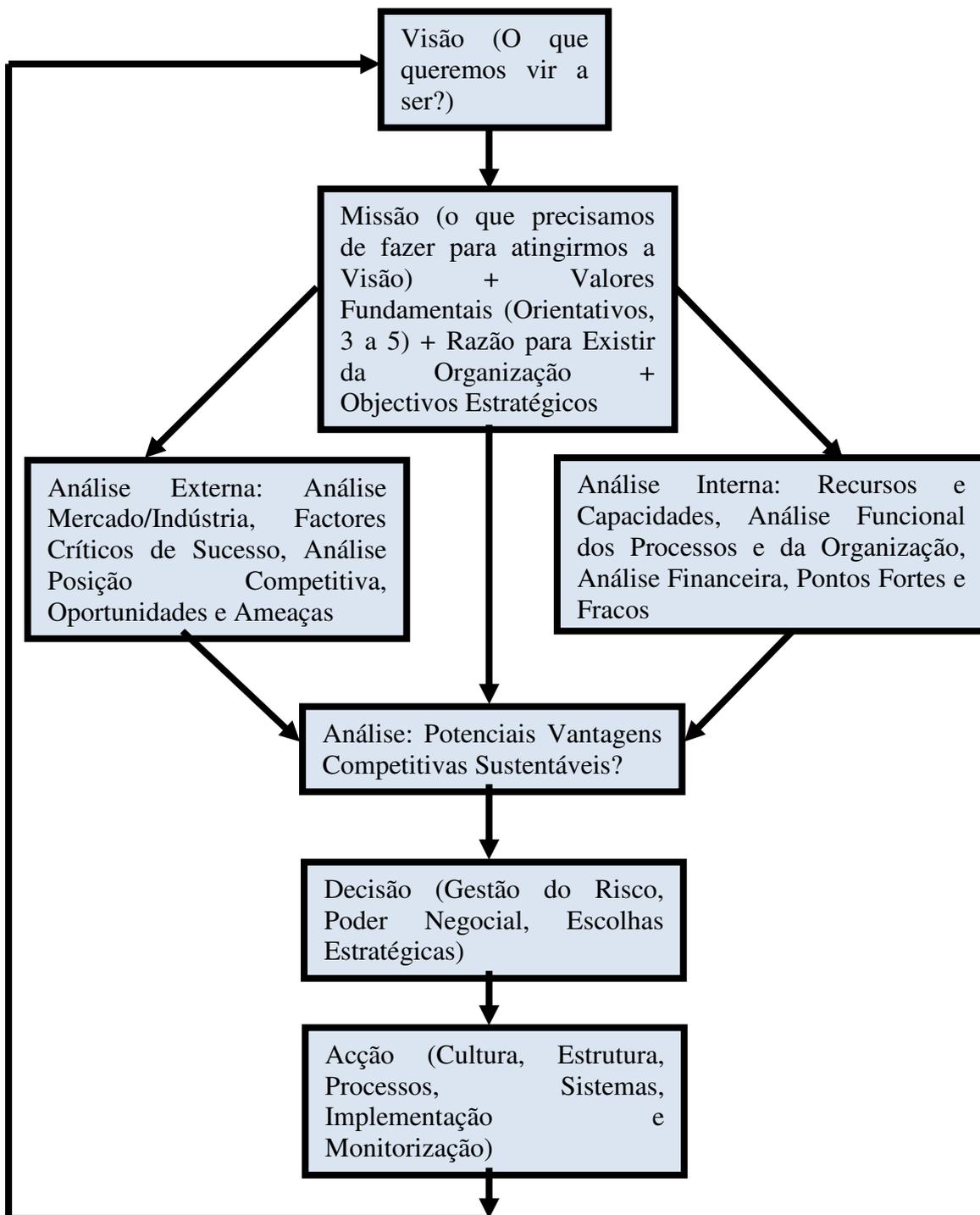
Esta investigação irá seguir esta linha de pensamento e dedicar-se-à análise destas duas escolas de pensamento estratégico (Teoria do Posicionamento e Teoria dos Recursos/Conhecimento) e à sua interacção com a Teoria dos *Stakeholders*, como suporte à abordagem à Responsabilidade Social e ao sucesso sustentável das organizações. Em vez de desenvolver a controvérsia existente entre estas duas escolas de pensamento estratégico, será procurada uma abordagem integradora, na linha da abordagem apresentada por vários autores, tais como Grant (2010).

Para além da abordagem teórica às teorias anteriormente referidas, convém enfatizar que não basta conceber uma estratégia, há que implementá-la, monitorizar e melhorar constantemente (capacidade de ser proactivo e antecipar, mas também capacidade de ser reactivo e responder) e dar resposta às três grandes questões estratégicas:

- Onde nos encontramos?
- Para onde pretendemos ir e porquê? Em que negócios queremos estar? Quais as necessidades dos clientes que queremos satisfazer? qual será o nosso posicionamento competitivo (porque motivo os clientes nos deverão escolher?) Que resultados queremos atingir?
- Como é que lá chegamos? Qual a combinação de perspectivas de negócio e de movimentos estratégicos que vamos escolher, isto é, qual a nossa estratégia.

Estes aspectos serão tidos em conta no modelo conceptual a propor e nos subsequentes estudos quantitativos e qualitativos visando a sua confirmação, pelo que se considera oportuno apresentar um possível processo para formulação e implementação da Estratégia, conceptualizado na figura seguinte:

Figura 2.2 Processo de Formulação e Implementação da Estratégia



Fonte: Autor.

2.1.2. O Conceito de valor

Uma organização, para justificar a sua existência, deve criar valor. O conceito de valor está associado à ideia de utilidade e benefício. No entanto, este conceito em sentido lato pode ser interpretado de diversas formas, dependendo do contexto. Adicionalmente, o conceito de valor é difícil de quantificar devido a diferentes níveis de análise e perspectivas e devido à dificuldade em identificar quer os benefícios, quer os sacrifícios, monetários e não monetários.

A título de exemplo, é possível identificar as seguintes interpretações de valor oriundas de diversas escolas de pensamento:

Tabela 2.2 – Teorias de Criação de Valor

Teoria	Autores	Contribuição
Criação de valor através de inovação e tecnologia	Schumpeter (1934)	Identifica várias fontes de criação de valor , tais como a introdução de novos produtos ou métodos de produção, a criação de novos mercados, a descoberta de novas fontes de energia, a reorganização de indústrias. Inovação como a fonte da criação de valor.
Cadeia de Valor	Porter (1985)	Criação de valor e implicações económicas ao longo das actividades da cadeia de valor de uma empresa
Teoria Baseada nos Recursos (RBV)	Barney (1986,1991)	Os recursos e as capacidades de uma empresa tem valor se reduzem os custos ou aumentam as receitas quando comparadas com as que seriam obtidas caso a organização não dispusesse desses recursos

Tabela 2.2 – Teorias de Criação de Valor (continuação)

Teoria	Autores	Contribuição
Teoria do Marketing	<p>Alderson (1957)</p> <p>Snehota (1990)</p> <p>Lovelock (1991)</p> <p>Flint <i>et al.</i> (1997); Biong <i>et al.</i> (1997)</p> <p>Anderson <i>et al.</i> (1993 e 1999)</p> <p>Wilson (1995); Biong <i>et al.</i> (1997)</p> <p>Gronroos <i>et al.</i> (1997)</p> <p>Kotler <i>et al.</i> (1999)</p> <p>Hakansson Prentket (2004)</p> <p>Schwartz (2005)</p>	<p>Criação de valor através de trocas</p> <p>Valor como a realização dos serviços potenciais de recursos através de trocas comerciais</p> <p>O valor é a soma de todos os benefícios percebidos menos a soma de todos os custos percebidos</p> <p>Valor como uma troca entre benefícios e sacrifícios totais</p> <p>Definição de valor em termos monetários</p> <p>Definição genérica de valor que incorpora receitas monetárias e não monetárias, tais como competência, posição no mercado, recompensas sociais</p> <p>A criação de valor como a finalidade essencial das relações de negócio (quer para clientes, quer para fornecedores)</p> <p>O valor para o cliente é a diferença entre valores positivos e negativos proporcionados pelo produto ou serviço</p> <p>Distinguem entre valor de troca e valor de utilização</p> <p>Qualidade intrinsecamente boa e desejável que determina, regula ou modifica as relações entre indivíduos, organizações, instituições ou sociedades</p>
Teoria de EVA	Consultora Stern Stewarth, anos 70	Conceito integrando a alocação de capital, decisões de investimento, medida de desempenho e compensação ao incentivo
Co-criação de valor	Senge <i>at al.</i> (2001), Prahalad e Ramaswamy (2004); Ramaswamy e Goillart (2010)	O Cliente (Prahalad e Ramaswamy 2004) e os Empregados e outros <i>Stakeholders</i> (Ramaswamy e Goillart, 2010) são uma parte activa e interessada no processo de criação de valor e o valor co-criado é partilhado quer pelos produtores, quer pelos consumidores (Prahalad e Ramaswamy 2004, Senge e tal. 2001) e mesmo pela sociedade em geral (Ramaswamy e Goillart, 2010)

Tabela 2.2 – Teorias de Criação de Valor (conclusão)

Teoria	Autores	Contribuição
Redes de valor	Normann & Ramirez, (1993)	Verifica-se uma actividade horizontal e vertical bidireccional de constante inovação social através do redesenho dos sistemas complexos de criação de valor, envolvendo um conjunto alargado de intervenientes, que incluem gestores, empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, aliados e organizações externas (tais como Organizações Não Governamentais)

Fonte: Autor.

Historicamente, o lucro tem sido utilizado como o indicador chave para avaliar o desempenho empresarial.

Como existem muitas formas de uma empresa poder gerar lucro são utilizados outros indicadores para avaliar o desempenho das empresas, tais como o ROI (*return on investment*) e o ROE (*return on equity*). Embora estes indicadores ajudem a comparar o desempenho de empresas diferentes, não fornecem uma indicação clara se uma empresa está realmente a criar valor.

As técnicas para gestão estratégica baseada no valor foram desenvolvidas por empresas de consultoria nos anos 80 e procuraram identificar a relação entre retorno do capital investido e o custo do capital. No entanto, esta análise é complicada pelo factor temporal, isto é, o tempo ao longo do qual a vantagem competitiva (*spreads* positivos, ou seja retorno do capital investido maior do que custo do capital) é sustentável e as estratégias de crescimento e reinvestimento.

Para abordar esta questão é usual recorrer à visão do “*shareholder*”(accionista) que, em princípio, investe o seu capital para obter uma rendimento que considera adequado, caso contrário venderá a sua participação na empresa. A técnica mais utilizada em gestão de valor para avaliar esta questão é o EVA (*economic value added*) desenvolvida pela consultora Stern Stewarth nos anos setenta (ver Tully, 1993):

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- $EVA = (ROCE \text{ (Return on Capital Employed after tax)} - CoC \text{ (Cost of Capital)}) \times CE \text{ (Capital Employed)}$

A atractividade do EVA reside na integração num mesmo conceito da alocação de capital, decisões de investimento, medida de desempenho e compensação ao incentivo.

Se EVA aumenta, é criado valor. Se EVA diminui é destruído valor. O valor pode então ser criado de três formas:

- Aumentando o ROCE;
- Diminuindo o COC;
- Aumentando o valor do CE (desde que o retorno seja mais elevado do que o custo do capital e não diminua com o crescimento).

Note-se que se uma empresa crescer mas o ROCE for menor do que o CoC o lucro pode aumentar enquanto se destrói valor.

Da revisão da literatura é possível concluir que os indicadores mais utilizados para medir o valor criado pela empresa são os indicadores económico-financeiros (*accounting value*) e os indicadores de valor de mercado.

Margolis e Walsh (2003) identificaram 127 estudos que examinam a relação entre “desempenho em responsabilidade social” e criação de valor financeiro em empresas entre os anos de 1970 e 2002 e basicamente concluíram que nestes estudos as medidas de mercado e *accounting* são as mais utilizadas para avaliar o desempenho financeiro das empresas:

- *Market*: 39% utilização;
- *Accounting*: 33% utilização;
- *Accounting e Market*: 21% utilização;
- Outras: 9% utilização.

Também Moore (2001), Griffin e Mahon (1997) referem que as medidas utilizadas com mais frequência para avaliar o desempenho financeiro das empresas são ROI (*Return on*

Investment) e o RoE (*Return on Equity*), embora outros estudos utilizem medidas de desempenho de mercado, tais como *Price/Sharings ratios* (P/E), Valor de Bolsa da Empresa e Tobin's *stock based value*. Parece, pois, não haver consenso sobre quais as medidas mais indicadas, com autores como Macguire *et al.* (1988) e Moore (2001) a defenderem as medidas de *accountings* e autores como Luo e Bhattacharya (2006) a considerarem que as medidas de mercado são mais adequadas por serem prospectivas, enquanto as de *accounting* são retrospectivas.

Como conclusão desta breve análise, as métricas habitualmente utilizadas na medida do valor (ROI, ROE, valor de mercado da empresa) são difíceis de quantificar com rigor ao longo do tempo, em especial para empresas que não estejam cotadas em bolsa e não sejam sujeitas a auditoria e certificação das contas por entidades externas credíveis. Adicionalmente, é hoje reconhecido que mais de 50% do valor de uma empresa advém da perspectiva de geração de *cash flow* futuro, o que pressupõe uma análise de oportunidades e de riscos para a empresa e sector em causa (ver Accenture, Institute for High Performance Business, 2004, *A New Paradim for Managing Shareholder Value*, John Ballow, Roland Burgman, Goran Ross and Michael Molnar). Acresce ainda que a noção de valor varia consoante a parte interessada em questão (exemplo: o accionista ou o cliente) e o nível estratégico a que a criação de valor é analisada (exemplo: mercado, produto, etc.).

Em termos de estratégia competitiva, segundo Moir (2007) o valor pode ser gerado através de:

- Melhoria do *cash flow*: aumento de vendas (retenção de clientes, desenvolvimento de novos nichos de mercado, gestão da marca), redução de custos (menores custos com pessoal, melhoria de processos), redução de activos;
- Reforço da competitividade sustentável: melhoria da marca e da reputação;
- Redução do risco: diminuição/mitigação da incerteza e volatilidade.

Acresce que a discussão do conceito de valor, abrange ainda as seguintes questões:

- Valor de uma relação de negócio que significa os benefícios e sacrifícios de estar envolvido nessa relação;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Valor numa relação de negócio que significa o que pode ser conseguido, isto é a criação de valor;
- Valor para quem, isto, é para que parte interessada (*stakeholder*).

O valor pode ser quantificado para a empresa (*shareholder*) através de redução de custos, do aumento de vendas e do aumento de margens, ou seja estratégias e acções que impliquem reduções de custos e aumentos de margens e vendas, são geradoras de valor (ancorado nas estratégias competitivas de Porter). Relativamente às restantes partes interessadas (*stakeholders*), o valor poderá ser quantificado através de outras “*proxy*” (variáveis substitutas) tais como “avaliação da satisfação dos colaboradores” (*stakeholder* trabalhadores), avaliação da satisfação dos consumidores (*stakeholder* consumidores), aumento do volume de negócio com fornecedores (*stakeholder* fornecedores), consumos de energia, emissões, resíduos e/ou imagem (*stakeholder* sociedade, etc.).

No entanto, estes indicadores não estão normalizados, pelo que não há garantias de fiabilidade e disponibilidade a nível global, dificultando assim o recurso a estudos quantitativos.

Como conclusão final o conceito de valor é difícil de definir e de avaliar, devido aos diferentes níveis de análise, diferentes perspectivas e à dificuldade de identificar os benefícios e os sacrifícios monetários e não monetários (Moller e Torrone, 2003).

No âmbito deste trabalho, ancorado na Teoria dos *Stakeholders*, e nas teorias dominantes de vantagem competitiva (estrutura da indústria de Porter e *Resource Based View* de Barney) é possível assumir as seguintes premissas:

- A *Resource Based View* assume que a organização existe para criar valor para os seus accionistas (*shareholders*) e restantes *stakeholders* (Barney 1986; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984);
- A noção de vantagem competitiva desempenha um papel relevante na literatura da RBV. A transformação de recursos em vantagens competitivas e competências distintas pode gerar *cash flows* e valor accionista (Collis e Montgomery 1995; Porter 1996). De facto a estratégia é considerada na RBV como o processo de identificação,

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

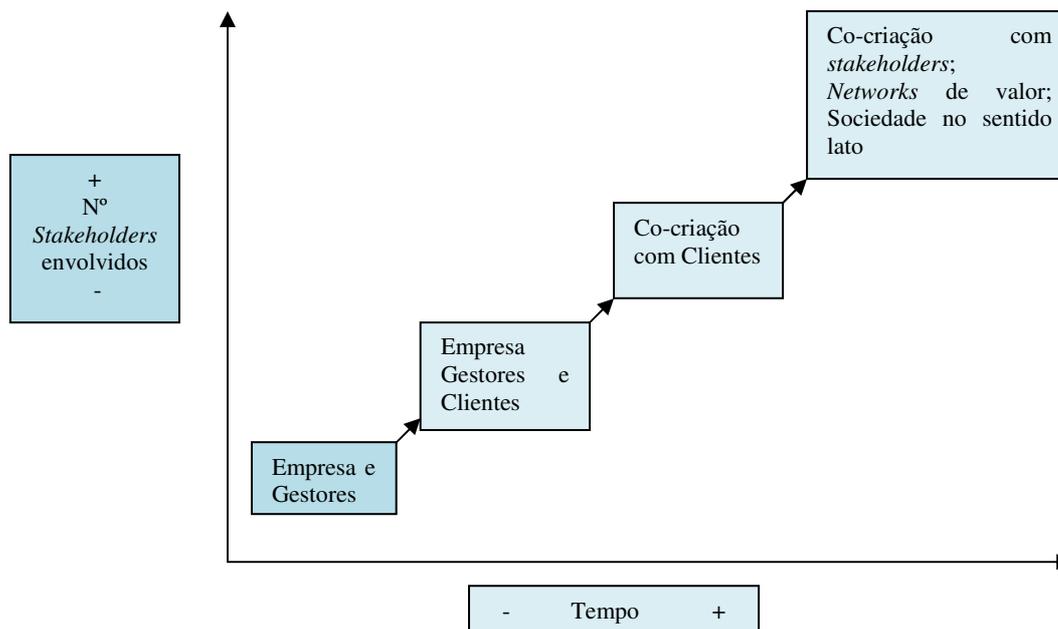
aquisição e desenvolvimento dos recursos apropriados com o objectivo de atingir uma posição de vantagem competitiva;

- A Teoria dos *Stakeholders* reforça esta perspectiva, já que segundo Hillman e Keim (2001), “investir na gestão dos *stakeholders* pode ser complementar com a criação de valor para os accionistas e pode na realidade fornecer a base para a vantagem competitiva pela diferenciação dos concorrentes conseguida através das capacidades e competências importantes. Enquanto a visão dos *shareholders* (Friedman, 1970) identifica apenas duas partes interessadas relevantes, os accionistas e os clientes, a Teoria dos *Stakeholders* considera que as actividades da organização têm impacto nos sistemas sociais e no ambiente (Day e Montgomery 1999, Handy 2002, Senge *et al.* 2001) e que conseqüentemente, além dos accionistas e dos clientes, a organização deve ter em consideração os interesses dos empregados, da sociedade e do ambiente;

- A emergência da economia baseada no conhecimento originou novas visões sobre o processo de criação de valor. O conceito de co-criação de valor considera que o cliente é uma parte activa e interessada no processo de criação de valor (Prahalad e Ramaswamy 2004) e que o valor co-criado é partilhado quer pelos produtores, quer pelos consumidores (Prahalad e Ramaswamy 2004, Seng *et al.* 2001). A noção de co-criação de valor faz ainda mais sentido na actual sociedade digital (Ramaswamy e Gouillart, 2010) em que as novas tecnologias interactivas de informação permitem que os empregados e os clientes (e numa perspectiva mais alargada, outros *stakeholders*) participem activamente no processo de concepção dos produtos e serviços que as empresas. Ramaswamy e Gouillart (2010) sugerem que a co-criação conduz a um compromisso crescente por parte dos *stakeholders* originando produtividade mais elevada, maior criatividade e reduzindo os custos e riscos. Ancorada no pensamento sistémico, também é relevante o conceito de redes de valor (*value networks*, Normann e Ramirez, 1993) que considera que se verifica uma actividade horizontal e vertical bidireccional de constante inovação social através do redesenho dos sistemas complexos de criação de valor, envolvendo um conjunto alargado de intervenientes, que incluem gestores, empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, aliados e organizações externas (tais como Organizações Não Governamentais).

Como conclusão, a RBV e a Teoria dos *Stakeholders* são uma base teórica apropriada para estudar o processo de criação de valor e a evolução da teoria do valor pode ser conceptualizada da figura seguinte:

Figura 2.3 – Evolução Teoria do Valor



Fonte: Autor.

Como já se afirmou anteriormente, o conceito de valor e a sua quantificação é difícil e complexo. Tal deve-se aos diferentes níveis de análise e perspectivas e à dificuldade de quantificar os benefícios e sacrifícios monetários e não monetários. Adicionalmente, o valor distribuído pode ser de natureza financeira (exemplo: salários, dividendos, impostos, investimentos em tecnologias limpas ou em medidas de segurança no trabalho) mas também pode ser de natureza não financeira e não implicar a transferência de dinheiro para as partes interessadas (exemplo: assegurar a qualidade, partilhar informação, assumir compromissos relevantes).

A título de exemplo, segundo o Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007 do Instituto Ethos (www.ethos.org.br) “a criação de valor é quantificada a partir das receitas totais, deduzindo o custo de todos os consumos adquiridos a terceiros, bem como o valor das receitas geradas por outros e transferidas para a organização”. Segundo esta publicação, tão importante como a criação de riqueza é a forma de sua distribuição, tendo em vista a identificação dos níveis de igualdade e desigualdade de distribuição de recursos entre os agentes que dão sustentabilidade à organização. O valor acrescentado obtido será a base para a criação dos indicadores

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

relativos à distribuição do valor acrescentado para os agentes que o geraram, entre os quais empregados, governo, terceiros, accionistas e os valores retidos”.

Ancorado na Teoria dos *Stakeholders* e na RBV, adoptarei a seguinte definição de valor:

- É gerado valor económico quando se verifica crescimento, rentabilidade e aumento de valor accionista (quando aplicável). O valor económico é gerado quando os Clientes estão dispostos a pagar mais do que o custo de produzir os produtos ou serviços que a organização vende. O lucro (proveitos menos custos) que um negócio gera pode ser considerado um indicador razoável do valor económico criado e pode ser melhorado por via de aumento dos proveitos e da diminuição dos custos e do risco. De facto, numa economia de mercado, uma organização que não gere valor económico não consegue adquirir os recursos necessários e/ou ter acesso a capital, pelo que tende a sair do mercado. Organizações que geram mais valor económico tendem a ter mais recursos financeiros para atrair os recursos que necessitam para crescer. Neste trabalho será apresentada uma proposta de modelo de criação de valor através da Responsabilidade Social;

- É gerado valor social, quando a organização gera impactes positivos e duradouros na sociedade, tais como a geração de emprego, a redução da poluição, o apoio a idosos ou a pessoas desfavorecidas e a participação e/ou financiamento significativos em projectos de apoio e cooperação com a comunidade e a sociedade. A medição do valor social criado por uma organização não é fácil de fazer recorrendo exclusivamente a indicadores económicos e financeiros. Qual o valor económico de melhorias sociais, benefícios e danos para a comunidade ou benefícios para pessoas desfavorecidas que não podem pagar e ter acesso a determinados bens e serviços? Neste trabalho considera-se que é gerado valor social quando uma organização gera impactes positivos e duradouros na sociedade e aumenta o seu *stock* de boa vontade e confiança por parte dessa mesma sociedade (capital social);

- O processo de distribuição de valor permite que a organização satisfaça e motive os seus *stakeholders*, o que por sua vez contribui para que a organização aceda a recursos e capacidades críticas que asseguram a sua sustentabilidade.

O construto “criação de valor” será baseado nas seguintes variáveis:

Tabela 2.3 – Fundamentação do Construto Criação de valor

Variável	Fundamentação
Influência nas decisões clientes	Teoria do Marketing
Obtenção de novos clientes	Teoria do Marketing
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	Schumpeter, 1934; Barney, 1991
Acesso a novos mercados	Porter, 1985; Barney, 1991; Teoria do Marketing
Lealdade de clientes, ganhos de produtividade, novos produtos e mercados	Burke e Logsdon, 1996
Aumento de proveitos	Porter, 1985; Barney, 1991; Teoria do Marketing; Teoria Eva
Redução de custos	Porter, 1985; Barney, 1991; Teoria EVA
Desempenho financeiro	Porter, 1985; Barney, 1991; Teoria de EVA
Desempenho financeiro comparado com os concorrentes	Idem
Benefícios gerados para a sociedade	Valor Social, HBR

Fonte: Autor.

2.1.3. O Conceito de competitividade e de vantagem competitiva

O conceito de competitividade pode ser descrito, em termos gerais como a força/poder de uma organização quando comparada com os seus competidores (Murths e Lenway, 1998).

Porter (1985) considerou a produtividade (em termos de produzir mais com os mesmos recursos, ou produzir o mesmo com menos recursos) como um bom indicador de competitividade de uma organização, mas mais recentemente (Lower, 2007) estudos da McKinsey & Company sugerem que utilizar sistemas tangíveis de medida de desempenho é inadequado por não ter em conta a competitividade gerada por recursos intangíveis, tais como conhecimento, relações, reputação ou talento.

Esta noção mais abrangente de competitividade é suportada por Hamel e Prahalad (1989) que defendem que a noção de competitividade deve ter em consideração os recursos tangíveis e intangíveis da organização e por Barney (1991) que considera que a competitividade deve incorporar as características dinâmicas da organização tais como flexibilidade, adaptabilidade, qualidade ou marketing.

Em síntese, apesar de haver muitas definições de competitividade (Ambastha e Montaya, 2004) segundo Vilanova, Lozano e Arenas (2007), podem ser consideradas como dimensões da competitividade:

- Performance, incluindo indicadores financeiros tais como proveitos, crescimento ou rentabilidade (Hamel e Prahalad, 1989);
- Qualidade em termos de satisfação das expectativas de clientes (Barney, 1991);
- Produtividade, em termos de maiores produções e menor utilização de recursos (Porter, 1985);
- Inovação de produtos, processos, serviços e processos (Mintzberg, 1993);
- Imagem e valor reputacional e relacional com as partes interessadas (Kay, 1993)

A definição de vantagem competitiva varia segundo diversas escolas de pensamento. Segundo uma definição mais “tradicional” uma empresa tem vantagem competitiva quando sistematicamente gera retornos acima da média (Schoemaker, 1990, citado em Barney, 2001). Por sua vez Barney (1991) definiu a vantagem competitiva de uma empresa como a capacidade de uma empresa de aumentar a sua eficiência e eficácia de formas que empresas concorrentes não são capazes, independentemente de essas empresas actuarem, ou não, na mesma indústria.

2.1.4. O conceito de sucesso sustentável: a norma ISO 9004:2009

A investigação proposta neste trabalho visa avaliar a influência da Responsabilidade Social no sucesso sustentável das organizações. O conceito de sucesso sustentável pressupõe uma perspectiva longitudinal de longo prazo e de continuidade na criação de valor por parte das organizações pelo que iremos proceder à definição deste conceito recorrendo à abordagem da norma NP EN ISO 9004:2011: Gestão do sucesso

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável sustentado de uma organização; Uma abordagem pela gestão da qualidade (versão portuguesa equivalente à norma internacional ISO 9004:2009).

A norma internacional ISO 9001:2008 focaliza-se em:

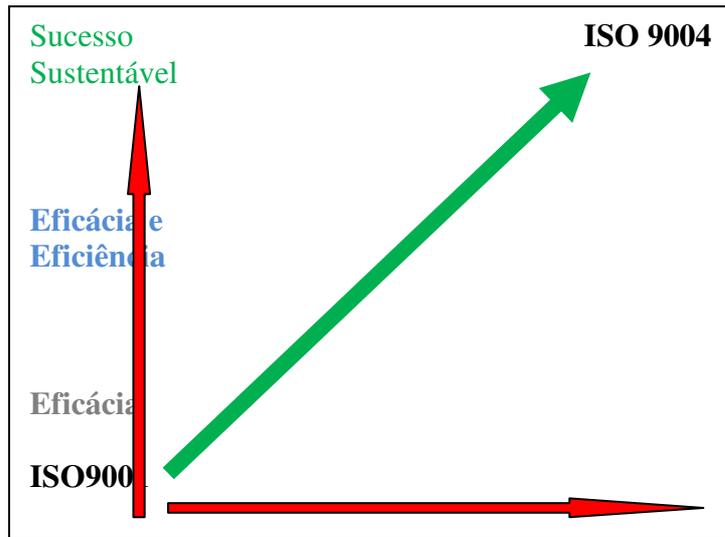
- Controlo dos processos e resultados
- Um sistema documentado e não um sistema de documentos;
- Estes 2 conceitos chave “identificar os processos necessários” e gerir os processos através do P-D-C-A (planear, fazer, medir, agir) são centrais a todos os modelos e iniciativas de melhoria da eficácia (fazer o que deve ser feito) e da eficiência (fazê-lo bem feito).

Por sua vez, a norma internacional ISO 9004:2009 complementa a anterior e focaliza-se em:

- Linhas de orientação para atingir um sucesso sustentável (a longo prazo) utilizando os sistemas de gestão da qualidade;
- Centra-se na eficiência;
- Tem em conta os recursos e resultados financeiros, a utilização dos recursos naturais, a competência e motivação dos colaboradores e permite fazer um auto avaliação através de um modelo de maturidade.

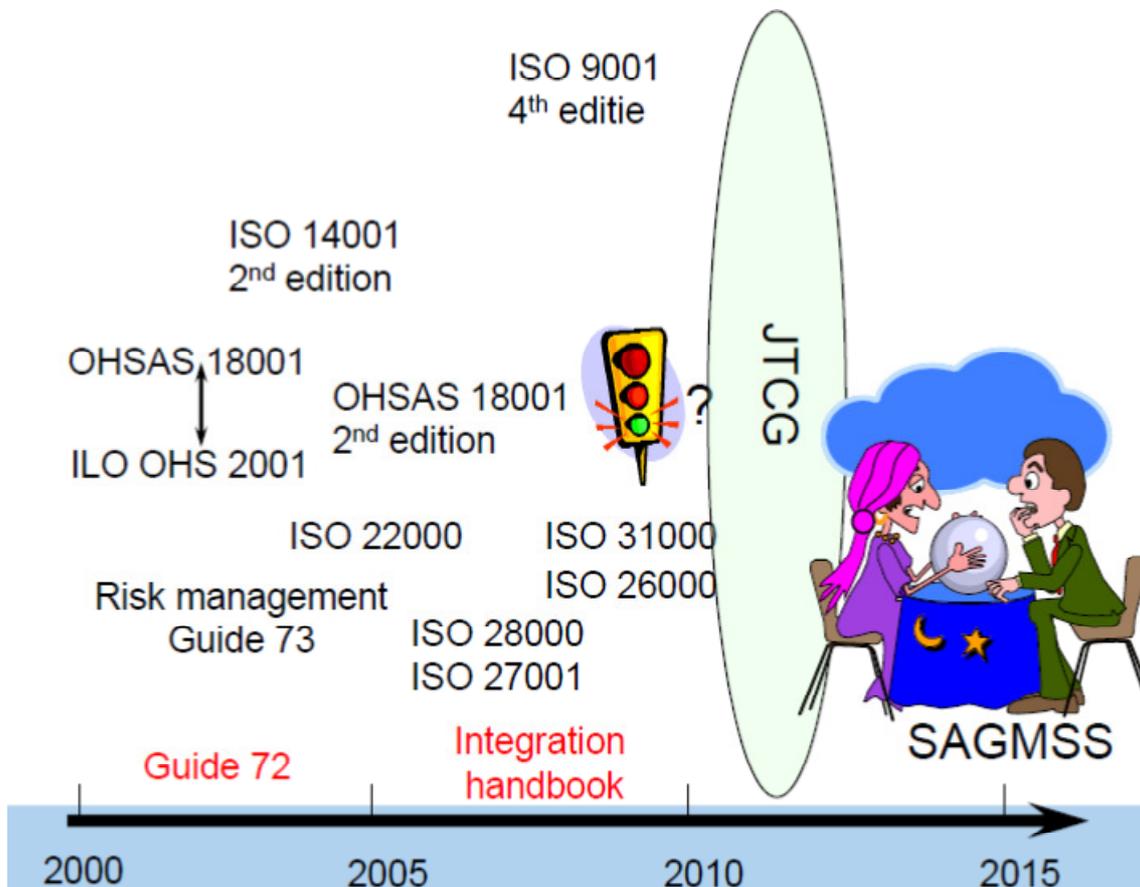
Estas duas normas internacionais inserem-se numa estratégia de abordagem holística à gestão por parte da ISO, em que as expectativas das diferentes partes interessadas são tidas em conta, de modo a contribuir através da publicação de normas internacionais para a segurança e continuidade das organizações e dos negócios e para a ética e responsabilidade social. As figuras seguintes apresentam o processo de evolução da ISO 9001:2008 para a ISO 9004:2009 e uma perspectiva mais alargada da evolução das diversas normas ISO ou congéneres.

Figura 2.4 - A evolução da ISO 9001 para a ISO 9004



Fonte: ISO e Autor.

Figura 2.5 - A evolução global dos Sistemas de Gestão



Fonte: ISO.

Legenda:

- JTCG: Coordenação dos representantes dos vários ISO/TC/PC/SS e alinhamento das várias normas
- SAGMSS: Strategic Advisory Groups Management Systems Standards

Para efeitos desta dissertação será considerada a definição de sucesso sustentável desenvolvida na ISO 9004:2009 e que está alinhada com as teorias que suportam esta dissertação (em especial a Teoria dos *Stakeholders*, Freeman, 1984):

- Sucesso sustentável (de uma organização): resultado da capacidade de uma organização em atingir e manter os seus objectivos no longo prazo (ISO9004:2009). Uma organização pode atingir o sucesso sustentável através da satisfação consistente das necessidades e expectativas das suas partes interessadas, de uma forma balanceada, no longo prazo (ISO 9004:2009).

2.2. Metodologias estáticas de análise estratégica: A Análise SWOT e a Matriz BCG

Definidos os conceitos de estratégia, criação de valor e sucesso sustentável a utilizar neste trabalho, procedeu-se à análise global das principais metodologias de análise estratégica.

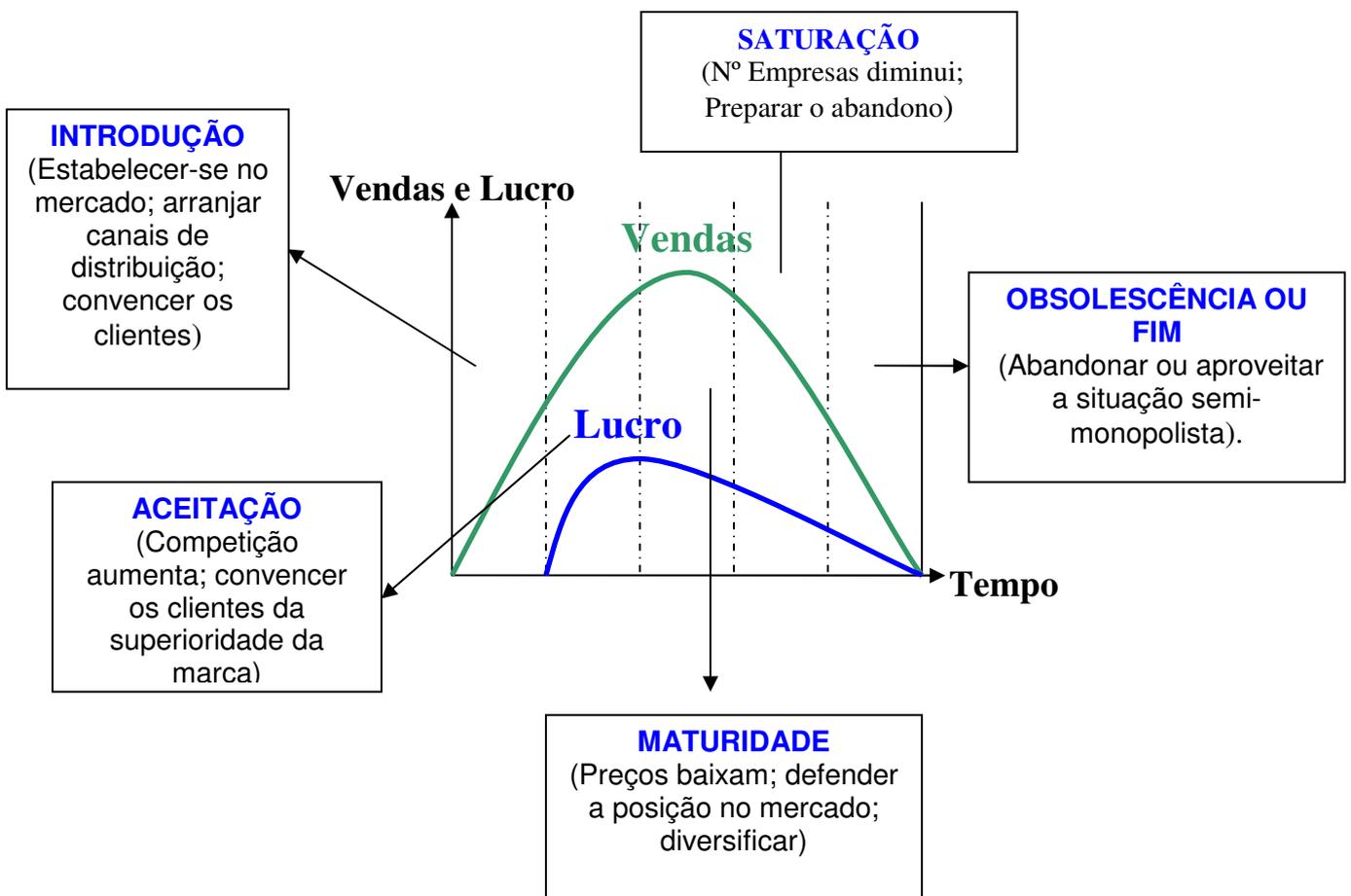
A estratégia como área científica da gestão inicia-se com a Análise SWOT e a Matriz BCG.

A Análise SWOT (*Strenghts*- Forças, *Weakness*- Fraquezas, *Opportunities*- Oportunidades e *Threaths*- Ameaças) foi desenvolvida em Harvard nos anos 60 do século 20 focalizada na análise interna para identificação das competências distintivas de uma empresa (os pontos fortes e fracos) e a sua posterior confrontação numa base temporal com as ameaças e oportunidades do ambiente externo, de modo a identificar as melhores alternativas e combinações de oportunidades e recursos para definição da estratégia da organização.

Embora apresentando uma visão estática, a análise SWOT compreende em si uma análise externa (baseada no mercado) e uma análise interna (baseada nos recursos), antecipando, em certa medida, duas das principais escolas de vantagem competitiva actuais, a análise externa baseada no mercado e na indústria (Porter) e a análise interna baseada na *Resource Based View* (Barney).

A matriz BCG desenvolvida pelo Boston Consulting Group em 1963 assenta no conceito de ciclo de vida do produto/mercado e de curva de experiência (o custo por unidade produzida diminui com o aumento do número cumulativo de unidades produzidas, devido a economias de escala e ao efeito de aprendizagem). Se os produtos forem análogos, o consumidor tende a escolher o que tem um menor preço, o que origina maiores vendas, maior produção, menor custo unitário e menor preço de venda, logo maiores vendas e maiores lucros.

Figura 2.6 – Ciclo de Vida do Produto/Mercado

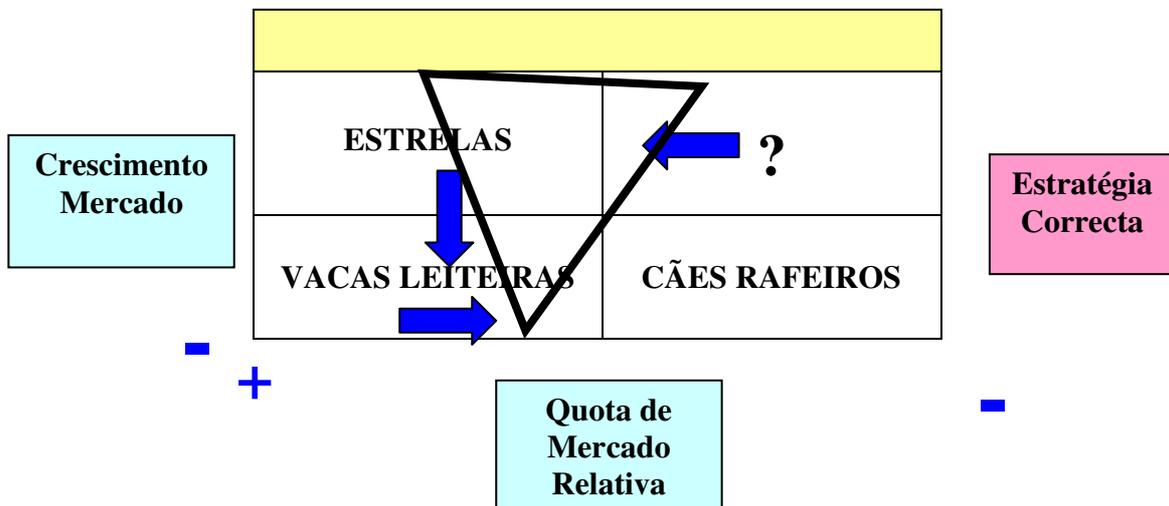


Fonte: BCG (adaptado pelo Autor).

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

A partir do conceito de curva de experiência, a BCG desenvolveu a análise de portfólio, baseada numa matriz com dois eixos: taxa de crescimento do segmento (que traduz o potencial de determinado produto/mercado) e quota de mercado relativa (que reflecte a competitividade da organização, uma vez que maiores quotas de mercado está associada uma maior experiência acumulada e menores custos unitários). A mensagem básica da matriz BCG era de que a competitividade de uma empresa depende da competitividade dos seus produtos e estes devem estar balanceados entre *cash cow*” (negócios maduros) e *stars* (estrelas) enquanto alguns recursos são alocados para os *question marks* (pontos de interrogação) e os *dogs* (cães rafeiros) devem ser descontinuados (ver “triângulo virtuoso” na figura 2.3).

Figura 2.7 - Matriz BCG



Fonte: BCG (adaptado pelo Autor).

Note-se que a matriz BCG apresenta diversas limitações ao ignorar o impacto de aspectos tais como a qualidade, o design, a marca e o serviço e o que se passa em mercado de crescimento reduzido ou de produtos diferenciados. Posteriormente, foram desenvolvidas várias matrizes para análise de portfólio (Mackenzie, General Electric) para procurar ultrapassar estas limitações e dar resposta à crescente complexidade dos modelos de gestão estratégia e vantagem competitiva.

Com o aumento da inflação e o excesso de capacidade produtiva que se seguiu ao choque petrolífero dos anos 70, a curva de experiência de muitas indústrias foi significativamente alterada. Adicionalmente, apareceram muitas críticas ao modelo

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

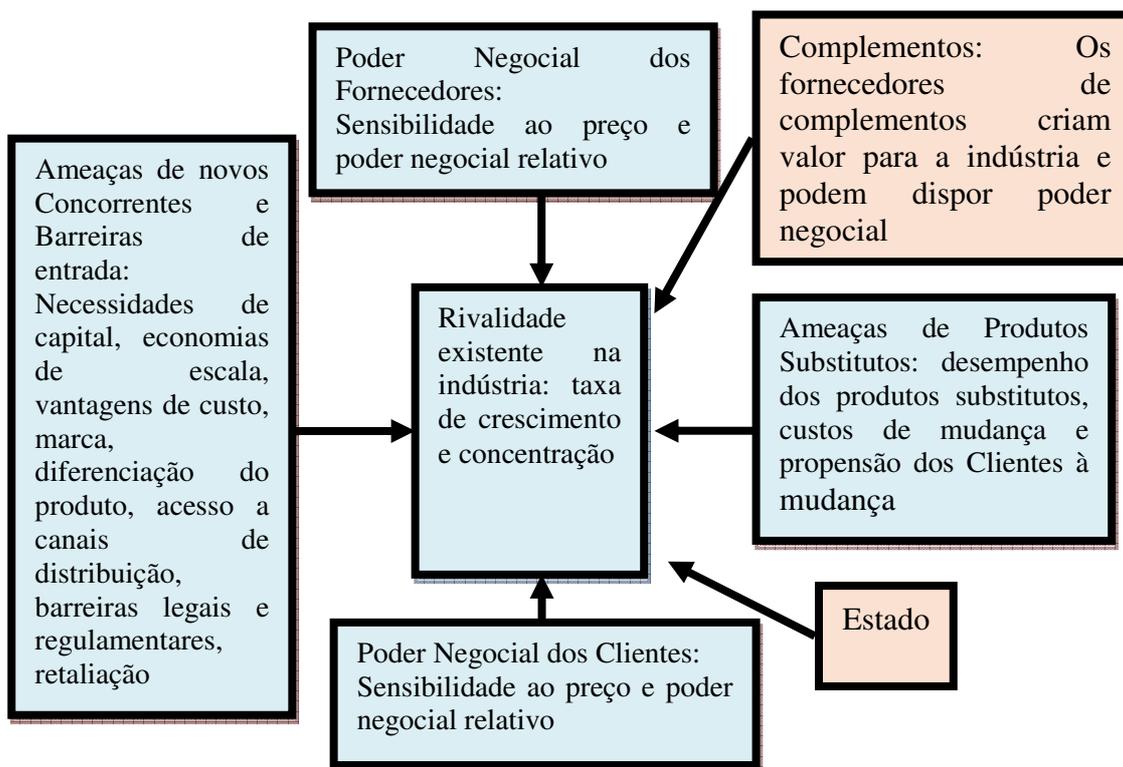
BCG tais como o ênfase na redução de custos em detrimento das oportunidades de inovação e melhoria e a estratégia ser baseada no passado e não nas perspectivas futuras. Como resultado destas críticas, a popularidade da análise de portfolio diminuiu consideravelmente.

2.3. Posicionamento e vantagem competitiva (Porter), Modelo das Forças Concorrenciais e Estratégias Genéricas

O livro de 1980 de Michael Porter *Competitive Strategy* constitui um marco na evolução do pensamento estratégico. Segundo Porter, uma empresa tem de efectuar duas escolhas chave para criar e vantagem competitiva sustentável: qual o sector/indústria (s) em que vai actuar e qual o posicionamento competitivo dentro de cada sector/indústria.

Porter apresentou uma estrutura para a análise da atractividade de uma indústria, conhecida pelo “Modelo das Forças Concorrenciais de Porter”, segundo o qual a atractividade de uma indústria depende do grau de intensidade concorrencial existente na indústria (e que determina a capacidade de gerar lucros) e que depende da rivalidade existente entre as empresas da indústria, do poder negocial dos clientes e dos fornecedores, das ameaças de novos concorrentes e de produtos substitutos, aos quais acresce segundo alguns autores (exemplo: Grant, 2010), o poder dos fornecedores de complementos que também criam valor para a indústria e podem dispor e exercer poder negocial e o estado que regula e influencia (ou pode regular e influenciar) o ambiente e as regras de funcionamento da indústria (Villiger, Wustenhagen e Meyer, 2000). Este modelo é esquematicamente apresentado na figura seguinte:

Figura 2.8 - Modelo das Forças Concorrenciais de Porter (com introdução dos Complementos e Estado)



Fonte: Porter (e Grant; e Villiger, Wustenhagen e Meyer, adaptado pelo Autor).

Convém no entanto realçar que o Modelo das Forças Concorrenciais de Porter se centra na análise do meio envolvente imediato. Como o próprio Porter reconhece no mais recente artigo escrito com Kramer na Harvard Business Review (2011) e comentado no subcapítulo 2.9 desta tese, as empresas devem centra-se na criação “valor partilhado” (*shared value*) que definem como “as políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade das empresas enquanto simultaneamente contribuem para o progresso económico e social das comunidades em que operam”. Segundo estes autores, para além de dedicarem atenção à indústria em que operam ao analisar o ambiente em que estão inseridas (uma vez que têm um impacto significativo na rentabilidade), as empresas não podem ignorar e deixar de ter em consideração o impacto muito significativo do ambiente envolvente do negócio numa perspectiva mais lata (exemplo: efeito da localização das operações nas comunidades locais). Esta abordagem implica a necessidade de as empresas também fazerem uma análise do meio envolvente geral, por exemplo, através da metodologia PESTAL (Análise Política, Económica, Sociocultural,

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

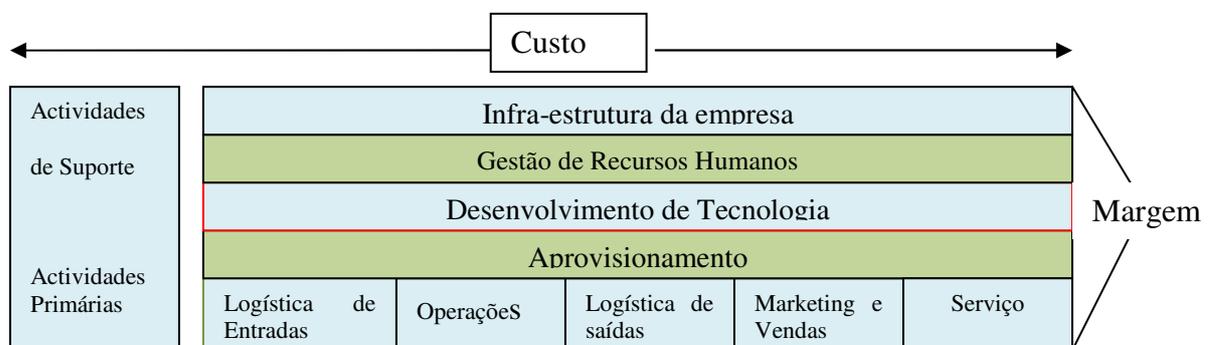
Tecnológica, Ambiental e Legal) cujas origens não estão claramente definidas mas que podem ser referenciadas a Aguilar (1967) e a uma série de autores na década de 80, entre os quais Porter. A análise PESTAL pode ainda ser complementada com a análise SWOT anteriormente apresentada, tendo ainda em conta que as envolventes actuais são cada vez mais complexas e dinâmicas (mudanças frequentes), introduzindo maior incerteza e necessidade de actualização nestas análises.

Após analisar a dimensão da “atractividade da indústria”, Porter dedicou-se a outra dimensão da estratégia: a vantagem competitiva. Porque razão dentro de uma mesma indústria umas empresas são mais competitivas do que outras?

Esta questão foi respondida com o livro “*Competitive Strategy*” publicado em 1985 no qual Porter sugere analisar o custo e a diferenciação ao longo da cadeia de valor da empresa.

Segundo Porter, a vantagem competitiva não pode ser compreendida analisando a empresa como um todo. Temos de analisar os diversos processos e actividades da empresa, desde a logística de entradas de matérias-primas até aos serviços prestados aos clientes e considerando ainda as actividades de suporte. Cada uma destas actividades pode contribuir para a posição competitiva da empresa em termos de custos e de diferenciação, pelo que a cadeia de valor da empresa tem de ser desagregada nas suas actividades relevantes para compreender o comportamento dos custos e as potenciais fontes de diferenciação, conforme apresentado na figura seguinte:

Figura 2.9 - Modelo da Cadeia de Valor



Fonte: Porter (adaptado pelo Autor).

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Ainda segundo Porter, as empresas deverão optar por uma das Estratégias Genéricas. A segmentação e o posicionamento estratégico, procuram decidir em que negócios a empresa deve actuar, determinando quais as vantagens competitivas necessárias para adquirir uma boa rentabilidade, que deverão ser baseadas nos factores críticos de sucesso e ser reais, percebidas, sustentáveis e defensáveis. Segundo Porter, o posicionamento duma empresa num negócio resulta da sua opção por uma das seguintes estratégias genéricas:

- Estratégia genérica de volume através duma liderança via custos e preços mais baixos (aumento da quota de mercado, presente em todo o mercado, requer investimentos elevados);
- Estratégia genérica de diferenciação, criando uma vantagem competitiva num ou mais factores críticos de sucesso que permita um preço de venda diferenciado (prémio de preço) e assegurar a rentabilidade apesar de custos mais elevados do que no caso anterior. Para tal, é importante dar a conhecer o valor dos produtos/ serviços e ampliar os sinais de valor (maiores prémios de preço);
- Estratégia genérica de focalização (num sector de mercado), podendo focalizar-se pela via do volume ou da diferenciação.

Ainda segundo Porter, para compreender a concorrência dentro dum segmento estratégico, será conveniente identificar os grupos estratégicos, isto é, as empresas que num determinado negócio seguem uma estratégia similar (estão posicionadas em termos de variáveis críticas de sucesso dum modo semelhante), porque a concorrência pertinente é a que está no mesmo grupo estratégico.

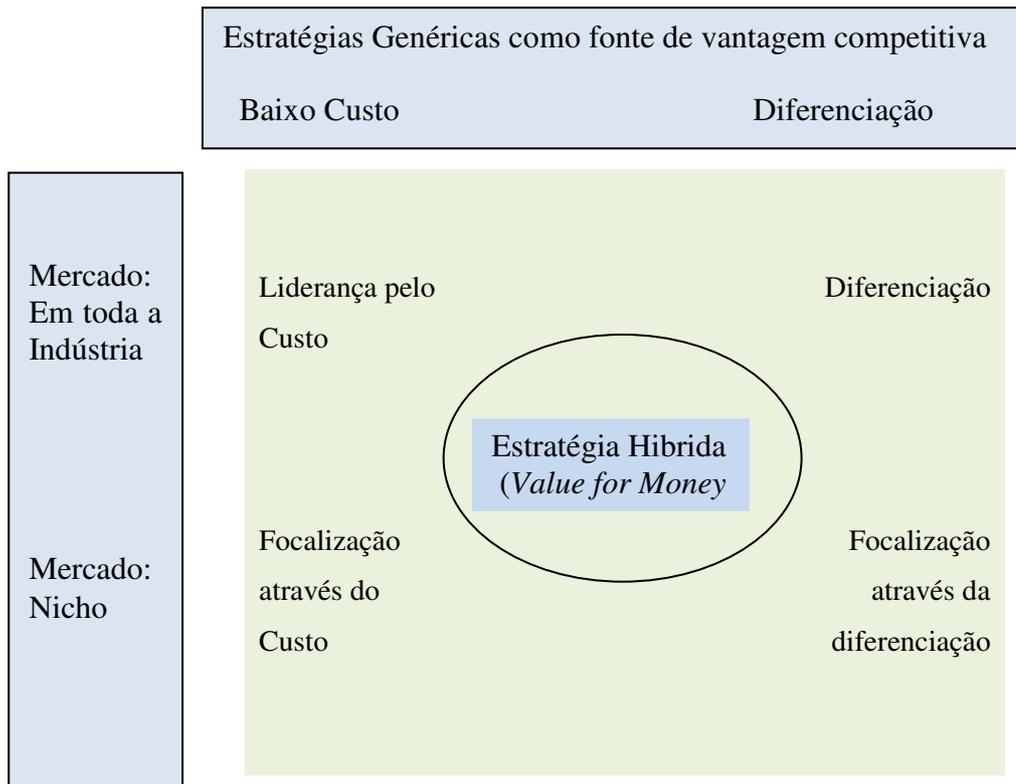
Actualmente consideram-se ainda as “estratégias híbridas” como uma extensão ao modelo de estratégias genéricas de Porter em é possível competir com base no conceito “*value for money*”. *Value for money (VfM)* é um conceito que é utilizado para avaliar se uma organização obteve ou não o máximo benefício dos produtos e serviços que adquire e/ou fornece, com os recursos disponíveis. Além do custo dos produtos e serviços também têm em consideração aspectos tais como a qualidade, o custo, a utilização de recursos, a adequabilidade ao uso, a disponibilidade e o prazo de entrega e a conveniência de julgar se na globalidade estes factores representam um valor

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

adequado. Alcançar VfM pode ser descrito como atingir os 3 E's: Economia, Eficiência e Eficácia.

A figura a seguir apresentada resume o esquema das estratégias genéricas de Porter.

Figura 2.10 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e extensão para as Estratégias Híbridas (*Value for Money*)



Fonte: Autor, adaptado de Porter.

2.4. Teoria Baseada nos Recursos (RBV: *Resource Based View*)

A Teoria Baseada nos Recursos (RBV: *Resource Based View*) foi desenvolvida por Birger Wernerfelt (1980), J.C. Barney (1986) e posteriormente outros entre os quais C.K. Prahalad e Gary Hamel no artigo de 1990 da HBR "*The Core Competence of the Corporation*". Segundo a RBV os recursos específicos de uma empresa são determinantes para a sua posição e vantagem competitiva. Segundo esta teoria, os recursos são activos, capacidades, competências, informação, conhecimento e reputação que são posse da empresa ou são por ela controlados e que permitem que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência.

Em alternativa à abordagem estrutural de Porter, para os defensores da RBV a vantagem competitiva de uma empresa advém das suas competências, capacidades e activos estratégicos. As posições de mercado dominantes em termos de produto são baseadas na posse de recursos escassos e específicos por parte das empresas ou numa combinação superior destes recursos, que devem ser desenvolvidos e protegidos. Segundo esta teoria, as empresas dispõem de um conjunto de recursos escassos que terão que gerir no desenvolvimento de produtos e mercados de forma a maximizem o lucro global em vez de maximizar o lucro individual em cada um dos produtos/ mercados. A combinação de recursos é específica de cada uma das empresas (por exemplo a reputação não pode ser adquirida) e deve ser utilizada sobretudo com ênfase no desenvolvimento de competências únicas que a longo prazo permitam desenvolver novos produtos em vez de se limitarem a otimizar os atributos de curto prazo de preço/desempenho dos produtos.

A estratégia pode levar a vantagens competitivas sustentáveis quer pela posse de recursos únicos ou escassos, quer pela dificuldade de outras empresas de replicarem de uma forma lucrativa a combinação de recursos que a empresa (ou um número limitado de empresas) dispõe. Segundo a RBV um recurso para ser fonte de vantagem competitiva sustentável deve apresentar valor, ser raro e ser difícil de imitar. Acresce ainda que não devem estar disponíveis recursos substitutos equivalentes para que o recurso em causa se possa manter como fonte de vantagem competitiva sustentável (o critério VRIN: *Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-sustitutable*, Barney, 1991). Ainda segundo Barney (1991) os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou implemente estratégias para melhorar a sua eficácia e a sua eficiência e permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente em que a firma opera. Estes recursos podem, pois, ser físicos, tais como uma fábrica, ou intangíveis como a reputação, *know-how* de sistemas ou rotinas.

Recursos com valor que sejam únicos ou difíceis de imitar, geram rendas económicas que podem ser retidas ou devolvidas aos fornecedores de recursos, mas se as rendas forem capturadas pela empresa são a fonte de lucros acima do normal.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Na óptica da RBV uma firma também precisa de recursos que são necessários mas que são comuns às restantes firmas, pelo que não se podem considerar “verdadeiros recursos” na óptica da RBV, como poderá ser o caso de edifícios, computadores, etc., que na terminologia de Barney (2001) são designados por recursos genéricos porque são fáceis de identificar e adquirir, desde que a empresa tenha os necessários recursos financeiros. Em contraste, recursos tais como colaboradores competentes ou rotinas desempenhadas de uma forma especial por um grupo de colaboradores, são difíceis de replicar e conseqüentemente permitem que uma empresa disponha de recursos “valiosos” que permitem gerar rendas elevadas.

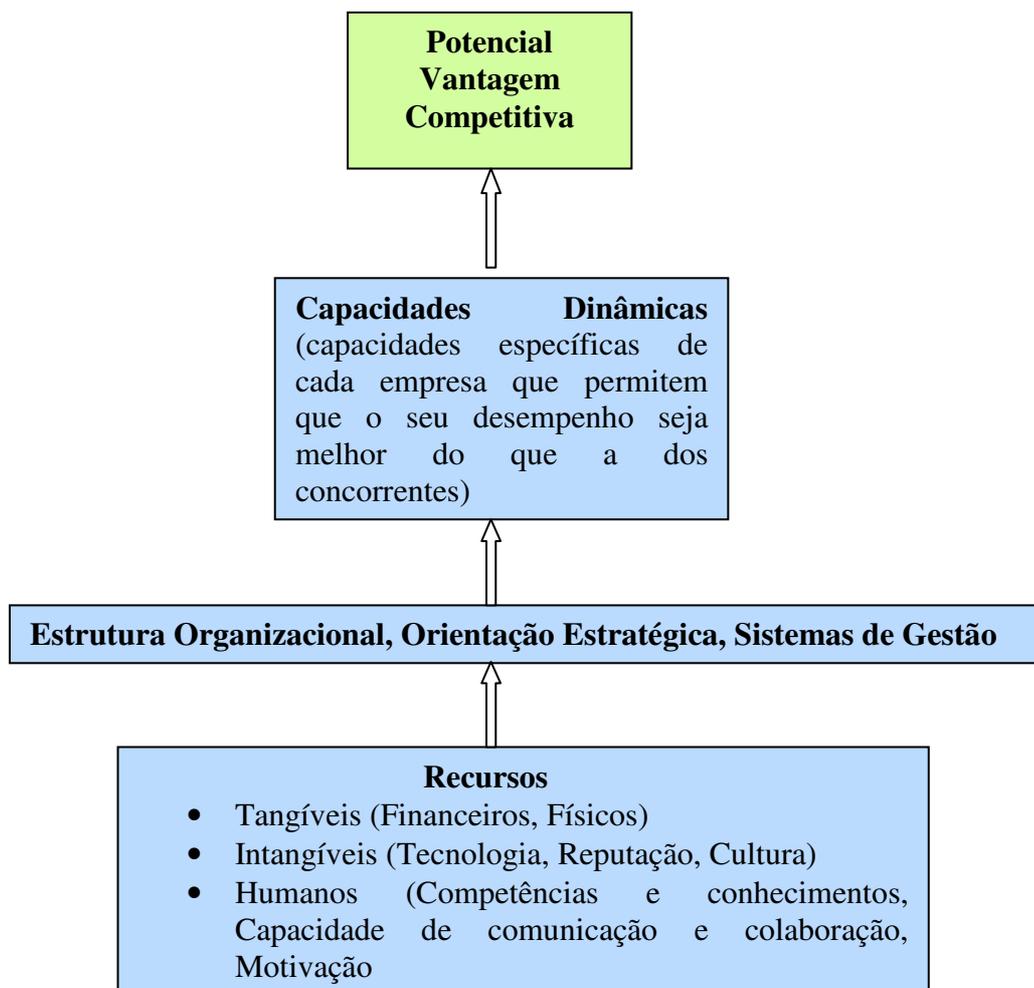
Um desenvolvimento posterior e recente da RBV consiste na Teoria baseada nas Capacidades Dinâmicas da empresa que serão as capacidades específicas de cada empresa que permitem que o seu desempenho seja melhor do que a dos concorrentes (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). As capacidades dinâmicas podem criar recursos quer através de aquisição ou de desenvolvimento e aplicação de recursos físicos ou humanos. Podem ser integradas na empresa e aplicadas sucessivamente através de longos períodos de tempo.

Na óptica da RBV os recursos que produzem rendas são maioritariamente humanos. São as pessoas que constroem ou adquirem os recursos físicos únicos, por exemplo, recursos valiosos como a marca ou um equipamento especial, terão sido construídos ou adquiridos pelos gestores e colaboradores da organização. Isto implica que a rentabilidade sustentável é devida, em última análise, às acções dos diversos gestores e colaboradores da organização, trabalhando com outros recursos humanos e não humanos (Lado e Wilson, 1994).

Segundo Stalk, Evand e Shulmam (1992) a abordagem estrutural visa a guerra pela posição, enquanto o que interessa no mundo global e dinâmico de hoje é a “guerra de movimentos”. Assim o essencial da estratégia não é a estruturas de produtos e de mercados da empresa, mas sim a dinâmica do seu comportamento (Ver Nelson S. António, 2006, para uma análise da estratégia organizacional do posicionamento ao movimento).

Há no entanto que reconhecer que mais de duas décadas após o aparecimento da RBV a sua utilidade para a o domínio da estratégia empresarial ainda é debatida. Entre os argumentos mais utilizados para criticar a RBV encontra-se a crítica da “Tautologia” segundo a qual os seus pressupostos são assumidos como verdadeiros e como tal não podem ser empiricamente testados. Barney (2001) procura refutar este e outros argumentos, avançando com metodologias para parametrizar os elementos valor, raridade e imitabilidade. Parece no entanto haver algum consenso entre os seus defensores e opositores que uma empresa deve procurar alinhar de uma forma coerente os seus recursos para gerar vantagens competitivas (Barney, 2001) como se procura esquematizar na figura seguinte:

Figura 2.11 Integrando os Recursos para Criar Capacidades Organizacionais que potenciem vantagem competitiva



Fonte: Autor, adaptado de Grant (2010)

2.4.1. Evoluções da Teoria Baseada nos Recursos: a Teoria Baseada no Conhecimento (KBV: *Knowledge Based View*) e a Teoria Baseada nas Relações (RV: *Relational View*)

Segundo alguns autores, a Teoria Baseada nos Recursos evoluiu ao considerar que o conhecimento é o recurso estrategicamente mais importante da empresa (Grant, 1996). A heterogeneidade enquanto base para o conhecimento e as capacidades da empresa são os principais determinantes na obtenção de um desempenho empresarial superior aos dos concorrentes (Decrolis e Deeds, 1999; Winter e Szoulanski, 1999). A *Knowledge Based View* desenvolve os processos de obtenção, transferência, e integração do conhecimento aos diversos níveis da organização de modo a obter vantagem competitiva sustentável.

Com o efeito da globalização, os recursos tendem a ser expostos às condições concorrenciais que se verificam para os produtos, o que levou estes autores a desenvolverem o conceito que o conhecimento é o recurso estratégico mais importante da empresa. Assim é relevante manter o conhecimento colectivo da empresa e assegurar que os meios de decisão estão afectos a quem dispõe do maior conhecimento.

Segundo alguns académicos, a KBV é uma extensão da RBV em que o conceito de recursos é generalizado aos recursos intangíveis e mais especificamente ao conhecimento (Grant, 1996; Decarolis e Deeds, 1999), posição que é subscrita nesta Tese.

A KBV assenta no pressuposto que o conhecimento é o recurso mais importante da organização. Se a importância do conhecimento para a estratégia empresarial aceite como relevante, seja nas aquisições e fusões, alianças e decisões estratégicas, é questionável que a KBV se possa actualmente já considerar como uma teoria autónoma da RBV, uma vez que o conhecimento é um dos recursos da empresa.

Outra teoria que pode ser considerada como uma extensão da *Resource Based View* é a Teoria Baseada nas Relações (RB: *Relational View*) que reforça o conceito de recursos estratégicos com uma ênfase nas relações e no *networking*. Esta abordagem foca-se nas

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

vantagens competitivas dos processos de co-criação de valor e das inter-relações entre os diversos *networkings* e *stakeholders* de uma organização, em que os recursos críticos para o sucesso da organização estão muitas vezes além dos seus limites envolvendo entidades externas (Dyer *et al.* 1998; Grant, 2005).

2.5. A Teoria dos *Stakeholders*

Antes de introduzirmos a Teoria dos *Stakeholders*, iremos apresentar sinteticamente os argumentos de Milton Friedman que se focalizou na responsabilidade económica das organizações e desenvolveu uma abordagem centrada no interesse primordial dos *shareholders* (accionistas) de uma organização. Segundo Friedman (1970), a responsabilidade social dos gestores das empresas consiste em maximizar o lucro das organizações para com os respectivos accionistas sendo de evitar quaisquer acções que fossem para além do interesse dos accionistas. Friedman procura sustentar a sua tese considerando que a empresa pertence aos seus accionistas (*shareholders*) e que é dever dos gestores agir de acordo com a lei e benefício dos accionistas e não desviando recursos para actividades das quais os accionistas possam não concordar. Caso os gestores pretendam fazer filantropia devem recorrer aos seus próprios recursos e devem ser os accionistas (e não os gestores) a decidir o destino a dar ao seu dinheiro.

Esta tese é confrontada pela Teoria dos *Stakeholders*, segundo a qual, no próprio interesse dos accionistas para assegurarem a sustentabilidade dos lucros, há que atender ao conjunto de partes interessadas afectadas ou que afectam a empresa.

Também Porter e Kramer (2002), discordaram da abordagem dos “*shareholders*” de Friedman, advogando que os objectivos económicos e sociais podem estar alinhados, através da melhoria do contexto em que as empresas operam e que as irá beneficiar no futuro.

A teoria alternativa dos *stakeholders* foi desenvolvida por Freeman (1984) que se focalizou na responsabilidade económica, legal e ética das empresas e dos respectivos gestores para com múltiplas partes interessadas. Segundo Freeman, as empresas tem uma multiplicidade de partes interessadas que são afectadas e afectam a empresa e cujos interesses tem que ser atendidos e balanceados, sob risco de não ser possível a empresas

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

continuar a desenvolver-se e sobreviver sem o apoio destas partes interessadas. Esta teoria foi posteriormente prosseguida por um conjunto de autores (Donaldson e Winstanley 1995, Mitchel *et al.* 1997, Andrioff *et al.* 2002).

Freeman definiu um “*stakeholder*” (parte interessada) como qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela concretização dos objectivos da empresa e sugeriu a necessidade de abordagens integradas para lidar com múltiplos *stakeholders* em múltiplas situações (Freeman, 1984). Freeman propôs ainda a elaboração de um mapa de *stakeholders* que descreva a variedade de *stakeholders* associados a uma organização, tais como accionistas, empregados, consumidores, concorrentes, sindicatos e fornecedores. Este mapa representa interesses variados, o que representa um problema potencial caso não se consiga assegurar a sua satisfação, o que pode prejudicar os objectivos e desempenho da organização (Clarkson, 1995; Freeman, 1984).

No entanto, tentar satisfazer todos os *stakeholders* simultaneamente pode não ser possível, devido à escassez de recursos (Barney, 1991), a objectivos divergentes e à dificuldade de adquirir novos recursos (Greenley e Foxall, 1997).

Freeman sugeriu que os *stakeholders* não só são parte relevante para o processo de planeamento estratégico, mas também são relevantes para a missão e propósito da organização e como tal relações positivas com os *stakeholders* deverão contribuir para o melhor desempenho financeiro da organização.

No seguimento do estudo aprofundado sobre a Teoria dos *Stakeholders*, Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995) concluíram que o desempenho das organizações está dependente da satisfação dos respectivos *stakeholders*. A lógica subjacente assume que a orientação para os *stakeholders* facilita o enfoque e a visão na formulação das estratégias e táticas operacionais, bem como a consistência dos esforços dos gestores para as implementar o que origina subsequentes desempenhos superiores.

Outros autores (Andrioff *et al.* 2002) prosseguiram esta abordagem focalizando-se na importância de envolver os *stakeholders* no processo de criação de valor a longo prazo, desenvolvendo relações frequentes e intensas com os *stakeholders* de quem dependem, visando a obtenção vantagens competitivas sustentáveis (por exemplo através da

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

partilha de conhecimento e de outros recursos) que permitam a obtenção de lucros sustentáveis a longo prazo.

Como defendido por Johnson-Cramer *et al.* (2003) e Morsing e Schultz (2006), “a essência do diálogo dos *stakeholders* é a co-criação de entendimentos partilhados entre a companhia e os *stakeholders*”.

A Teoria dos *Stakeholders* é utilizada para além de procurar uma economia de mercado mais equitativa, é um meio para compreender a Responsabilidade Social das organizações no sentido de as empresas terem um conjunto de obrigações para com outras partes interessadas, para além dos seus accionistas (*shareholders*).

As principais objecções à Teoria dos *Stakeholders* estão relacionadas com a “moralidade da abordagem”, a possível perda de eficiência e a dificuldade de implementação.

A “moralidade da abordagem” corresponde ao argumento de Friedman de que as empresas pertencem aos seus accionistas e que qualquer tentativa de beneficiar outras partes interessadas para além do que está previsto na lei prejudica os direitos desses mesmos accionistas. Ora sucede que o direito de propriedade não é absoluto: não posso fazer com os meus bens tudo o que quero e os meus bens podem ser expropriados para um bem comum. Por outro lado é evidente que outras partes interessadas também têm direitos sobre a empresa, ainda que não sejam direitos de propriedade que também tem que ser tidos em conta, inclusivamente na procura de lucro sustentável para os próprios accionistas (exemplo: colaboradores, fornecedores, clientes).

Por sua vez o argumento de que a Teoria dos *Stakeholders* leva a percas de influência é contradito pelo facto de a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* originar melhorias da motivação dos colaboradores, colaboração mais intensa com os fornecedores e parceiros, fidelidade acrescida dos clientes e um maior suporte da comunidade, que se repercutem em ganhos de eficácia e eficiência consideráveis.

Por último, é verdade que é mais complexo gerir uma empresa atendendo a um conjunto de partes interessadas do que atendendo apenas a uma (accionista). A aplicação da

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Teoria dos *Stakeholders* pressupõe a utilização de critérios objectivos para identificar e priorizar as diversas partes interessadas, restringindo assim a abordagem às partes interessadas relevantes:

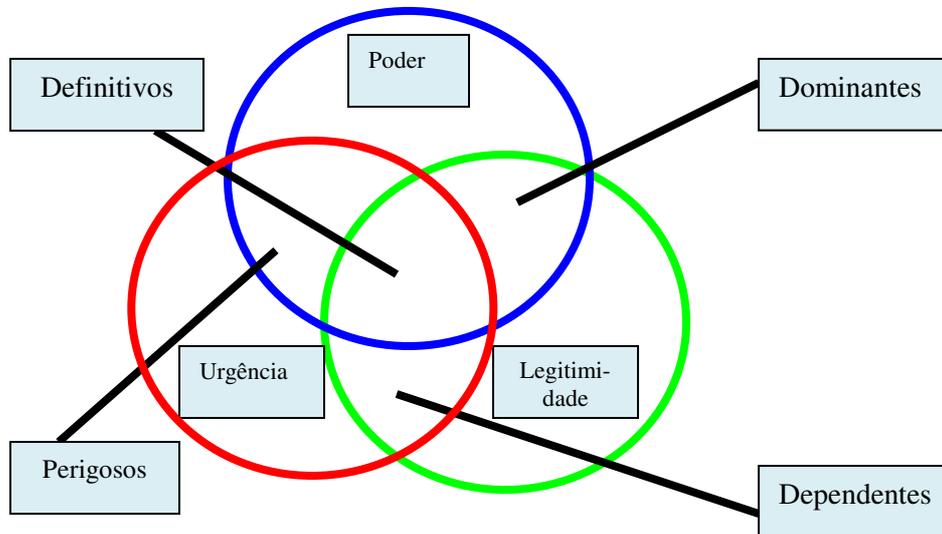
- *Stakeholders* que fornecem recursos que são críticos para o sucesso da organização (exemplo; licença para operar);
- *Stakeholders* que são directamente afectados pelo desempenho da organização e como tal podem colocar o valor em risco (exemplo: qualidade, ambiente, segurança);
- *Stakeholders* que tem “poder suficiente” para afectar o desempenho da organização, quer favorável, quer desfavoravelmente (exemplo: NGO’s, Sindicatos).

De seguida há ainda que identificar qual o tipo de responsabilidade da organização para cada um destes *stakeholders*:

- Responsabilidade para quem: relativamente aos principais *stakeholders* e aos *shareholders* (que esperam retornos competitivos);
- Responsabilidade sobre o quê: enfoque nos principais temas e processos de negócio, encontrar uma metodologia para priorização.

Esquemáticamente, é possível estruturar, caracterizar e mapear *os stakeholders* conforme apresentado nas figura e nas duas tabelas seguintes, de modo a identificar quais são os *stakeholders* mais importantes, quais são os que têm mais poder e definir o que a organização deve fazer para identificar e corresponder às suas necessidades e expectativas:

Figura 2.12 – Estrutura de Stakeholders



Fonte: Autor (adaptado de Mitchell, Agle e Wood, 1997)

Tabela 2.4 – Caracterização Stakeholders

Stakeholder	Atributos	Caracterização
Definitivos	Legitimidade, Poder, Urgência	Nucleares a longo prazo
Dominantes	Legitimidade, Poder	Nucleares
Perigosos	Poder, Urgência	Violentos ou coercivos
Dependentes	Legitimidade, Urgência	Necessitados

Fonte: Autor (adaptado de Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Outra abordagem para mapear os *stakeholders* de uma organização, foi sugerida por Johnson Scholes (2002), baseada no nível de interesse e no poder do *stakeholder*:

Figura 2.13 – Mapeamento Stakeholders

	Baixo Nível de Interesse Alto	
Alto Poder Baixo	Manter Satisfeito	Actores Chave
	Esforço Mínimo	Manter Informado

Fonte: Autor (adaptado de Scholes, 2002).

Segundo este modelo, a organização deve identificar os *stakeholders* mais importantes e os que tem mais poder e decidir o que fazer de acordo com a respectiva classificação. Os actores chave são os *stakeholders* que a organização deve procurar satisfazer, sob ameaça de sofrer consequências prejudiciais.

Genericamente, é possível identificar os potenciais tipos de stakeholders para uma organização:

Tabela 2.5 – Expectativas Stakeholders

<i>Stakeholder</i> (Parte Interessada) na Organização	Expectativa Legítima em
Accionistas/Proprietários	Retorno do Investimento (Rentabilidade e Valor accionista)
Associações	Colaboração para prossecução de objectivos comuns
Clientes	Produtos e Serviços de Qualidade e Seguros
Colaboradores	Tratamento Digno e Remuneração adequada
Comunidades	Organizações agirem como cidadãs das comunidades em que actuum

Tabela 2.5 – Expectativas *Stakeholders* (continuação)

<i>Stakeholder</i> (Parte Interessada) na Organização	Expectativa Legítima em
Concorrentes	Concorrência ética e sem abuso de posição dominante
Fornecedores	Relações equitativas e cumprimento dos compromissos
Governos	Cumprimento do espírito e letra da lei e contribuição para o progresso da Sociedade
Grupos Pressão	Acção das Organizações face às expectativas/exigências
Sindicatos	Respeito dos Direitos dos Colaboradores e reconhecimento do papel dos Sindicatos

Fonte: Autor, baseado em Freeman (1984).

Citando Berrone, Surroca e Tribó (2007), a Teoria dos *Stakeholders* tem raízes na Teoria da Responsabilidade Social (Carrol 1979, Clarkson, 1995; Wartick e Cochran, 1985, Wood, 1991) e no trabalho seminal de Freeman (1984). A tese principal da Teoria dos *Stakeholders* reside na responsabilidade da organização em gerir e coordenar os múltiplos e variados interesses dos *stakeholders*, o que significa que as empresas têm objectivos múltiplos, para além da valorização do investimento dos *shareholders* (Friedman, 1970).

Uma análise da Teoria dos *Stakeholders* permite distinguir entre duas abordagens distintas (Donaldson e Preston, 1995; Berman *et al.*, 1999, Jones e Wicks, 1999):

- A teoria normativa que é fundamentalmente teórica e coloca o ênfase nos padrões morais e éticos como a única forma aceitável de comportamento empresarial, independentemente do desempenho da organização;
- A teoria instrumental que se focaliza sobretudo na orientação para os *Stakeholders* como forma de alcançar o sucesso corporativo e tem uma orientação empírica mais relevante.

Recentemente, citando Berrone, Surroca e Tribó (2007), surgiram abordagens que procuram integrar as teorias normativas e instrumentais (Gibson, 2000; Jones, 1995; Jones e Wicks, 1999):

- “Os comportamentos éticos (orientação normativa) podem resultar numa vantagem competitiva significativa (orientação instrumental) ao desenvolver relações de confiança e colaboração entre os *stakeholders* o que por sua vez origina uma melhoria no desempenho competitivo da organização. Enquanto a orientação normativa se centra no valor intrínseco dos *stakeholders* sem ter em conta o desempenho financeiro, a orientação instrumental ignora os valores éticos como um conceito em si mesmo. Uma abordagem integradora fornece indicações para um modelo que relacione a ética nos negócios com o desempenho financeiro”.

Há ainda que relevar que existem diversas variantes da Teoria dos *Stakeholders*, em função da racionalidade das abordagens aos diversos *stakeholders* e das várias definições sobre quem são os *stakeholders* de uma organização.

2.6 - A Responsabilidade Social Corporativa: construtos e teorias

2.6.1. Definição de Responsabilidade Social Corporativa

Abordadas as principais teorias de gestão de suporte teórico a esta investigação procedeu-se à análise dos conceitos e teorias da Responsabilidade Social.

Não obstante algumas referências históricas segundo as quais já no século 17 algumas companhias baseavam os seus negócios em princípios que iam para além do lucro e apesar do interesse verificado nos anos 60 do século XX sobre Responsabilidade Social Corporativa, a realidade é que o debate, a nível empresarial e académico, sobre a Responsabilidade Social Corporativa é relativamente recente e se restringe aos últimos 30 anos, muitas vezes interligado com outros conceitos tais como desenvolvimento sustentável, responsabilidade corporativa e ética.

A revisão bibliográfica aponta para sucessivas definições de Responsabilidade Social Corporativa, das quais se destacam as apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 2.6 – Perspectiva Histórica da Responsabilidade Social

Autor	Definição de RSC (ou RSE)	Comentário
Friedman (1970)	A Responsabilidade Social Corporativa consiste em aumentar o lucro para os accionistas	Suporte na Visão do <i>Shareholder</i> ignorando a satisfação balanceada dos interesses das restantes partes interessadas
Carrrol (1979)	A responsabilidade Social das Empresas compreende as dimensões Económica, Legal, Ética e Filantrópica e as expectativas da Sociedade em relação a essas organizações num dado momento	Acrescenta a dimensão legal e ética e as expectativas da Sociedade
Carrol (1983)	A responsabilidade Social Corporativa compreende quatro componentes: Responsabilidades Económicas, Responsabilidades Legais, Responsabilidades Éticas e Responsabilidades Filantrópicas	A pirâmide incorpora o conjunto de obrigações das empresas perante a sociedade. No entanto, nem sempre prevalece na prática a hierarquia subjacente ao modelo e por vezes é difícil identificar em que categoria encaixa uma determinada acção, nomeadamente a divisão entre ética e filantropia nem sempre é evidente

Tabela 2.6 – Perspectiva Histórica da Responsabilidade Social (continuação)

Autor	Definição de RSC (ou RSE)	Comentário
Freeman (1984)	As empresas têm uma responsabilidade para uma multiplicidade de partes interessadas	Suporte na Teoria dos <i>Stakeholders</i>
Drucker (1984)	A Responsabilidade Social da Empresa, ..., consiste em transformar um problema social em: Oportunidade e benefício económico, capacidade produtiva, competência humana, trabalho bem pago e criação de riqueza	A RSE como oportunidade de negócio e de melhoria da envolvente de negócio das empresas
World Business Council for Sustainable Development (1999)	RSC é o compromisso contínuo das empresas para operarem de um modo ético e contribuir para o desenvolvimento económico e a melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores e das suas famílias bem como das comunidades locais e da sociedade em geral	Ancorado no conceito de desenvolvimento sustentável e na teoria dos <i>stakeholders</i> : Poderá haver diferenças entre compromisso e acções concretas e não se assume necessariamente a integração da RSC nas estratégias de negócio das empresas
OECD (OCDE) (2001)	Contribuição do sector empresarial para o desenvolvimento sustentável	CSR ligada ao desenvolvimento sustentável

Tabela 2.6 – Perspectiva Histórica da Responsabilidade Social (continuação)

Autor	Definição de RSC (ou RSE)	Comentário
Livro Verde Comissão Europeia “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (Julho 2001)	A Responsabilidade Social das Empresas consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas	Definição muito divulgada na Europa, no entanto faltará a “integração nas estratégias de negócio das Empresas”
Carrol & Schwartz (2003)	A responsabilidade Social Corporativa compreende 3 domínios: Ético, Económico e Legal e depende do modo como estes 3 domínios se sobrepõem e interligam entre si no processo de decisão empresarial	A situação ideal ocorre quando há uma sobreposição entre os 3 domínios. No entanto, permanece a dificuldade com a definição de fronteiras já que a classificação de uma acção como mais ou menos ética, económica ou legal, nem sempre é evidente
<i>Kennedy School of Government’s CSR Initiative at Harvard University</i> (Kytke and Ruggie, 2005)	Compreende o que as empresas fazem com os seus lucros e também como os obtém	Modos como as empresas gerem os seus impactes económicos, ambientais e sociais e as suas relações com as partes interessadas em todas as suas esferas de influência

Tabela 2.6 – Perspectiva Histórica da Responsabilidade Social (continuação)

Autor	Definição de RSC (ou RSE)	Comentário
<p>UE RESPONSE Project – Sixt Framework Programme: <i>understanding and responding to societal demands on corporate responsibility</i> (2008)</p>	<p>Responsabilidade Social Corporativa é um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nos seus processos estratégicos de decisão, nas suas operações de negócio e na interacção com os seus Stakeholders, numa base voluntária</p>	<p><i>Conceito de Corporate Social Innovation</i>: os desafios sociais e ambientais são considerados como oportunidades para a inovação e a Responsabilidade Social é utilizada para detectar sistematicamente novas oportunidades (em detrimento de uma abordagem baseada na redução de riscos e custos)</p>
<p>ISO 26000:2010</p>	<p>Acções de uma organização para ser responsável pelos seus impactes e actividades na sociedade e no ambiente, sempre que essas acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sejam consistentes com o interesse da sociedade e do desenvolvimento sustentável; - sejam baseadas num comportamento ético, na conformidade com as leis e com instrumentos inter governamentais aplicáveis; - sejam integradas nas actividades correntes da organização 	<p>Aplicável a qualquer tipo de organização (pública ou privada), ênfase num “consenso mundial”, ancorado no desenvolvimento sustentável e na conformidade com as leis e instrumentos inter governamentais</p>

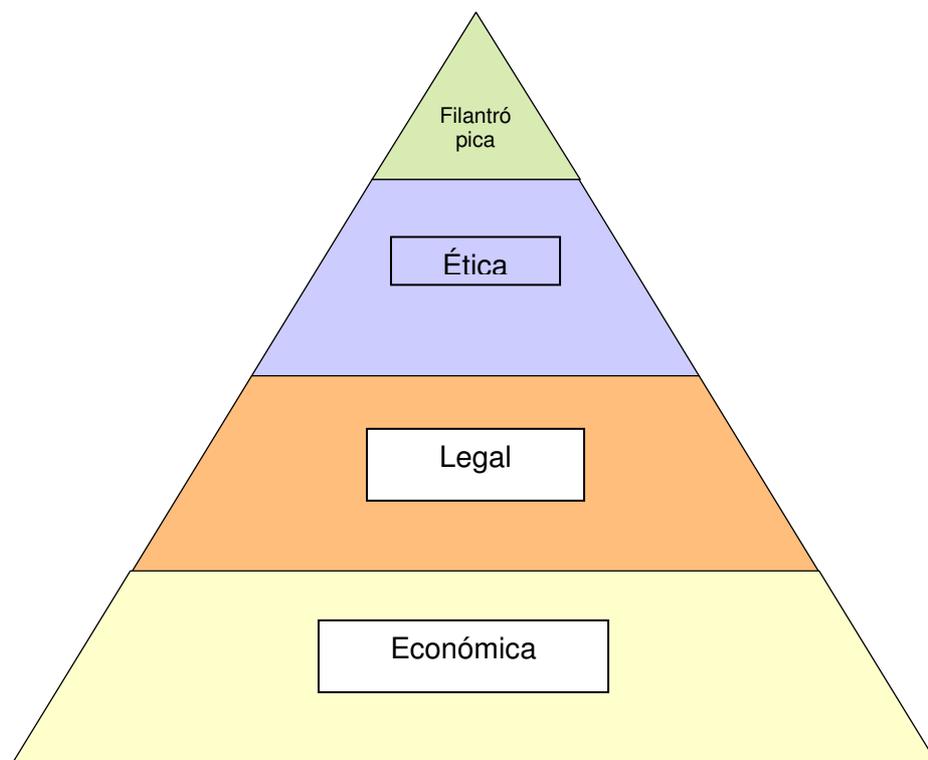
Fonte: Autor.

Refira-se ainda que no âmbito deste trabalho a designação de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), de Responsabilidade Social da Empresa (RSE), ou Corporate Social Responsibility (CSR) em inglês são consideradas equivalentes e utilizadas de um modo indistinto. Quando aplicada a uma organização em geral (podendo ser pública, privada com ou sem fins lucrativos) é utilizada a designação de Responsabilidade Social da organização ou apenas Responsabilidade Social que também serão utilizadas nesta investigação.

2.6.2. Modelo piramidal da Responsabilidade Social e modelo dos três domínios

Carroll (1991) sugeriu que a RSC pode ser dividida em 4 categorias sob a forma de pirâmide: económica, legal, ética e filantrópica, conforme apresentado na tabela e na figura seguintes a que correspondem os quatro níveis de Responsabilidade Social:

Figura 2.14 – Modelo Piramidal Responsabilidade Social



Fonte: Carrol (1991).

Tabela 2.7 – Níveis Responsabilidade Social (Carrol)

Responsabilidade	Conceito	Valoração
Filantrópica	Ser um bom cidadão corporativo	Desejada
Ética	Ser ético	Esperada
Legal	Ser ético	Esperada
Económica	Ser rentável	Requerida

Fonte: Carrol (1991)

Na base da pirâmide está a responsabilidade económica (que consiste no lucro) e segundo a qual as empresas devem ser consistentemente lucrativas, competitivas e eficientes. O segundo nível de responsabilidade diz respeito à responsabilidade legal, que compreende o cumprimento do espírito e da letra da lei e dos regulamentos aplicáveis. A seguir, vem as responsabilidades éticas que consistem na conformidade com as normas éticas e as expectativas da comunidade relativamente à empresa e que estão em constante interacção com as responsabilidades legais, implicando a respectiva revisão e expansão. No topo da pirâmide encontram-se as responsabilidades filantrópicas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

O modelo piramidal de Carrol teve uma utilização muito generalizada, no entanto, foram-lhe apontadas, segundo o próprio Carrol (2003), as seguintes limitações:

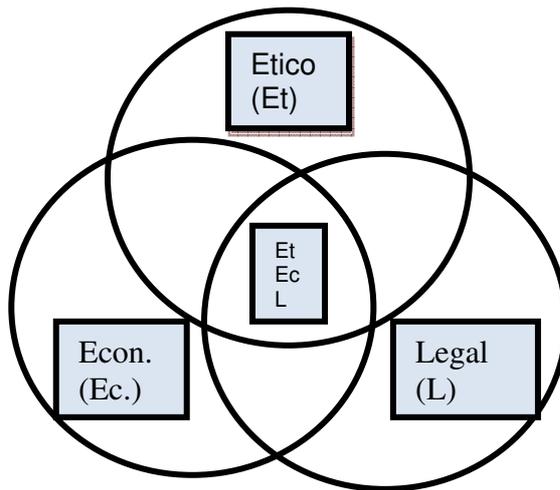
- A utilização de uma pirâmide sugere uma hierarquia entre os vários domínios da RSC, com a filantropia como o domínio mais elevado. Segundo Carrol (2003) esta não foi a sua intenção, já que considera que os domínios económico e legal são fundamentais, enquanto a filantropia será o menos importante;
- A estrutura da pirâmide não consegue capturar completamente a possível sobreposição dos vários domínios;
- A classificação de uma acção como pertencendo ao domínio da filantropia (que é de natureza voluntária e discricionária) e a sua consideração como uma responsabilidade

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

ou dever da empresa é contestável, podendo antes ser considerada como ética e/ou económica consoante a sua fundamentação.

Posteriormente, Carrol e Schwartz (2003) redefiniram o modelo da pirâmide através do Modelo dos 3 Domínios (ver figura seguinte):

Figura 2.15 – Modelo dos 3 Domínios da Responsabilidade Social



Fonte: Carrol e Schwartz (2003).

Segundo este modelo, as empresas consideram questões económicas, legais e éticas quando tomam decisões, sendo a combinação correspondente a um estágio mais evoluído de Responsabilidade Social Corporativa a que correspondente à consideração simultânea das 3 componentes. A utilização dos diagramas de Venn permite evidenciar que os três domínios se podem sobrepor, daí resultando um total de sete categorias em que a RSC pode ser conceptualizada, analisada e ilustrada. Carrol e Schwartz (2003) apresentam as seguintes definições para os três domínios:

- Domínio económico: diz respeito às actividades que tem como finalidade obter impactos económicos positivos directos ou indirectos na empresa em causa;
- Domínio legal: diz respeito à resposta da empresa às normas legais e regulamentares que lhe são aplicáveis;
- Domínio ético: compreende às responsabilidades éticas (locais e globais) que a população em geral e as relevantes partes interessadas esperam que a empresa respeite.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Segundo outra abordagem defendida por Frederick (1978) as organizações devem evoluir de uma perspectiva filosófica e ética de Responsabilidade Social Normativa (CSR1) para uma Responsabilidade Social Estratégica e orientada para a acção (CSR2).

Na fase normativa (CSR1) as empresas tem uma obrigação de contribuir para a melhoria social, enquanto na fase estratégica (CSR2) as empresas tem obrigação de integrar e enquadrar a Responsabilidade Social na sua estratégia de negócio e responder e agir com eficácia à problemática económica, social e ambiental). A CSR2 já não se trata de uma filosofia, mas de acções estrategicamente enquadradas. O conceito de CSP (Corporate Social Performance) visa integrar a Responsabilidade Social normativa com a Responsabilidade Social estratégica.

2.6.3. A Perspectiva da “Civil Corporation”

Simon Zadek, no seu trabalho de 2001 “*The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*”, apresentou o conceito de cidadania empresarial que se exerce quando as empresas integram os interesses dos *stakeholders* na sua forma de actuar, reflectindo sobre os impactos das suas actividades, actuando de modo a minimizar e mitigar esses impactes e envolvendo-se activamente com outras entidades na procura de enquadramentos de governação que potenciem o desenvolvimento sustentável das comunidades em que se inserem.

Segundo Zadek (2004), citado por Santos *et al.* (2006), a Responsabilidade Social da empresa inclui o porquê, o quando e como são geridos os vários processos de negócio, considerando objectivos sociais, ambientais e económicos, a performance e os resultados e as relações com os outros. A responsabilidade social situa-se na esfera das opções das empresas, que assim podem assumir as suas decisões perante os seus stakeholders, incluindo o seu papel na construção das políticas públicas e de regulamentação.

Zadek propõe ainda três gerações para a Responsabilidade Social da empresa:

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- A 1ª geração de RSE não estratégica, orientada para a mitigação dos impactos, a melhoria da reputação a curto prazo e benefícios localizados de custo/benefício;
- A 2ª geração de Responsabilidade Social estratégica, considerando a gestão do risco e a aprendizagem e a inovação;
- a 3ª geração correspondente à visão da Responsabilidade Social competitiva em que os mercados do futuro recompensarão as organizações cujas estratégias compreendam o combate à pobreza e à desigualdade.

Outro importante contributo de Zedex (www.accountability.org.uk) é o “*National Corporate Responsible Index*” que compara o desempenho de 51 países na Responsabilidade Social. Segundo Zadek (2004), análises de regressão múltipla, permitem concluir que a Responsabilidade Corporativa pode implicar uma diferença estatisticamente significativa na competitividade dos países.

2.6.4. Teoria dos Níveis de Ambição da Responsabilidade Social

Outra contribuição importante para a abordagem teórica da Responsabilidade Social provém de Van Marrewijk (2003) que propôs um modelo estrutural baseado em cinco estádios de Responsabilidade Social Corporativa:

Tabela 2.8 - Níveis de Ambição da Responsabilidade Social

Nível de Ambição	Descrição
RSC motivada pela conformidade	Gerar riqueza para a sociedade no respeito pelas leis e regulamentos
RSC motivada pelo Lucro	Integração dos aspectos sociais éticos e económicos nos processos e decisões de negócio desde que contribuam para o resultado financeiro
RSC	Balanceamento das perspectivas económica, social e ambiental porque tal é fundamental para a sustentabilidade da organização
RSC Sinérgica	Soluções funcionais bem balanceadas criando valor nas perspectivas económica, social e ambiental, numa perspectiva de sinergia e win-win para todas as partes interessadas relevantes

Tabela 2.8 - Níveis de Ambição da Responsabilidade Social (continuação)

Nível de Ambição	Descrição
RSC Holística	Integração total e integrada em todos os aspectos e níveis da organização com o objectivo de contribuir para a qualidade e sustentabilidade da vida de qualquer organismo ou organização agora e no futuro

Fonte: Van Marrewijk (2003).

Cada empresa pode escolher o respectivo estádio. No entanto os resultados e sustentabilidade futura variarão de acordo com a envolvente e com a abordagem escolhida.

2.6.5. A Posição da Comissão Europeia

A Cimeira de Lisboa da EU de Março de 2000, adoptou como objectivo estratégico da EU até 2010 se tornar “a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social”.

Posteriormente, em Junho de 2001, o Conselho Europeu de Gotemburgo aprovou a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável segundo a qual a longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a protecção ambiental são indissociáveis.

Em Julho de 2001, a Comissão Europeia apresentou um “Livro Verde” intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (COM (2001) 366). O Livro Verde visava “lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação. Preconizava ainda uma abordagem baseada em parcerias estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel activo”.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Segundo o “Livro Verde” a responsabilidade social faz empresas “é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. A responsabilidade social das empresas manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e, que por seu turno, podem influenciar os seus resultados”. O “Livro Verde” aponta para vários os factores que motivam esta evolução para a responsabilidade social das empresas:

- A globalização e a mutação industrial induziram novas preocupações e expectativas nos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores;
- Os consumidores e os investidores passaram a ser influenciadas de um modo mais intenso por critérios sociais nas suas decisões;
- Verifica-se uma preocupação crescente com o impacte negativo das actividades económicas sobre o meio ambiente;
- O poder dos meios de comunicação social e das tecnologias de informação veio aumentar significativamente a necessidade de maior transparência das empresas, como forma de minimizar risco associados às suas actividades.

Subjacente ao “Livro Verde” está a noção de que a Responsabilidade Social das empresas é passível de se revestir de um valor económico directo, ou seja contribui para melhoria da competitividade das empresas através de uma maior produtividade e rentabilidade. “Embora a obrigação básica das empresas seja a obtenção de lucros, estas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser encarada como um investimento e não como um encargo. Através dela é possível adoptar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas” (capítulos 11 e 12).

O “Livro Verde” enumera um conjunto de possíveis práticas de Responsabilidade Social das empresas, envolvendo além dos trabalhadores e accionistas um vasto conjunto de partes interessadas tais como parceiros comerciais e fornecedores, clientes,

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

autoridades públicas e ONG que envolvem as a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. As práticas contempladas no “Livro Verde” estão subdivididas numa dimensão interna (capítulo 2.1, dimensões 1 a 4) e externa (capítulo 2.2, dimensões 5 a 8):

Tabela 2.9 – Práticas Responsabilidade Social “Livro Verde” da CE “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”

Dimensão	Exemplos
1. Gestão dos Recursos Humanos	Atrair e reter trabalhadores qualificados: aprendizagem ao longo da vida, responsabilização dos trabalhadores, melhor informação no seio da empresa, melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres, maior diversidade de recursos humanos, igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, maior preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho e práticas de recrutamento não discriminatórias
2. Saúde e Segurança no Trabalho	Formas complementares de promoção da saúde e da segurança, para além das previstas na lei, programas de certificação de sistemas de gestão se saúde e segurança no trabalho, inclusão de critérios de saúde e segurança na trabalho na escolha de fornecedores e subcontratados

Tabela 2.9 – Práticas Responsabilidade Social “Livro Verde” da CE “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (continuação)

Dimensão	Exemplos
3. Adaptação à mudança	Levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas mudanças e decisões de processos de reestruturação, nomeadamente através da participação e associação de todos os elementos afectados através de uma informação e consulta abertas, identificação dos riscos mais significativos bem como a previsão dos custos (directos e indirectos) e a adopção de estratégias e políticas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos, conjugação de esforços de autoridades públicas e dos representantes dos trabalhadores, adopção pelas empresas de acções para assegurar a capacidade de inserção profissional do seu pessoal e envolvimento em parcerias locais de emprego e/ou inserção social
4. Gestão do impacte ambiental e dos recursos naturais	Redução na exploração dos recursos, emissões poluentes, produção de resíduos e consumos energéticos e implementação de sistemas de gestão ambiental e eco-eficiência que visem a prevenção da poluição, a melhoria contínua do desempenho ambiental e o cumprimento da legislação ambiental aplicável
5. Comunidades Locais	Minimização dos impactes ambientais ao nível do meio ambiente (ar, água, solo) e das emissões de poluentes gasosos, efluentes líquidos, resíduos sólidos, poeiras e ruído, educação ambiental da comunidade envolvente, apoio de acções de promoção ambiental, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, disponibilização de estruturas de cuidado à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, patrocínios de eventos culturais ou desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade, empréstimos em condições favoráveis em comunidades de áreas economicamente desfavorecidas e acesso a serviços de interesse económico geral a preços comportáveis

Tabela 2.9 – Práticas Responsabilidade Social “Livro Verde” da CE “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (continuação)

Dimensão	Exemplos
6. Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	Relações com parceiros comerciais com base expectativas, preços e termos equitativos, a par de uma entrega fiável e de qualidade, consideração por parte das grandes empresas da dependência em que se possam encontrar parceiros de pequena dimensão, acompanhamento de PME e empresas em fase de arranque e investimentos em capitais de risco por parte de grandes empresas, fornecimento de forma ética, eficiente e ecológica de produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam, procurando que os mesmos sejam utilizáveis pelo maior número de pessoas incluindo as portadores de deficiências
7. Direitos humanos	Adopção de códigos de conduta que assegurem o respeito das normas laborais e de protecção ambiental, os direitos humanos e a resistência à corrupção em relação a operações internacionais e ao nível da cadeia de produção globais (subcontratantes e fornecedores), e que deverão abordar questões tais como remuneração, número de horas de trabalho, mitigação do trabalho infantil, práticas não discriminatórias, ausência de trabalho forçado, condições de saúde e segurança no trabalho e direito de associação sindical
8. Preocupações ambientais globais	Incentivar a melhoria do desempenho ambiental e a contribuição para o desempenho sustentável ao longo de toda a cadeia de produção e fornecimento

Fonte: “Livro Verde” da CE “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”.

O “Livro Verde” recomenda uma abordagem integrada à responsabilidade social da empresa, cabendo às partes interessadas (trabalhadores, consumidores e investidores) desempenhar, no seu próprio interesse ou em nome de outras partes, um papel decisivo

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

de incentivo às empresas para que adotem práticas socialmente responsáveis com transparência efectiva quanto ao desempenho social e ambiental através de relatórios de informação social.

As empresas devem começar por definir a sua missão, código de conduta ou declaração de valores, integrando-os na sua gestão e aplicando-os a toda a organização acrescentando a dimensão social e ambiental aos seus planos de actividade e orçamentos e avaliando os resultados obtidos, numa perspectiva de melhoria contínua.

No seguimento do “Livro Verde” a Comissão Europeia procedeu a uma comunicação em Julho de 2002 sobre “Responsabilidade Social das empresas: um contributo para o Desenvolvimento Sustentável”, sintetizando os contributos obtidos na sequência da publicação do “Livro Verde”. Mantém-se o conceito de que a RSE “é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”.

A principal função de uma empresa consiste em “criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, especialmente através da criação de emprego”.

Esta abordagem promovida pela CE pressupõe que para uma empresa ter resultados sustentáveis tem de adoptar voluntariamente um comportamento orientado pelo mercado e que contribua para um desenvolvimento sustentável, integrando nas suas operações as vertentes económicas, social e ambiental, promovendo a responsabilidade social.

De entre os principais contributos recolhidos é possível realçar na comunicação da CE de Julho de 2002 os seguintes pontos de vista, nem sempre coincidentes:

- As empresas sublinharam a natureza voluntária da RSE;
- Os sindicatos e algumas organizações da sociedade civil sublinharam que o carácter voluntário das iniciativas não é suficiente para salvaguardar os direitos dos cidadãos, defendendo a adopção de normas mínimas o envolvimento das partes interessadas na

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

RSE e o recurso a mecanismos eficazes para assegurar a responsabilização das empresas pelo impacto social e ambiental das suas actividades;

- Os investidores invocaram a necessidade de melhorar os métodos de divulgação de informações e a transparência das práticas das empresas, a metodologia utilizada pelas empresas de rating e a gestão dos fundos de investimento socialmente responsável e dos fundos de pensões;
- As organizações de consumidores sublinharam a importância de uma informação exhaustiva e fidedigna sobre as condições éticas, sociais e ambientais de produção e comercialização de produtos e serviços para orientarem as suas opções de compra.

Através da resolução de 3 de Dezembro de 2001, o Conselho Europeu chamou a atenção para as vantagens de uma estratégia europeia de responsabilidade social as empresas. O Parlamento Europeu (PE) propôs integrar a responsabilidade social em todas as áreas de competência da União Europeia (EU), em especial ao nível dos financiamentos regionais e sociais e criar, à escala comunitária uma plataforma de discussão multilateral sobre RSE. O PE apelou ainda às empresas para que publiquem os resultados e desempenhos na perspectiva económica, ambiental e social incluindo a dimensão dos direitos humanos.

A Comissão Europeia propõe ainda um conjunto de acções para a promoção da Responsabilidade Social da empresa (European Commission 2002):

- Melhorar o conhecimento sobre RSE e facilitar o intercâmbio de experiências e boas práticas, incluindo a intensificação da divulgação dos conhecimentos sobre o impacto da RSE nas empresas e na sociedade, o desenvolvimento do intercâmbio entre as empresas e os Estados de experiências e boas práticas em matéria de Responsabilidade Social, o desenvolvimento de competências de gestão em RSE, o fomento da RSE entre as PME, a promoção da convergência e da transparência das práticas e instrumentos da RSE (códigos de conduta; normas de gestão; avaliação, apresentação de relatórios e validação; rótulos, investimento socialmente responsável);
- Promover a convergência e transparência das práticas e dos instrumentos de RSE;
- Lançamento de um Fórum Multilateral sobre RSE à escala da EU.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

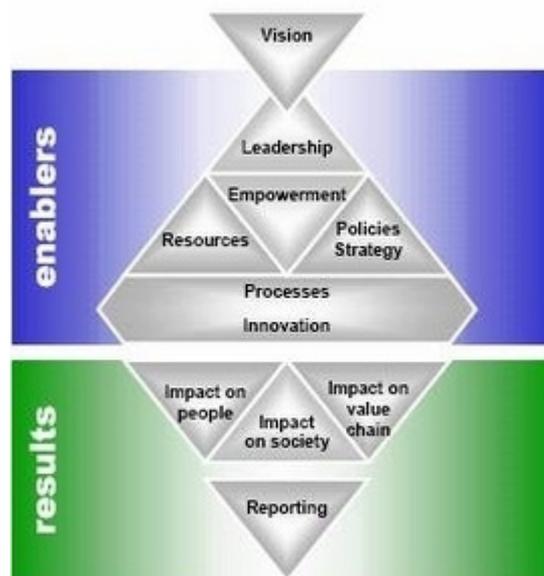
Dando continuidade a estes trabalhos, é importante referir ainda os seguintes documentos da Comissão Europeia:

- O Estudo “*European SMEs and social and environmental responsibility*” (2002) cujas conclusões são utilizados como referência relevante para a construção do questionário a utilizar nesta investigação;
- A Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu intitulada “Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de Responsabilidade Social das empresas” dando continuidade e reforçando as iniciativas anteriormente referidas;
- O UE RESPONSE Project – *Sixt Framework Programme: understanding and responding to societal demands on corporate responsibility* (2008), que define a Responsabilidade Social Corporativa como um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nos seus processos estratégicos de decisão, nas suas operações de negócio e na interacção com os seus Stakeholders, numa base voluntária. É ainda introduzido o conceito de Corporate Social Innovation: os desafios sociais e ambientais são considerados como oportunidades para a inovação e a Responsabilidade Social é utilizada para detectar sistematicamente novas oportunidades (em detrimento de uma abordagem baseada na redução de riscos e custos).

2.6.6. O Global Compact das Nações Unidas

Uma das iniciativas inter governamentais mais relevantes na área da Responsabilidade Social das organizações é o *United Nations Global Compact* (UNGC) que consiste numa iniciativa de cidadania empresarial, voluntária, lançada pelas Nações Unidas em 2000, que reúne partes interessadas baseada em princípios aceites universalmente: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho relativa aos princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e cujo modelo é apresentado na figura seguinte:

Figura 2.16 O Modelo do Global Compact das Nações Unidas



Fonte: <http://www.unglobalcompact.org>.

As empresas participantes nesta iniciativa comprometem-se a respeitar um conjunto de princípios e elaborar anualmente uma comunicação de progresso que demonstre o que fizeram para a sua aplicação (ver <http://www.unglobalcompact.org>), conforme a tabela a seguir apresentada:

Tabela 2.10- Princípios do Global Compact

Domínio	Princípios
Direitos Humanos	1. Respeitar e proteger os direitos humanos 2. Impedir violações dos direitos humanos
Direito do Trabalho	3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho 4. Abolir o trabalho forçado 5. Abolir o trabalho infantil 6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho

Tabela 2.10- Princípios do Global Compact (continuação)

Domínio	Princípios
Protecção Ambiental	7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8. Promover a responsabilidade ambiental 9. Encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente
Luta Contra a Corrupção	10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno

Fonte: www.unglobalcompact.org.

Segundo a Global Compact, entre os potenciais benefícios para as organizações participarem nesta iniciativa incluem-se:

- Mostrar liderança nos assuntos da responsabilidade social empresarial;
- Desenvolver soluções práticas para a resolução de problemas relacionados com a globalização, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, e na sua envolvente com os seus diferentes *stakeholders*;
- Ter uma atitude pró-activa na gestão do risco na resolução dos pontos mais críticos;
- Colaborar com as Nações Unidas no alcance e transmissão destes objectivos junto dos governos, tecido empresarial, sociedade civil, e outros *stakeholders*;
- Promover as boas práticas e a aprendizagem;
- Ter acesso ao conhecimento vasto das Nações Unidas nos assuntos relacionados com o desenvolvimento;
- Melhorar a gestão da empresa/marca, a produtividade e motivação dos empregados assim como aumentar a eficiência no desempenho operacional.

Para que a iniciativa Global Compact das Nações Unidas se mantenha e desenvolva são criadas redes ao nível dos países visando promover localmente os dez princípios do Global Compact, nomeadamente por meio das acções que desenvolvam enquadradas na respectiva cultura e costumes.

Esta iniciativa demonstra a importância que as Nações Unidas, com o seu peso institucional, conferem à sustentabilidade e à Responsabilidade Social das empresas como actores relevantes para a construção de um mundo com mais progresso, justiça social e respeito pelo ambiente.

2.6.7. O Dow Jones Sustainability Index

Segundo o WBCSD (www.wbcsd.org) a importância crescente do desenvolvimento sustentável na actividade das empresas, leva um número crescente de investidores a integrar os critérios económicos, ambientais e sociais nas suas análises de mercado e a utilizar a sustentabilidade como um novo indicador para a gestão do futuro.

O *Dow Jones Sustainability Index* nasceu em 1999 como o primeiro indicador bolsista da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global. As empresas que constam deste Índice, indexado à bolsa de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os accionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a factores económicos, como ambientais e sociais e tendem a utilizar o logo do DJSI:

Figura 2.17 – O Dow Jones Sustainability Index (Logo)



Fonte: DJSI.

A importância dada pelos investidores a este índice é reflexo de uma preocupação crescente das empresas e grupos económicos com um mundo sustentável. A sua performance financeira está, desta forma, intrinsecamente associada ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade que atravessam todas as áreas da vida empresarial e que cruzam aspectos económicos, sociais e ambientais.

A inclusão de uma empresa nestes índices pode trazer-lhe muitos benefícios, tangíveis e intangíveis. Para além de haver um reconhecimento público de liderança em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social, há um reconhecimento importante dos investidores, clientes e até legisladores. A inclusão nos índices é, também, um reconhecimento de uma gestão de risco equilibrada e numa perspectiva de longo prazo, o que é potenciador de uma estratégia que vise o sucesso sustentável da organização.

No entanto, uma análise comparada da performance do *Dow Jones Sustainability Index* quando comparada com o índice *Dow Jones Global*, não permite concluir de uma forma clara a existência de um *business case*. Para além das mais valias que reconhecem ao modelo do DJSI e ao sentimento de pertença a um grupo de eleição, as empresas participantes parecem assumir que o eventual custo da falta de ética e sustentabilidade e uma conseqüente saída do índice DJSI seria muito prejudicial para a sua reputação valor.

Para procurar confirmar esta informação recolhida no contacto com especialistas, foi pesquisada a literatura sobre o desempenho bolsitas de índices compostos por empresas socialmente responsáveis, tendo-se concluído o seguinte:

- Num estudo da performance de 29 índices socialmente responsáveis (Schroder, 2003) os resultados foram mistos com índices socialmente responsáveis a terem uma performance superior aos índices de comparação (exemplo: Domini 400-index), enquanto noutros casos o índice de benchmark apresentou uma performance ligeira superior (exemplo: DJ Stoxx 600 versus DJSI index). No entanto, estes resultados têm que ser analisados com precaução, pois variam muitas vezes em função das

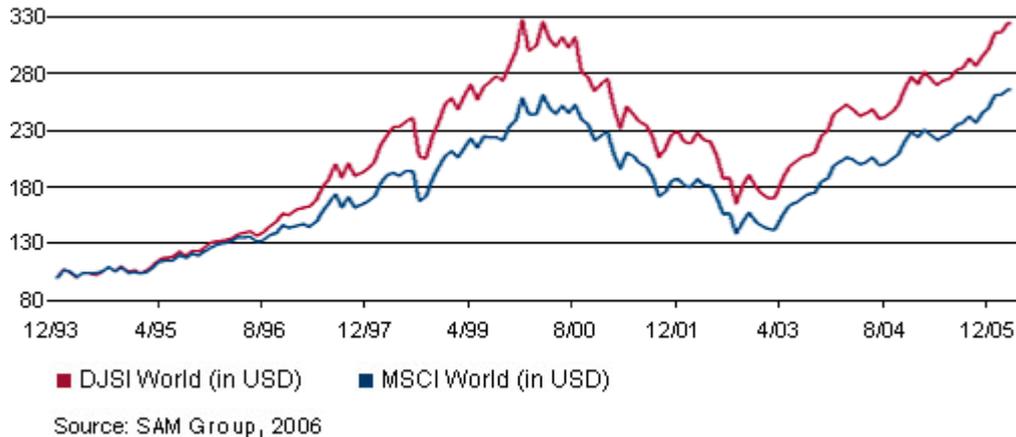
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

séries temporais consideradas e de factores de controlo, tais como o sector e dimensão das empresas consideradas;

- Num estudo mais recente (Consolandi *et al.*, 2008), concluiu-se que o índice socialmente responsável DJSI, considerando o efeito de dimensão da empresa, não apresentava um desempenho bolsista inferior ao do índice de benchmark DJ STOCC600. Nesse mesmo estudo concluiu-se que a inclusão de uma empresa no índice DJSI tinha um efeito moderado no valor das suas acções no momento da inclusão (verificou-se um efeito positivo nos períodos que antecediam esta inclusão provavelmente por o mercado a antecipar), mas registou-se um efeito negativo no valor das acções das empresas que são excluídas do índice DJSI (a reacção da bolsa é substancialmente superior no caso da saída do índice do que no da entrada do índice, a resposta a “más” notícias é mais forte do que a “boas notícias”).

Na figura seguinte são apresentados os dados da análise da performance bolsista do Dow Jones Sustainability Index obtidos a partir de SAM GMBH. No entanto, estes resultados não são automaticamente comparáveis com os benchmarks MCSI World (Dezembro de 1993 a Dezembro de 1995) e DJ Global Stock World Market (Setembro 2005 a Março 2011) em termos dos índices e desempenho das empresas, porque há que atender aos factores de controlo (por exemplo, dimensão e sector da empresa) e a uma análise cuidada de eventos ocorridos durante o períodos em análise para detectar eventuais factores exteriores às empresas que participam nos índices e que possam ter efeito nas cotações. Como conclusão final, poderemos avançar que o desempenho dos índices sustentáveis é pelo menos equivalente à dos índices bolsistas tradicionais.

Figura 2.18. Análise da performance do Dow Jones Sustainability Index: DJSI versus outros Índices Bolsitas (gráfico de 12/93 a 12/05 e dados analíticos a 31 de Março 2011)



Dow Jones Indexes Analytics

Index: Dow Jones Sustainability World Index

As of March 31, 2011

Performance

Comparison Period: September 2005 to March 2011

Index	Short Name	1-Month	3-Month	YTD	Annualized Return				Avall. Ret. (3/30/05)
					1-Year	3-Year	5-Year	10-Year	
Dow Jones Sustainability World Index	DJSI World	-0.61%	4.72%	4.72%	10.50%	-1.69%	2.21%		3.91%
Related Indexes									
Dow Jones Sustainability World Enlarged Index	DJSI Enlarged	-0.66%	4.89%	4.89%	11.03%	-1.50%	1.97%		3.61%
Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index	DJSI Asia/Pacific	-3.27%	-0.29%	-0.29%	7.78%	0.03%	0.10%		3.30%
Dow Jones Sustainability Europe Index	DJSI Europe	-0.97%	6.03%	6.03%	11.37%	-4.69%	1.14%		3.40%
Dow Jones Sustainability North America Index	DJSI North America	0.07%	4.67%	4.67%	13.02%	1.70%	2.56%		3.19%
Dow Jones Sustainability United States Index	DJSI US	-0.09%	3.77%	3.77%	11.48%	1.02%	1.80%		2.44%
Benchmarks									
Dow Jones Global Total Stock Market Index	DJ Global TSM	0.19%	4.49%	4.49%	15.96%	1.60%	3.75%		5.48%
Dow Jones Asia/Pacific Total Stock Market Index	DJ Asia/Pacific TSM	-0.50%	-0.89%	-0.89%	12.32%	1.96%	3.25%		5.95%
Dow Jones Europe Total Stock Market Index	DJ Europe TSM	-0.19%	6.91%	6.91%	14.94%	-2.91%	3.14%		5.38%
Dow Jones U.S. Total Stock Market Index	DJ US TSM	0.44%	6.37%	6.37%	17.73%	3.69%	3.18%		4.30%

Calendar Year Performance

Index	Short Name	YTD	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
			2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Dow Jones Sustainability World Index	DJSI World	4.72%	6.52%	36.06%	-42.98%	11.67%	24.08%		
Related Indexes									
Dow Jones Sustainability World Enlarged Index	DJSI Enlarged	4.89%	7.24%	33.90%	-42.18%	10.73%	22.80%		
Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index	DJSI Asia/Pacific	-0.29%	14.27%	29.30%	-37.57%	2.76%	14.97%		
Dow Jones Sustainability Europe Index	DJSI Europe	6.03%	3.27%	37.10%	-47.68%	12.71%	32.10%		
Dow Jones Sustainability North America Index	DJSI North America	4.67%	13.51%	30.27%	-38.14%	6.16%	15.52%		
Dow Jones Sustainability United States Index	DJSI US	3.77%	12.68%	26.89%	-36.83%	4.35%	15.33%		
Benchmarks									
Dow Jones Global Total Stock Market Index	DJ Global TSM	4.49%	15.22%	37.34%	-42.48%	11.91%	21.68%		
Dow Jones Asia/Pacific Total Stock Market Index	DJ Asia/Pacific TSM	-0.89%	18.68%	39.76%	-42.84%	16.04%	15.16%		
Dow Jones Europe Total Stock Market Index	DJ Europe TSM	6.91%	6.75%	41.08%	-48.00%	14.04%	36.83%		
Dow Jones U.S. Total Stock Market Index	DJ US TSM	6.37%	17.49%	28.57%	-37.23%	5.62%	15.77%		

Fonte: www.samgroup.com.

Um comentário ainda à metodologia utilizada pelo Grupo SAM para o índice DJSI: focaliza-se num grupo pré determinado de empresas de alta performance o que permite

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

questionar a representatividade da amostra e baseia-se fundamentalmente em informação reportada pelas próprias empresas, pelo que poderá haver subjectividade e erros na informação recolhida por este meio.

2.6.8. A Norma Internacional ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility

Factores tais como a globalização provocada pela diminuição das barreiras ao comércio internacional, o desenvolvimento económico e as novas tecnologias levaram à necessidade de melhorar a eficácia e eficiência das organizações a nível mundial.

A ISO (International Organization for Standardization) é o maior organismo normalizador a nível mundial, sendo constituído por uma rede de organismos de normalização nacionais de 157 países, com um Secretariado Geral em Genebra que coordena o sistema.

Cientes, consumidores, governos, associações e o público em geral têm vindo a pressionar de uma forma crescente para que as organizações forneçam produtos e serviços de qualidade que satisfaçam os seus clientes, sem prejudicar o meio ambiente, de uma forma socialmente responsável, ou seja, para que o desenvolvimento sustentável seja uma realidade. Adicionalmente, alguns líderes de organizações empresariais reconhecem que para assegurarem um sucesso sustentável, as organizações têm que actuar de uma forma credível, prevenindo actividades não éticas tais como o trabalho infantil ou a manipulação contabilística,

Inicialmente, as normas ISO tinham como âmbito a garantia e a gestão da qualidade e o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, mas actualmente, outros aspectos, tais como a Responsabilidade Social e o respeito pelo ambiente assumem particular importância e podem ser considerados como fazendo parte da qualidade global das organizações.

De facto, o conceito de Qualidade foi-se alargando significativamente nos últimos anos. A título de exemplo, já o especialista da qualidade Genichi Taguchi tinha estabelecido uma relação directa entre qualidade e Responsabilidade Social, ao afirmar que os

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

produtos e serviços demonstravam uma boa qualidade quando a sua produção e utilização causava poucos ou nenhuns danos/prejuízos à sociedade.

Mais recentemente, um inquérito realizado pela revista “Quality Progress” da American Society for Quality (ASQ), indicava que 82,8% dos respondentes concordavam que a Responsabilidade Social e a sustentabilidade ambiental deverão ser consideradas como parte integrante da gestão da qualidade (March 2008).

A necessidade da ISO desenvolver uma norma de Responsabilidade Social foi inicialmente identificada em 2001 pelo Comité de Política de Consumo ISO/COPOLCO. O ISO *Management Board* criou então um grupo Ad Hoc multi-stakeholder que em 2003 completou uma análise detalhada de iniciativas e assuntos relevantes de Responsabilidade Social a nível mundial. Na sequência da recomendação positiva da conferência internacional *multistakeholder* realizada em 2004, a ISO estabeleceu um grupo de trabalho em Responsabilidade Social (WG SR) com o objectivo de desenvolver a norma ISO 26000. O WG SR agrega representantes de 54 países e de 33 organizações sob a liderança conjunta do Brasil (ABNT) e da Suécia (ISI), estando representados os seguintes grupos de *stakeholders* (partes interessadas): indústria, governo, trabalho, consumidores, organizações não governamentais, serviços, áreas de suporte, pesquisadores e outros, sendo ainda assegurado o balanceamento em termos geográficos e de género dos participantes.

A ISO 26000:2010, em conjunto com as outras normas internacionais, tais como a ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade) e ISO 14001:2004 (Sistemas de Gestão Ambiental), insere-se numa abordagem holística à gestão considerando as expectativas de diversas partes interessadas e a sua evolução, a segurança e continuidade das organizações e dos negócios e a ética e responsabilidade social.

A ISO 26000:2010, enquanto norma internacional de linhas de orientação sobre Responsabilidade Social, foi desenvolvida com base nas melhores práticas de Responsabilidade Social existentes e é consistente com as declarações e convenções relevantes das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho (ILO). Pretende-se que a ISO 26000 seja uma referência global sobre o que é a

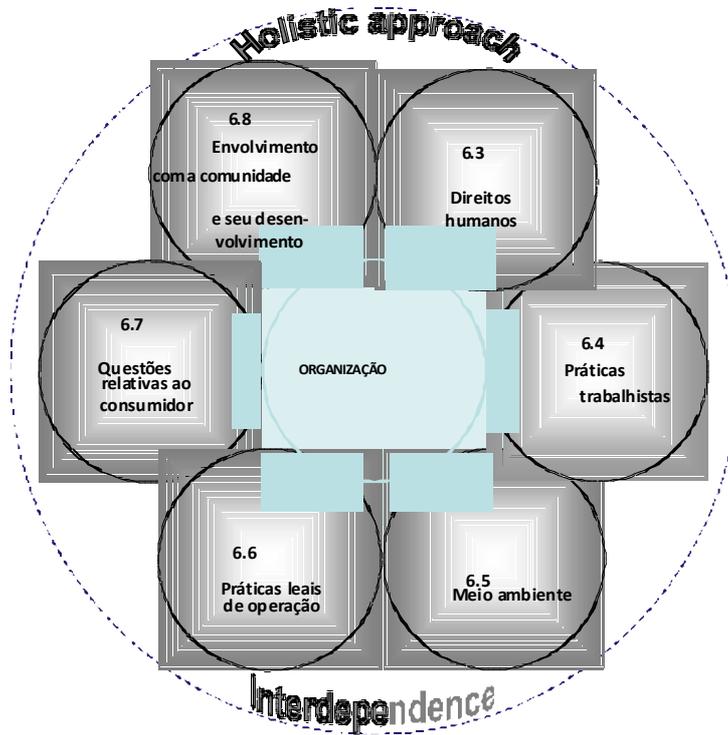
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Responsabilidade Social (RS) e o modo com as organizações devem operar de uma forma socialmente responsável, devendo apresentar a seguinte estrutura:

- 0. Introdução
- 1. Âmbito
- 2. Referências Normativas
- 3. Termos e definições
- 4. O contexto de RS em que as organizações operam
- 5. Princípios de RS relevantes para a organização
- 6. Linhas de orientação em assuntos de Responsabilidade Social (governo das organizações, ambiente, direitos humanos, práticas laborais, práticas de negócio justas, informação e satisfação dos consumidores, envolvimento comunitário/desenvolvimento social)
- 7. Linhas de Orientação para a implementação da RS pelas organizações (análise do contexto em que a organização opera, integração da Responsabilidade Social na organização, relacionamento com os *stakeholders*, integração da responsabilidade social nas práticas diárias da organização, avaliação e revisão do desempenho para efeitos de melhoria, comunicação da responsabilidade social)
- 8- Anexos de linhas de orientação
- Bibliografia.

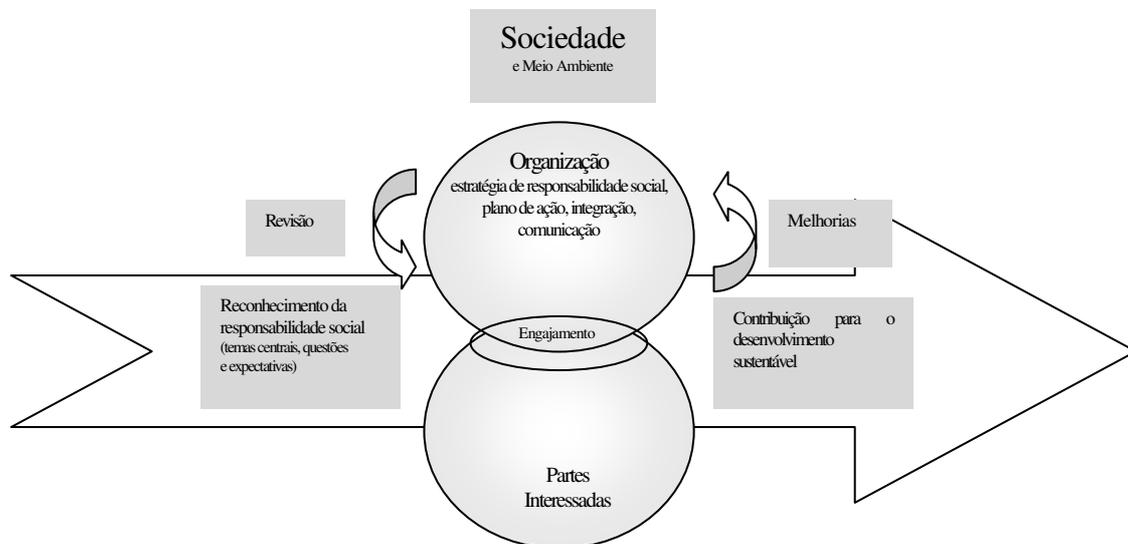
Para uma melhor compreensão desta norma internacional, apresentam-se de seguida um conjunto de figuras que ilustram os temas centrais da ISO 26000:2010, a forma como a Responsabilidade Social pode ser integrada a todos os níveis da organização e finalmente uma visão global da estrutura da norma.

Figura 2.19 - Temas Centrais da ISO 26000:2010



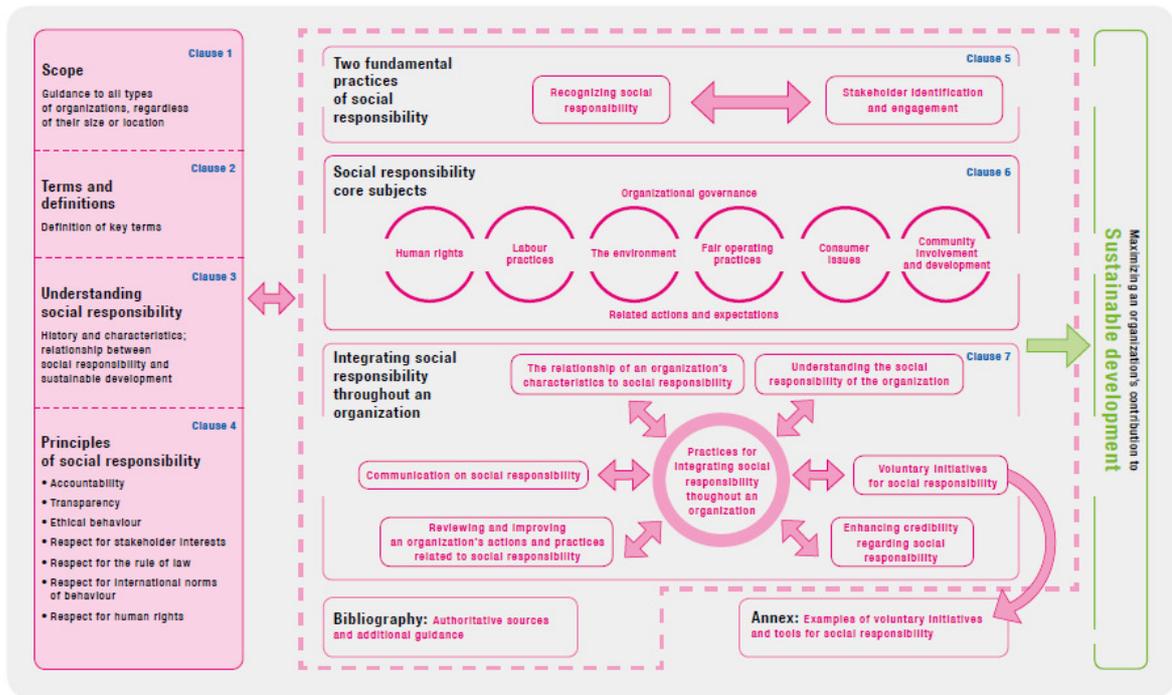
Fonte: ISO 26000:2010.

Figura 2.20 - Integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização



Fonte: ISO 26000:2010.

Figura 2.12 – Schematic Overview of ISO 26000 (Esquema da ISO 26000:2010)



Fonte: ISO 26000:2010.

Pela sua actualidade (estado da arte), abordagem *multistakeholder* global e institucional, sucesso de anteriores normas ISO tais com as ISO 9001:2008, ISO 9000:2005 e as ISO 14000:2004, a ISO 26000:2010 será utilizada neste trabalho como uma referência relevante para efeitos de pesquisa.

2.6.9. Mapeamento de instrumentos de Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social das organizações enquanto contribuição voluntária das empresas para o desenvolvimento sustentável recorre a um conjunto iniciativas e instrumentos cujo mapeamento e comparação com os temas centrais e práticas para integrar a Responsabilidade Social da Norma ISO 26000:2010 são apresentados nas tabelas seguintes: **Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações**, Parte I “Iniciativas Intergovernamentais”, Parte II “Iniciativas Multi

Stakeholder” e Parte III “Outras Iniciativas” (fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor):

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte I – Iniciativas Intergovernamentais

(Iniciativas e ferramentas que operam sob a responsabilidade directa de instituições intergovernamentais, como as agências das Nações Unidas)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>											Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)			
	TEMAS CENTRAIS*						PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3			7.4	7.5
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.															
OCDE Ferramenta de Consciencialização de Riscos para Empresas Multinacionais em Áreas de Governo (Governance) Fraco	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			X
UNCTAD Grupo de Trabalho Intergovernamental das Nações Unidas de Especialistas em Padrões Internacionais de Contabilidade e Relatórios (ISAR)	X		X	X	X		X	X						X	
PNUMA Rede de Clima Neutro (Climate Neutral Network)				X								X	X	X	X
PNUMA Iniciativa do Ciclo de Vida			X	X		X	X					X	X		X

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte I – Iniciativas Intergovernamentais (conclusão)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>													Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)			
	TEMAS CENTRAIS*						PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*										
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5		7.6	7.7	
<p>*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leis de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.</p>																	
Pacto Global das Nações Unidas (<i>United Nations Global Compact</i>)		X	X	X	X												<p>Iniciativa das Nações Unidas destinada às empresas. Aberta a todas as organizações, os participantes se comprometem a alinhar suas estratégias e operações com dez princípios nas áreas de direitos humanos, normas trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção e adoptar medidas de apoio aos objectivos mais amplos da ONU. Plataforma voluntária em que espera-se que as organizações comuniquem anualmente seus esforços de implementação dos princípios por meio de políticas e práticas. O Pacto Global das Nações Unidas desenvolveu ferramentas e materiais de suporte sobre todas as áreas relevantes para ajudar as organizações participantes. Sem cobrança de taxas.</p> <p>www.unglobalcompact.org/</p>
Pacto Global, PNUD, UNITAR Ferramenta da ONU de Avaliação de Parcerias							X		X								<p>Ferramenta de planeamento e de autoavaliação para aumentar o impacto no desenvolvimento e a contribuição para o desenvolvimento sustentável de parcerias público-privadas. Disponibilizada gratuitamente para todas as organizações. A UNIDO capacita consultores para disseminar abordagens e técnicas de gestão de RSE para organizações em todo o mundo.</p> <p>www.unglobalcompact.org/Issues/partnerships/pat.html</p>
UNIDO Programa de Metas para Empreendedores Responsáveis (<i>Responsible Entrepreneurs Achievement Programme</i>)		X	X	X	X			X	X		X	X	X			X	<p>Iniciativa apoiada pela UNIDO destinada a empresas de pequeno e médio porte. Não é exigida associação nem há cobrança de taxas. Fornece uma estrutura e um software analítico para ajudar PME em RSE.</p> <p>www.unido.org/reap</p>

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder

(Iniciativas ou ferramentas desenvolvidas ou geridas por meio de processos multi-stakeholder)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)	
	TEMAS CENTRAIS*							PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leis de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																
AccountAbility Série AA1000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Organização associativa aberta a todas as organizações e indivíduos. É cobrada taxa de associação. Foco na verificação de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social e no envolvimento das partes interessadas. Desenvolveu três normas destinadas ao uso por qualquer organização: <ul style="list-style-type: none"> AA1000APS – fornece princípios gerais de prestação e contas e responsabilidade AA1000AS - fornece requisitos para a verificação de sustentabilidade AA1000SES - fornece uma estrutura para o envolvimento das partes interessadas www.accountability21.net
Amnistia Internacional Princípios de Direitos Humanos para as Empresas		X										X		X	Organização associativa aberta a indivíduos que procuram promover o respeito pelos direitos humanos. Fonte de informações sobre direitos humanos em países específicos. A publicação "Human Rights Principles for Companies" (princípios de direitos humanos para empresas) inclui uma lista de verificação. www.amnesty.org	
Business Social Compliance Initiative (BSCI)		X	X	X	X		X	X	X		X				Iniciativa da indústria com foco em práticas de trabalho nas cadeias de fornecimento, principalmente de grandes empresas retalhistas. A maioria dos associados são empresas de retalho e de marketing que pagam taxa de associação e concordam em auditar fornecedores em relação a códigos de conduta. A iniciativa certifica os auditores. www.bsci-eu.org	

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>																Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)
	TEMAS CENTRAIS*								PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7		
<p>*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.</p>																	
Centro para a Ética Empresarial (ZfW) Sistema de Gestão de Valores	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	Organização que procura promover a ética empresarial na Alemanha e na Europa. Fornece ferramentas de formação e gestão, incluindo uma "estrutura de governo" para questões jurídicas, económicas, ecológicas e sociais. www.dnwe.de/wertemanagement.php (em alemão)
Ceres Princípios Ceres				X								X	X				Organização associativa composta principalmente por organizações ambientais juntamente com investidores que procuram usar os mercados de capital para envolver empresas em questões ambientais e de governo. As empresas são convidadas a endossar os princípios Ceres. A implementação desses princípios envolve auditorias e divulgação de relatórios. É cobrada taxa de associação. As empresas participantes têm acesso a assistência técnica em questões ambientais e à sua gestão. www.ceres.org
CSR360 Rede Global de Parceiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Promove a troca internacional de informações sobre RSE. É necessária contribuição e aprovação para se tornar uma "organização parceira". A rede é liderada pela <i>Business in the Community</i> (BITC) do Reino Unido. www.csr360.org
EFQM Estrutura para RSE e Modelo de Excelência	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ferramenta de "autoavaliação" elaborada para ser usada em gestão de RSE. Anteriormente denominada European Foundation for Quality Management, a EFQM é uma organização associativa aberta a empresas, governos e organizações sem fins lucrativos. Há cobrança de taxas. A organização facilita a troca de informações e fornece serviços a associados. www.efqm.org
ETI Ethical Trading Initiative		X	X					X		X	X	X	X	X	X	X	Organização associativa aberta a empresas, ONGs e sindicatos de trabalhadores específicos. O objectivo é que empresas compradoras trabalhem com ONGs e sindicatos de trabalhadores para aprender sobre as melhores formas de implementar códigos de práticas de trabalho na cadeia de fornecimento. As empresas pagam taxa de associação, concordam em aplicar o código de práticas de trabalho aos seus fornecedores, relatam actividades e cumprem outros requisitos. www.ethicaltrade.org/

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>																Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)
	TEMAS CENTRAIS*								PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7		
<p>*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.</p>																	
European Business Ethics Network (EBEN)	X	X	X	X	X	X	X	X									Organização associativa com taxa anual, dedicada à promoção da ética empresarial. Organiza conferências e disponibiliza publicações. Além disso, organiza redes nacionais e redes com temas específicos para directores de ética corporativa e outros usuários. www.eben-net.org
Fair Labour Association (FLA)	X	X	X					X	X			X	X	X	X		Iniciativa multi-stakeholder criada para tratar de práticas de trabalho na cadeia de fornecimento. Os associados incluem empresas compradoras, faculdades e universidades e ONGs. As empresas associadas devem apoiar a monitorização e a verificação das condições de trabalho dos seus fornecedores. A FLA publica relatórios públicos. www.fairlabor.org/
FORÉTICA Norma SGE 21 Sistema de Gestão de Ética e RSE	X		X	X	X	X	X										Iniciativa que define critérios para o estabelecimento, implementação e avaliação de sistema de gestão em ética e responsabilidade social. www.foretica.es (em espanhol)
Global Reporting Initiative (GRI) Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X		Iniciativa desenvolvida pelo PNUMA e CERES (também incluídos nesse anexo) que fornece modelos de indicadores, directrizes e ferramentas de apoio para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. <i>Stakeholders</i> Organizacionais globais fornecem as orientações e o governo da organização. Suas directrizes, suplementos e anexos são oferecidos gratuitamente no seu site. Há cobrança para a aquisição de outros materiais de formação e os instrumentos disponibilizados incluem: <ul style="list-style-type: none"> • Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (indicadores e princípios) • Vários suplementos sectoriais específicos (construção, telecomunicações, órgãos públicos, etc.) • Protocolo para Definição de Limite (esfera de influência e avaliação de impactos) www.globalreporting.org

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>																Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)
	TEMAS CENTRAIS*								PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7		
<p>*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.</p>																	
<p>Danish Institute for Human Rights Avaliação de Conformidade com os Direitos Humanos</p>		X	X		X		X	X				X	X	X	X	X	Essa organização nacional de direitos humanos tem um projecto sobre Direitos Humanos e Negócios que fornece informações sobre a situação dos direitos humanos em vários países. Oferece também ferramentas e manuais de gestão, às vezes pagos. A Avaliação de Conformidade com os Direitos Humanos é uma ferramenta detalhada disponível para venda na Internet. Uma ferramenta mais simplificada, "HRCA Quick Check", é disponibilizada gratuitamente. www.humanrightsbusiness.org
<p>International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance (ISEAL)</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Organização associativa para organizações que estabelecem normas sócio-ambientais internacionais. Promove normas voluntárias e avaliações de conformidade relacionadas com questões sócio-ambientais. Fornece ferramentas para definição e avaliação de normas. É cobrada taxa de associação. www.isealliance.org
<p>Joint Article Management Promotion Consortium (JAMP)</p>			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	Programa associativo de troca de informações, com cobrança de taxa, destinado a ajudar organizações a cumprir com requisitos legais sobre substâncias químicas em produtos. Fornece modelos de formulários e tabelas para descrever e transferir informações sobre substâncias químicas contidas em produtos e infraestrutura de TI para troca formulários e tabelas. Realiza sessões educacionais e de capacitação para disseminar seus sistemas. http://www.jamp-info.com/english/
<p>International Framework Agreement</p>		X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	Acordos negociados entre empresas multinacionais (EMNs) e Federações Sindicais Mundiais (GUFs) destinados a fornecer meios para abordar problemas geralmente relacionados com práticas de trabalho nas operações de empresas multinacionais a nível internacional. http://www.global-unions.org/sojp.php?rubrique70
<p>Rainforest Alliance</p>		X	X	X			X					X	X	X	X	X	Organização associativa criada para definir normas sócio-ambientais e emitir certificação para produtores nas áreas de silvicultura, agricultura e turismo. Fornece formação e outros tipos de assistência técnica em indústrias cobertas pelas suas actividades de certificação. www.rainforest-alliance.org

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>													Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)			
	TEMAS CENTRAIS*						PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*										
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5		7.6	7.7	
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																	
R-bec Norma de Sistema de Gestão de Conformidade Ética/Legal													X			X	Norma gratuita de sistema de gestão para qualquer organização que deseje desenvolver um sistema de gestão de conformidade ética e legal. http://r-pec.reitaku-u.ac.jp/ (japonês)
Projeto Sigma Directrizes Sigma		X	X	X			X	X	X				X	X	X	X	Linhas de orientação para organizações sobre como contribuir para o desenvolvimento sustentável. Gratuito. http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/default.asp
Responsabilidad Social Empresarial Conjunto de Ferramentas para a América Latina		X	X				X	X	X				X				Conjunto de ferramentas de análise e formação que fornece apoio às PMEs da América Latina para ajudá-las a melhorar as suas iniciativas e práticas de responsabilidade social. www.produccionmaslimpia-la.net/herramientas/index.htm (espanhol)
Social Accountability International (SAI)		X	X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	Iniciativa multi-stakeholder que trata de práticas de trabalho. Estabelece normas SA8000 auditáveis para locais de trabalho. Produz o <i>Handbook for Implementing a Socially Responsible Supply Chain Management System</i> (manual de implementação de sistema de gestão para uma cadeia de fornecedores socialmente responsável) e outras ferramentas. Parceira no fornecimento de formação e apoio técnico para auditores, trabalhadores, fornecedores e clientes. Como organização independente, a <i>Social Accountability Accreditation Services (SAAS)</i> acredita Organismos de Certificação para certificação de organizações segundo a SA8000. www.sai-intl.org
The Natural Step International (TNS)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Organização internacional sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento sustentável. O TNS fornece um modelo para planeamento de sistemas complexos assim como ferramentas disponibilizadas gratuitamente para ajudar indivíduos e organizações a aprender sobre o desenvolvimento sustentável e como contribuir para ele.

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte II – Iniciativas Multi Stakeholder (conclusão)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)	
	TEMAS CENTRAIS*							PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7
<p>*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.</p>																
Transparência Internacional (TI) Várias ferramentas	X				X		X							X	X	<p>ONG associativa global que tem como missão combater a corrupção. Fornece ferramentas e dados para organizações, sectores económicos específicos e agências governamentais. Exemplos de ferramentas incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princípios Empresariais para Combater o Suborno, um código voluntário multi-stakeholder • Relatório Global de Corrupção • Índice de Percepção da Corrupção • Bribe Payers Index (índice de pagadores de suborno) • Barómetro Global da Corrupção • <i>The Integrity Pact</i> (pacto pela integridade) <p>www.transparency.org</p>

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

**Parte III – Outras Iniciativas
(exemplo: de um só Stakeholder ou Sectoriais)**

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objetiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)	
	TEMAS CENTRAIS*							PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																
Consumers International Carta para Negócios Globais (<i>Charter for Global Business</i>)				X	X	X						X	X		X	Federação global de grupos de consumidores. A Carta estabelece as melhores práticas de negócios e direitos do consumidor em áreas de interesse para os consumidores. Há cobrança de taxa para associação e direito a voto nos códigos e cartas. www.consumersinternational.org
CSR Europe Toolbox	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	Iniciativa associativa, com cobrança de taxa, para empresas europeias e organizações nacionais de RSE. Realiza projectos, organiza reuniões e lança publicações. O <i>Toolbox</i> é uma colectânea de guias e outros materiais, organizados por temas, disponibilizados na Internet e produzidos por meio de projectos com associados e suas partes interessadas. www.csreurope.org/
Instituto Ethos Indicadores Ethos de RSE	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	Organização brasileira que busca promover a responsabilidade social no sector empresarial. Fornece várias ferramentas de RSE gratuitas, entre elas um conjunto de indicadores de RSE. www.ethos.org.br (português)
The Global Sullivan Principles of Social Responsibility		X	X		X		X	X			X		X	X		Código de conduta voluntário de desempenho social, económico e ambiental para organizações de todo o mundo. As organizações se comprometem a seguir os princípios em formulação de políticas internas, formação e elaboração de relatórios. Não é exigida associação nem há cobrança de taxas para usar o código. Não há engajamento de partes interessadas na elaboração do código. www.thesullivanfoundation.org/gsp/default.asp

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações
Parte III – Outras Iniciativas (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objetiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)	
	TEMAS CENTRAIS*						PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*									
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas leais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																
International Business Leadership Forum (IBLF) Guia de Avaliação de Impacto nos Direitos Humanos		X	X	X	X										X	A IBLF é uma fundação sem fins lucrativos apoiada por grandes empresas que promove a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. Produz várias publicações e ferramentas como a <i>Human Rights Translated: A Business Reference Guide</i> (direitos humanos traduzidos: guia de referência empresarial). Em 2007, a IBLF, juntamente com a <i>International Finance Corporation</i> do Banco Mundial, lançou o <i>Guide to Human Rights Impact Assessment and Management: Road Testing Draft</i> (guia de avaliação e gestão de impactos nos direitos humanos: versão piloto). www.iblf.org/resources/guides.aspx
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Várias iniciativas e ferramentas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Organização associativa voltada principalmente para grandes empresas. É cobrada taxa anual de associação. Desenvolveu diversas iniciativas e ferramentas disponíveis para o público, entre as quais: <ul style="list-style-type: none"> The <i>Global Water Tool</i> (ferramenta para a questão mundial da água) Improving Stakeholder Engagement: <i>Measuring Impact</i> (melhoria do envolvimento das partes interessadas: medição dos impactos) <i>Organizational Governance: Issue Management Tool</i> (governança organizacional: ferramenta para gestão de questões) <i>Sustainable Development: A Learning Tool</i> (desenvolvimento sustentável: ferramenta de aprendizagem) Vários outros documentos como directrizes, iniciativas e ferramentas para questões sócio-ambientais específicas. www.wbcasd.org
Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) Sector: Agricultura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Organização que congrega iniciativas de certificação em 20 países por meio de uma rede de organizações certificadoras e produtores. Fornece certificação segundo as normas de comércio justo, tanto gerais como sectoriais. Associados certificados podem usar o selo e participar de assembleias-gerais e do conselho director. www.fairtrade.net

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte III – Outras Iniciativas (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objetiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)	
	TEMAS CENTRAIS*							PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*								
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																
International Cocoa Initiative Sector: Agricultura		X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	Organização criada para combater o trabalho infantil e outras práticas trabalhistas abusivas nas culturas de cacau. Organizações associadas incluem as principais marcas de chocolate, processadores de cacau, bem como ONGs e organizações de sindicatos de trabalhadores. www.cocoainitiative.org
GLOBAL G.A.P. Sector: Agricultura			X	X		X						X	X	X	X	GAP significa Boas Práticas na Agricultura. Associação sem fins lucrativos criada para definir normas voluntárias para a certificação de produtos e práticas agrícolas. Associados pagam uma taxa para participar do desenvolvimento dessas normas. www.globalgap.org
Rainforest Alliance Normas da Rede de Agricultura Sustentável (SAN) Sector: Agricultura	X	X	X	X	X	X	X					X			X	Organização associativa composta por fazendeiros e grupos de produtores que cultivam culturas tropicais para exportação. Destina-se a promover melhores práticas de gestão ao longo das cadeias de valor agrícolas, incentivando fazendeiros a cumprir as normas SAN e motivando comerciantes e consumidores a apoiar a sustentabilidade. www.rainforest-alliance.org/agriculture.cfm?id=standards
Clean Clothes Campaign (CCC) Sector: Vestuário		X	X		X	X			X	X			X			Associação internacional de organizações nacionais presente em 12 países europeus, dedicada à melhoria das condições de trabalho na indústria de vestuário e à defesa de trabalhadores da indústria que buscam mudanças. A CCC advoga em casos específicos e se envolve com empresas e autoridades para resolvê-los. A CCC também fornece informações sobre condições de trabalho e práticas trabalhistas no sector e tem um código de práticas trabalhistas. www.cleanclothes.org
Fair Wear Foundation (FWF) Sector: Vestuário		X	X					X		X	X	X	X	X	X	Organização multi-stakeholder criada para tratar de práticas trabalhistas na cadeia de suprimentos do sector de vestuário e calçados. Empresas compradoras associam-se à FWF por meio de uma contribuição anual, adoptando o Código de Práticas Trabalhistas e cumprindo outros requisitos. As empresas são avaliadas anualmente em relação ao cumprimento do Código. www.fairwear.nl (holandês)

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações

Parte III – Outras Iniciativas (continuação)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>													Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)		
	TEMAS CENTRAIS*						PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*									
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5		7.6	7.7
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																
Roundtable on Sustainable Biofuels Sector: Biocombustíveis		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X				Organização associativa, com cobrança de taxa. Promove discussões envolvendo partes interessadas para estabelecer princípios e critérios para a produção de biocombustíveis. http://cgse.epfl.ch/page65660.html
International Council of Chemical Associations Actuação Responsável (Responsible Care) Sector: Químico	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	Organização associativa, com cobrança de taxa, para empresas do sector químico. Seu foco é na saúde, segurança e impacto ambiental de produtos e processos. Programa de segurança e controle de produtos que cobre a produção e uso de produtos químicos, e abrange a cadeia de suprimentos. www.responsiblecare.org
Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) Sector: Indústria Extractiva						X				X						Iniciativa multi-stakeholder composta por governos, empresas, organizações da sociedade civil e investidores que apoiam a divulgação e verificação de pagamentos de empresas e receitas governamentais nos sectores de petróleo, gás e mineração. Empresas participantes concordam em relatar pagamentos a governos e os governos concordam em relatar pagamentos recebidos de empresas. As organizações da sociedade civil participam do desenvolvimento e monitorização de planos específicos. http://eiti.org
Princípios do Equador Sector: Financeiro												X	X	X		Referência do sector financeiro para determinar, avaliar e gerir riscos sócio-ambientais em financiamento de projectos. www.equator-principles.com
Princípios para Investimento Responsável (PRI) Sector: Financeiro	X			X			X	X	X		X	X	X		X	Fornecer uma estrutura para que investidores cumpram suas obrigações fiduciárias (ou equivalentes) levando em conta questões sócio-ambientais e de governança corporativa. A Estrutura é desenvolvida por um grupo de partes interessadas nomeado composto por especialistas. É necessário associar-se e é sugerida uma contribuição voluntária. www.unpri.org/

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

Tabela 2.11 – Iniciativas e Instrumentos de Responsabilidade Social das Organizações
Parte III – Outras Iniciativas (conclusão)

INICIATIVA OU FERRAMENTA DA ORGANIZAÇÃO (Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)	O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluídos na subsecção correspondente. <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ISO 26000</i>														Informações adicionais (incluem uma descrição breve e objectiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um site na Internet para informações adicionais)		
	TEMAS CENTRAIS*							PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*									
	6.2 GO	6.3 DH	6.4 Tr	6.5 Amb	6.6 PLO	6.7 Con	6.8 Com	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6		7.7	
*Índice das subsecções da ISO 26000: 6.2 Governança organizacional; 6.3 Direitos humanos; 6.4 Práticas de trabalho; 6.5 Meio ambiente; 6.6 Práticas legais de operação; 6.7 Questões relativas ao consumidor; 6.8 Envolvimento comunitário e desenvolvimento; 5.2 Reconhecimento da responsabilidade social; 5.3 Identificação e envolvimento das partes interessadas; 7.2 Relação das características da organização com a responsabilidade social; 7.3 Compreensão da responsabilidade social da organização; 7.4 Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; 7.5 Comunicação sobre responsabilidade social; 7.6 Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; 7.7 Análise e melhoria das acções e práticas da organização relativas à responsabilidade social.																	
Marine Stewardship Council Sector: Pesca				X	X	X								X	X	X	Iniciativa de certificação e rotulagem ambiental para práticas sustentáveis de pesca. Inclui: <ul style="list-style-type: none"> Code of Conduct for Responsible Fishing (código de conduta para pesca responsável) Code of Good Practice for Setting Social and Environmental Standards (código de boas práticas para definição de normas sócio-ambientais) Guidelines for the Eco-labelling of Fish and Fishery Products from Marine Capture Fisheries (directrizes para rotulagem ambiental da pesca e de produtos pesqueiros marinhos) Há cobrança de taxa para certificação e uso do selo. www.msc.org
Forest Stewardship Council (FSC) Sector: Florestal		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X	Grupo associativo, com cobrança de taxa, aberto para indivíduos e organizações. Os associados ajudam na governança e desenvolvimento de políticas. O FSC é um sistema de <i>certificação internacional</i> que fornece normalização, garantia de marca e serviços de certificação para empresas, organizações e comunidades interessadas na gestão florestal responsável. http://www.fsc.org/	
Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC) Sector: Florestal																O PEFC é uma organização colectiva destinada ao reconhecimento mútuo de sistemas de certificação em manejo florestal sustentável. Organizações nacionais fornecem a governança e reconhecimento de grupos associados. http://www.pefc.org	

Fonte: ISO 26000:2010, adaptado pelo Autor.

2.6.10. Análise Integrada da Responsabilidade Social e modelo de RSO (RSC/RSE/CSR) escolhido para esta pesquisa

A análise efectuada sobre o conceito e as teorias/*frameworks* que suportam a Responsabilidade Social das organizações, evidencia, conforme observado por Paton e Siegel (2005), que “a análise da RSO está ainda num estágio embrionário e assuntos

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

críticos relacionados com quadros de referência (frameworks), medições e métodos empíricos ainda não estão resolvidos”.

Não obstante, é possível concluir que apesar da falta de uma definição universalmente aceite e unificadora, a maior parte das interpretações de RSO incorpora e integra uma dimensão económica, social e ambiental (Hediger, 2006).

Com base nesta revisão do estado da arte, a definição e o modelo conceptual de Responsabilidade Social das organizações da ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, complementada com a abordagem da União Europeia são adoptadas como referência para esta investigação. Como existem organizações que não são empresas (exemplo: terceiro sector) mas que aplicam a Responsabilidade Social e são relevantes para o tema em estudo, neste trabalho será utilizada a designação de Responsabilidade Social ou Responsabilidade Social das organizações, em linha com a ISO 26000:2010 e de aplicabilidade a qualquer tipo de organização.

Acresce que enquanto corolário da Estratégia de Lisboa adoptada pela União Europeia e subsequentemente reforçada e desenvolvida, é expectável que as linhas de orientação sobre Responsabilidade Social da empresa, promovidas pela União Europeia, se continuem a afirmar com uma referência sustentada no domínio da Responsabilidade Social.

Como se constata no subcapítulo anterior, as variáveis de Responsabilidade Social da norma internacional ISO 26000:2010 correlacionam-se em grande parte com os principais instrumentos de Responsabilidade Social.

Através de uma análise comparativa da Norma ISO 26000: 2010 com o Livro Verde da Comissão Europeia e com o Global Compact das Nações Unidas, é possível concluir, como evidenciado nas Tabelas 2.12 (Comparação “Livro Verde” CE vs ISO 26000:2010) e 2.13 (Comparação ISO 26000: 2010 e *United Nations Global Compact*) que a norma ISO 26000:2010 é mais abrangente e completa, incorporando na generalidade, os princípios e temáticas abordadas no “Livro Verde” da CE e no *Global Compact* das Nações Unidas:

Tabela 2.12. Comparação Livro Verde CE vs ISO 26000:2010

Livro Verde CE----->>>>>>	1. Gestão dos Recursos Humanos	2. Saúde e Segurança no Trabalho	3. Adaptação à mudança	4. Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	5. Comunidades Locais	6. Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	7. Direitos Humanos	8. Preocupações ambientais globais
ISO 26000								
Governo das organizações			X					X
Ambiente				X				X
Direitos Humanos							X	
Práticas laborais	X	X						
Práticas de Negócio Justas						X		
Informação e satisfação dos Consumidores						X		
Envolvimento comunitário e desenvolvimento social					X			

Legenda: “x” significa que o requisito da norma ISO 26000:2010 incorpora a dimensão correspondente do “Livro Verde” da CE.

Fonte: Autor.

Tabela 2.13 — Comparação ISO 26000: 2010 e *United Nations Global Compact*

Temas centrais ISO 26000: 2010	Claúsula ISO 26000	Princípio Global Compact Nações Unidas
Tema central: Governo das organizações	6.2	-----
Tema central: Direitos humanos	6.3	1, 2
Questão 1: Diligência devida	6.3.3	1, 2, 5
Questão 2: Situações de risco para os direitos humanos	6.3.4	1, 2, 4, 5
Questão 3: Evitar cumplicidade	6.3.5	1, 2
Questão 4: Resolução de queixas	6.3.6	1
Questão 5: Discriminação e grupos vulneráveis	6.3.7	1, 5, 6
Questão 6: Direitos civis e políticos	6.3.8	1, 3
Questão 7: Direitos económicos, sociais e culturais	6.3.9	1
Questão 8: Princípios e direitos fundamentais no trabalho	6.3.10	1, 3-6
Tema central: Práticas Laborais	6.4	3-6
Questão 1: Emprego e relações de trabalho	6.4.3	3, 6
Questão 2: Condições de trabalho e protecção social	6.4.4	3, 4, 6
Questão 3: Diálogo social	6.4.5	3, 6
Questão 4: Saúde e segurança no trabalho	6.4.6	-----
Questão 5: Desenvolvimento humano e formação/treino no local de trabalho	6.4.7	6
Tema central: Meio ambiente	6.5	7-9
Questão 1: Prevenção da poluição	6.5.3	8
Questão 2: Uso sustentável de recursos	6.5.4	7-9
Questão 3: Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	6.5.5	7-9
Questão 4: Protecção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais	6.5.6	8
Tema central: Práticas de Negócio Justas	6.6	10
Questão 1: Práticas anticorrupção	6.6.3	10
Questão 2: Envolvimento político responsável	6.6.4	10

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Temas centrais ISO 26000: 2010	Claúsula ISO 26000	Principio Global Compact Nações Unidas
Questão 3: Concorrência leal	6.6.5	10
Questão 4: Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	6.6.6	10
Questão 5: Respeito ao direito de propriedade	6.6.7	-----
Tema central: Questões relativas ao consumidor (Informação e satisfação dos Consumidores)	6.7	7-10
Questão 1: Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas	6.7.3	10
Questão 2: Protecção à saúde e segurança do consumidor	6.7.4	-----
Questão 3: Consumo sustentável	6.7.5	7-9
Questão 4: Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.7.6	3, 8
Questão 5: Protecção e privacidade dos dados do consumidor	6.7.7	-----
Questão 6: Acesso a serviços essenciais	6.7.8	-----
Questão 7: Educação e consciencialização	6.7.9	-----
Tema central: Envolvimento comunitário e desenvolvimento social	6.8	6
Questão 1: Envolvimento comunitário	6.8.3	-----
Questão 2: Educação e cultura	6.8.4	-----
Questão 3: Geração de emprego e capacitação	6.8.5	6
Questão 4: Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	6.8.6	-----
Questão 5: Geração de riqueza e renda	6.8.7	6
Questão 6: Saúde	6.8.8	-----
Questão 7: Investimento social	6.8.9	6

Fonte: Autor a partir de ISO 26000: 2010 e www.unglobalcompact.org.

Do ponto de vista teórico, esta abordagem é suportada na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Carrol, 1979; MacWilliams e Siegel, 2001; Carrol e Schwantz, 2003) e na RBV- Teoria Baseada nos Recursos/*Resource Based View* (Barney, 1991; Russo e Fouts, 1997):

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- As empresas têm relações com muitas partes interessadas para além dos accionistas e estas partes interessadas (*stakeholders*) são afectadas e por sua vez afectam as empresas (Teoria dos *Stakeholders*);
- A Responsabilidade Social Corporativa compreende as dimensões económica, legal, ética e filantrópica e as expectativas da sociedade em relação a essas organizações num dado momento (Carrol, 1979) e as empresas orientadas para a RSC aumentam os seus recursos intangíveis de conhecimento e confiança (Carrol, 1979) que por sua vez, segundo a RBV, suportam o processo de criação de valor. Também Russo e Fouts (1997) examinaram a RSC sobre uma perspectiva de RBV considerando que pode resultar em vantagem competitiva, por exemplo, através da gestão ambiental;
- O valor criado permite então premiar os *stakeholders* que contribuíram com recursos (Figge and Schaltegger, 2003) e promover a satisfação das necessidades sociais e da protecção do ambiente (Margolis and Walsh, 2003).

Esta sustentação teórica é consistente com a abordagem da União Europeia à Responsabilidade Social da empresa:

- A principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, especialmente através da criação de emprego;
- Para uma empresa ter resultados sustentáveis tem de adoptar voluntariamente um comportamento orientado pelo mercado e que contribua para um desenvolvimento sustentável, integrando nas suas operações as vertentes económica, social e ambiental, promovendo a Responsabilidade Social.

Por outro lado, a universalidade do processo de elaboração e aprovação da norma ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility, a legitimidade que lhe é conferida enquanto norma ISO e a actualidade do documento em causa, recomenda a utilização desta norma no âmbito deste trabalho que se pretende de âmbito global. Uma vez que a ISO 26000 é aplicável a qualquer tipo de organização, e utiliza a designação de Responsabilidade Social das organizações, doravante a expressão Responsabilidade Social das organizações (RSO) será utilizada e deve ser considerada equivalente a RSE, RSC ou CSR sempre que a organização seja uma empresa.

2.6.11. A Responsabilidade Social da empresa e o desenvolvimento sustentável

Apesar de muitas vezes os termos Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável serem utilizados no mesmo sentido e de haver relação próxima entre ambos, os conceitos de Responsabilidade Social e de desenvolvimento sustentável são diferentes.

O desenvolvimento sustentável é um conceito amplamente divulgado que obteve reconhecimento internacional após a publicação, em 1987, do relatório O Nosso Futuro Comum da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU. O desenvolvimento sustentável refere-se a satisfazer as necessidades do presente, dentro dos limites ecológicos do planeta, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir as suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável tem três dimensões – económica, social e ambiental – as quais são interdependentes. Por exemplo, a eliminação da pobreza requer a promoção da justiça social, do desenvolvimento económico e a protecção ao meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável foi definido como “aquele que permite a satisfação das necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades das gerações futuras” (relatório Brundtland, 1987). A sustentabilidade implica a procura simultânea de crescimento económico lucrativo, progresso e equidade social e respeito pelo meio ambiente, de modo a criar valor para os accionistas, os clientes, os trabalhadores e a sociedade em geral.

A Agenda 21, aprovada na Cimeira do Rio de Janeiro em 1992, aprovou um plano de sustentabilidade para o século XXI, fundado nas três áreas do desenvolvimento sustentável (DS), a dimensão económica, ambiental e social, conhecidas pela expressão “*Triple Bottom Line*” (*Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Elkington 1997) ou “*People, Planet and Profit*” (Relatório de Sustentabilidade da Shell):

- Dimensão económica: relacionada com todas as interacções que podem existir entre um empresa e as restantes partes interessadas. São traduzidas nos balanços e

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

demonstrações de resultados, focalizados essencialmente na rentabilidade da empresa e nos accionistas, mas também nas implicações da actividade da empresa num conjunto de outras partes interessadas, tais como os clientes, parceiros/fornecedores, trabalhadores, as comunidades locais, ONG's, Estado, etc.

- Dimensão ambiental: relacionada com os impactes das actividades das empresas sobre os sistemas vivos e não vivos, incluindo eco sistemas, ar, água e solo;
- Dimensão social: que abrange a equidade (luta contra as desigualdades, responsabilidade para com as gerações futuras) e a valorização da diversidade dos seres humanos.

Para que a sustentabilidade empresarial seja atingida há que procurar actuar de uma forma equilibrada e balanceada nas vertentes económica, social e ambiental, já que as três estão interligadas e podem influenciar-se entre si de múltiplos modos (Elkington, 1997).

A noção de sustentabilidade compreende a promessa de uma evolução da sociedade para um mundo mais rico e com maior equidade em que os ambientes natural e os marcos culturais possam ser preservados pelas futuras gerações. Ao adicionar à procura do crescimento económico e da equidade social e a preservação dos recursos naturais, a sustentabilidade congrega os grandes desafios futuros da humanidade (fonte ISO 26000:2010).

O desenvolvimento sustentável implica, pois, a procura simultânea de desenvolvimento económico rentável, de progresso social e equidade e do respeito para com o meio ambiente e os recursos naturais, e a criação simultânea de valor para os accionistas (ou para a tutela no caso de organizações públicas) e para os seus clientes, colaboradores e a sociedade em geral

Por sua vez, a Responsabilidade Social tem como foco a organização e refere-se às responsabilidades da organização para com a sociedade e o meio ambiente, sendo segundo a Comissão Europeia, um conceito relevante que enquadra a contribuição das organizações para a sustentabilidade (Commission of the European Communities, 2002).

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Os princípios, práticas e temas centrais descritos na norma internacional ISO 26000:2010 constituem uma base para a implementação prática da responsabilidade social pelas organizações e a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. As decisões e actividades da organização socialmente responsável podem trazer uma contribuição significativa para o desenvolvimento sustentável.

No entanto, há que ter em conta que o objectivo do desenvolvimento sustentável é aplicável a toda a sociedade e a todo o planeta, não dizendo respeito especificamente à sustentabilidade ou sucesso permanente de uma organização específica.

A ISO 26000:2010 refere explicitamente que “A sustentabilidade de uma determinada organização poderá ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade como um todo, a qual é obtida ao lidar-se com aspectos sociais, económicos e ambientais de uma maneira integrada. Consumo sustentável, uso sustentável de recursos e meios de vida sustentáveis são relevantes a todas as organizações e têm a ver com a sustentabilidade da sociedade como um todo”.

Em síntese, quer o conceito de desenvolvimento sustentável quer o de Responsabilidade Social visam o objectivo de procura simultânea do desenvolvimento económico com progresso social e respeito pelo meio ambiente, mas enquanto o Desenvolvimento Sustentável se posiciona a um nível global, intergovernamental e institucional, a Responsabilidade Social está ao nível das organizações. Isto significa também que esta problemática não se resolve apenas ao nível dos governos e das instituições globais, mas antes exige a intervenção das organizações, públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos.

A relação entre diversos instrumentos de Responsabilidade Social anteriormente apresentados e os três pilares do desenvolvimento sustentável (económico, ambiental e social) pode ser sistematizada na tabela seguinte, concluindo-se que alguns instrumentos evidenciam uma Inclusão extensiva (identificada por +++ na Tabela 2.14 ou considerável (++) na Tabela 2.14), enquanto que outros são omissos (- na Tabela 2.14) ou fazem uma Inclusão apenas moderada (+ na Tabela 2.14):

Tabela 2.14 - Instrumentos RSO versus Pilares Desenvolvimento Sustentável

Instrumento RSE	DS: Económico	DS: Social	DS: Ambiental
UN Global Compact	+	+	+
Amenesty	-	++	-
Sullivan Principles	-	++	-
OECD Guidelines for MNEs	+	+	
WHO/UNICEF	-	++	-
The Equator Principles	++	++	++
Principles for Responsible Investment	++	++	++
SA8000	+	++	-
ISO 9000	+	+	-
ISO 14000	+		++
ISO 26000	++	++	++
EMAS	+		+++
EU Eco-label		+	++
FSC	+	+	++
DJGCI	+	++	++
FTSE4Good	+	++	++
GRI	+++	+++	+++
AA1000S	+	+++	+
Objectivos da EU Desenvolvimento Sustentável	++	++	++
Objectivos do Milénio UN	++	++	++

Fonte: Adaptado de EU “*Mapping Instrumentos for Corporate Social Responsibility*” (2003), actualizado pelo Autor.

Legenda:

- +++ Inclusão extensiva; ++ inclusão considerável; + inclusão mínima; - sem inclusão;
- Pilar DS económico pode incluir aspectos: financeiros, de desenvolvimento económico, de relação com consumidores;
- Aspecto DS social pode incluir aspectos: direitos humanos, investimento na comunidade, suborno e corrupção;

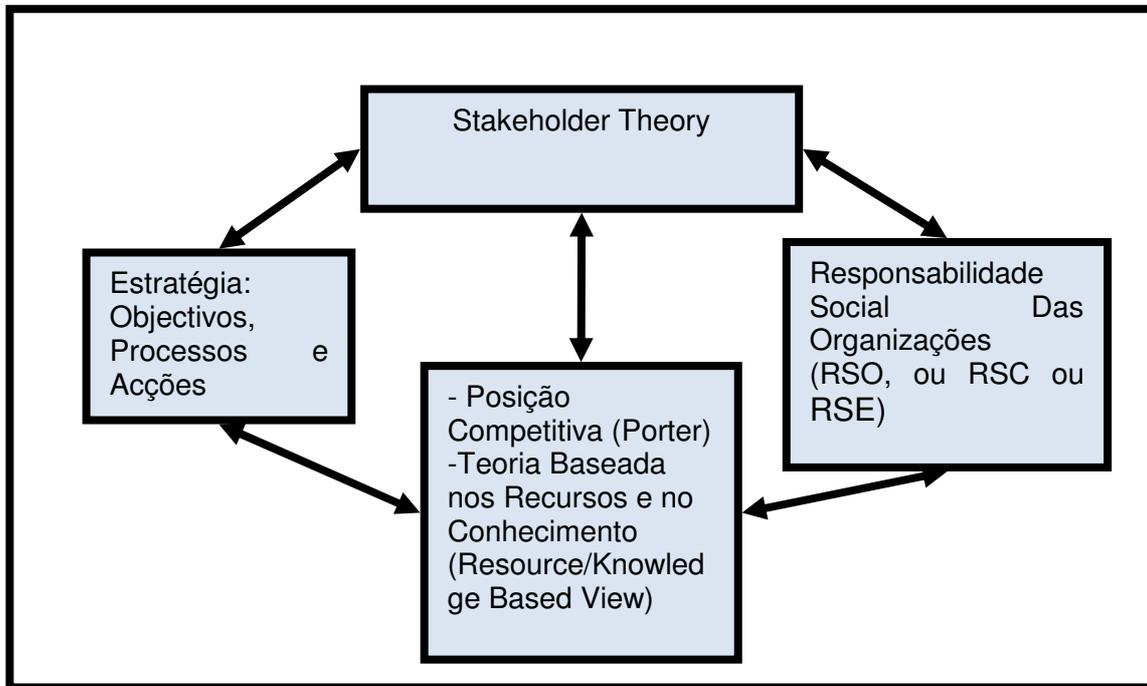
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Aspecto DS ambiental pode incluir aspectos: bio diversidade, poluição, emissões atmosféricas, efluentes líquidos, resíduos sólidos, ruído, poeiras.

2.7. Relação entre estratégia e Responsabilidade Social das organizações

Com base na análise dos capítulos anteriores propõe-se o seguinte esquema para relacionar a estratégia e a Responsabilidade Social das organizações através da Teoria de Posicionamento e Análise do Mercado/Indústria (Porter), da Resource e da Knowledge Based View (Barney *et al.*) e da Teoria dos Stakeholders (Freeman):

Figura 2.22 - Esquema relacional Estratégia e RSO



Fonte: Autor.

Há no entanto que assinalar que é indispensável compreender que as motivações para a Responsabilidade Social podem variar significativamente de acordo com os diferentes modelos de negócio e sociedade adoptados pelas organizações, conforme se constata na tabela seguinte:

Tabela 2.15 – Comparação entre os Orientações *Shareholder*, Filantrópico e Responsabilidade Social

Orientações da Firma (Finalidade da Organização e do Negócio/Sociedade-»)	<i>Shareholder</i> (Friedman, 1970)	Filantrópico (Porter & Kramer, 2002)	Responsabilidade Social (Preston & Donaldson, 1995)
Razão mais elevada para a existência a Empresa	Criação de riqueza	Criação de riqueza	Desenvolvimento social e económico (o desempenho financeiro é uma condição necessária para atingir este objectivo)
Desempenho financeiro (DF) e Desempenho Social (DS)	Não existem actividade que criem simultaneamente valor económico e social para os <i>Stakeholders</i>	Existem actividade que podem criar simultaneamente valor económico e social para os <i>Stakeholders</i>	Existem actividade que podem criar simultaneamente valor económico e social para os <i>Stakeholders</i>
Actividades com impacto social (incluindo ambiental)	Nenhumas a menos que necessária	Adicionais à actividade normal (projectos especiais)	Integradas e embebidas na actividade normal
Lógica económica destas actividades	Protecção face ao risco	Oportunidade de crescimento de receitas ou diminuição de custos	Totalmente integradas
Sequência Lógica DF e DS	Nenhuma relação	DS como meio para -» DF (objectivo final)	DF como meio para -» DS (objectivo final)
Sustentação Científica (correlação entre desempenho social e financeiro é neutro ou positivo, Margolis & Walsh, 2003)	Sem suporte evidente	Com suporte parcial	Com suporte parcial

Fonte: Adaptado de Zollo (2004).

2.8. Relação entre Responsabilidade Social, criação de valor e competitividade

Do ponto de vista teórico, uma organização tem um conjunto de *stakeholders* (partes interessadas), tais como empregados, clientes, fornecedores e comunidades (Freeman, 1984) ou segundo Clarkson (1995), fornecedores de capital (*shareholders*), empregados, outros fornecedores de recursos, residentes na comunidade e ambiente natural.

Segundo Clarkson (1995) a sobrevivência e a rentabilidade continuada de uma empresa depende da sua capacidade em satisfazer simultaneamente os seus objectivos económicos e sociais, que consistem na criação e distribuição de riqueza e valor suficiente para que cada grupo de *stakeholder* continue a fazer parte do sistema de *stakeholders* da organização. Nesta óptica, uma organização pode ser vista como um conjunto inter-relacionado de *stakeholders* e uma gestão efectiva dos *stakeholders* pode constituir-se num recurso socialmente complexo que melhore a capacidade da organização em termos de criação de valor a longo prazo. Esta posição é sustentada na *Resource Based View* (RBV) segundo a qual a capacidade de uma empresa para ter melhor desempenho do que os seus concorrentes depende das combinações únicas dos seus recursos humanos, organizacionais e físicos, ao longo do tempo (Barney, 1991). Ainda segundo Barney (1991) os recursos que poderão levar a organização a obter vantagem competitiva devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis e a organização deve estar organizada para implementar estes recursos, sendo apresentados como exemplos possíveis a reputação, a cultura da organização, as relações de longo prazo com empregados e clientes e o conhecimento.

Existe um número considerável de estudos que analisam as relações entre Responsabilidade Social Corporativa (ou Responsabilidade Social das Organizações, num sentido mais lato) e o desempenho económico das organizações.

Margolis e Walsh (2003) identificaram 127 estudos que examinam a relação entre “desempenho em Responsabilidade Social” e criação de valor financeiro em empresas entre os anos de 1970 e 2002. Embora a conclusão destes estudos aponte para que nos 109 dos 127 estudos em que a RSC foi utilizada como uma medida de previsão da desempenho em termos de Responsabilidade Social, 54 (50%) apontem para uma

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

relação positiva entre desempenho em Responsabilidade Social e desempenho financeiro (com 28 a reportar uma relação negativa e 20 uma relação mista ou não conclusiva), segundo estes autores, a posterior análise e revisão destes estudos indicou problemas significativos tais como falta de fiabilidade e validação das medidas utilizadas, falta de variáveis de controlo e de modelos causais explicativos, o que significa que a questão estará longe de estar resolvida.

Nestes estudos, a RSC é considerada uma variável quantificada através de relatórios das organizações sobre desempenho social, indicadores tais como “montante de contribuições para instituições de caridade” e índices/ratings, como, por exemplo, KLD (Kinder, Lydenberg, Domini *multidimensional rating*), CEP (*Council of Economics Priorities*), *Fortune reputation rating*, TRI (*Toxic Release Inventory*) e análise de Fundos de Investimentos.

Registe-se que esta quantificação da variável RSC apresenta limitações consideráveis:

- A fiabilidade dos relatórios de sustentabilidade social das organizações não é facilmente com provável;
- Os índices/ratings abrangem apenas uma pequena parte das organizações a nível mundial.

Anteriormente, Moore (2001) sintetizou os resultados de 33 estudos sobre relações entre desempenho social e financeiro, com as seguintes conclusões (ver tabela seguinte):

Tabela 2.16 – Síntese Estudos relações entre Desempenho Social e Financeiro

Década	Relação Positiva	Sem Efeito/inconclusivo	Relação Negativa	Total
1970s	12	4	1	16
1980s	14	5	16	27
1990s	7	0	3	8
Total	33	9	20	51

Fonte: Moore (2003).

Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) criticaram a metodologia de pesquisa de alguns dos estudos anteriores e utilizaram 52 outros estudos para efectuar uma meta análise estatística com base nas observações destes estudos. Concluíram que existe uma correlação positiva entre desempenho em responsabilidade social e desempenho financeiro das empresas e que esta correlação tendo a ser bidireccional e simultânea.

Segundo o estudo destes autores baseado numa meta-análise de 52 estudos anteriores, os resultados sugerem que a responsabilidade social e em menor grau a responsabilidade ambiental apresentam probabilidades significativas de retornos positivos. Os indicadores de desempenho social parecem estar positivamente correlacionados com as medidas de desempenho económico-financeiro de *accounting*, e menos com as medidas de desempenho baseadas em indicadores de mercado, As medidas de CSR (*Corporate Social Responsibility*) de reputação parecem ser as que apresentam uma correlação mais significativa.

No entanto, outros autores tais como Vogel (2005) afirmam que existem limitações destes estudos pelo que não podemos afirmar que a questão está definitivamente resolvida.

A falta de fundamentação teórica é frequentemente apontada como a principal razão pela qual os estudos empíricos não resultaram na convergência de conhecimento (Aragon-Correa e Sharma 2003; MacWilliams e Siegel, 2001). Também a interpretação sobre se os resultados obtidos são ou não conclusivos permanece controversa (Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003).

Se existe um *business case* como é que funciona? Existem estudos qualitativos que procuram responder a esta questão mas os mecanismos de causalidade e a respectiva generalização ainda estão por explicar de uma forma evidente.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

A relação entre Responsabilidade Social e criação de valor não é fácil de identificar de uma forma exaustiva e de quantificar. Por exemplo:

- Uma acção para melhorar a produtividade de um processo de fabrico pode ter impacto na melhoria do desempenho ambiental desse processo e da qualidade do produto;
- É difícil de quantificar o resultado de decisões que visem aumentar a satisfação dos Colaboradores ou a melhoria da imagem da empresa;
- Alguns impactos são de longo prazo e estão relacionados com a redução do risco, logo acrescentam uma dimensão probabilística (exemplo, evitar um desastre ambiental ou um boicote de consumidores);
- Muitas decisões de Responsabilidade Social são holísticas, e tem influência em todo o ciclo de vida dos produtos, em todos os departamentos da empresa e afectam todas (ou diversas) partes interessadas;
- Verifica-se um deficit ao nível da quantificação sistemática dos benefícios económicos e das oportunidades (exemplo: aumento de proveitos, melhoria da reputação e imagem, etc.) e dos custos das iniciativas ambientais e sociais.

A literatura aponta diversas possibilidades para a ligação entre Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor.

Segundo uma primeira abordagem (Jaffe Peterson, Portney e Stavins, 1995) a RSC exige tempo da gestão e aumenta os custos de produção devido aos investimentos necessários que poderiam ser optimizados em outras actividades mais produtivas.

Mas de acordo com outras abordagens, a RSC pode de facto levar a economias nos custos de produção ao promover a melhoria do desempenho ambiental (e a consequente redução do custo de energia, de materiais e de resíduos gerados) e a melhoria da produtividade e qualidade dos processos (Porter e Van der Linde, 1995).

A Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995) veio dar um contributo decisivo para identificar relações entre Responsabilidade Social e criação de valor. O estabelecimento de relações com as diversas partes interessadas, além de benefícios em termos de margens, vendas, custos e redução do risco, pode ainda levar

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

ao desenvolvimento de recursos intangíveis relevantes tais como conhecimento especializado, recursos e capacidades para a empresa (Orlitzky *et al.*, 2003).

Mais recentemente, Porter e Kramer publicaram um artigo na HBR (December 2006, *The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*) no qual apresentam um framework para as empresa identificarem os impactos (positivos e negativos) que podem ter na sociedade e determinarem quais os que devem endereçar.

Segundo Porter e Kramer, podem ser identificados os seguintes motivadores para a RSE:

- A obrigação moral de fazer o que deve ser feito, as empresas tem o dever de ser bons cidadãos;
- A sustentabilidade, ou seja satisfazer as necessidades das gerações actuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades;
- A licença para operar que deriva da noção que todas as empresas necessitam de uma autorização táctica ou explícita por parte dos governos, comunidades e numerosos outras partes interessadas para poderem conduzir as suas actividades;
- A necessidade de proteger a reputação de riscos e danos potenciais.

Segundo estes autores, estas abordagens tem duas fraquezas significativas: baseiam-se na tensão entre as empresas e a sociedade, em vez de se focalizarem na interdependência mútua e os benefícios conseguidos são difíceis de apurar.

Cada uma das quatro abordagens tende a originar linhas de acção que não estão ligadas à estratégia, às operações e aos locais de actividade de cada empresa específica, resultando num conjunto de actividades de responsabilidade e social e filantropia de impacto não evidente quer ao nível dos benefícios, quer do reforço dos factores críticos de sucesso da empresa.

Segundo Porter e Kramer, é necessário ancorar e integrar a RSE na estratégia e nas actividades específicas de cada empresa. As empresas necessitam de uma sociedade saudável e a sociedade necessita de empresas de sucesso, pelo que há que procurar

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

seguir o princípio de que as decisões de negócio e sociais devem beneficiar ambos os lados, isto é devem gerar valor compartilhado (*shared value*).

Para que tal seja possível, os autores recomendam que as empresas categorizem os assuntos sociais em genéricos (importantes para a sociedade, mas a empresa não os influencia significativamente e não é influenciada pelos mesmos), assuntos sociais significativamente afectados pela cadeia de valor da empresa e assuntos sociais que influenciam significativamente os factores de competitividade da empresa nos locais onde opera. Após a categorização destes factores, cada empresa deve estabelecer prioridades, criando uma agenda que integre a Responsabilidade Social na sua estratégia e nas suas operações, não se limitando a mitigar efeitos negativos (RSE reactiva), para explorar meios de reforçar a sua estratégia competitiva através da melhoria das condições sociais (RSE Estratégica). Tal como a estratégia consiste em tomar decisões que reforcem a vantagem competitiva de cada empresa, quer reduzindo os custos ou servindo melhor um determinado conjunto de necessidade de clientes, a mesma abordagem também é aplicável à RSE de uma empresa quando comparada com as suas concorrentes. Quanto mais forte for a ligação do assunto social em causa com o negócio da empresa, maior será a oportunidade de alavancar os recursos da empresa e o benefício para a sociedade. A RSE estratégica é atingida quando a empresa adiciona uma dimensão social à sua proposta de valor, enquanto parte integrante da sua estratégia global.

Porter e Kramer (2011) voltam a abordar a temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e do papel das empresas, propondo um “novo” conceito que “substituiria” o conceito de RSC: o conceito de “valor partilhado” (*shared value*) que definem como “as políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade das empresas enquanto simultaneamente contribuem para o progresso económico e social das comunidades em que operam”. Segundo estes autores, as empresas tem dedicado muita atenção à indústria em que operam ao analisar o ambiente em que estão inseridas (uma vez que têm um impacto significativo na rentabilidade), ignorando o impacto muito significativo do ambiente envolvente do negócio numa perspectiva mais lata (exemplo: efeito da localização das operações nas comunidades locais).

Segundo estes autores, as empresas podem criar valor partilhado de três formas:

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Através de uma nova concepção de produtos e mercados identificando todas as necessidades e benefícios sociais que podem advir dos seus produtos (exemplo: abordando os mercados “*bottom of the pyramid*” em que os consumidores são mais desfavorecidos e tem um menor poder de compra, mas também são muito mais numerosos);
- Redefinindo a produtividade na cadeia de valor, por exemplo, pela via da utilização mais eficiente de recursos naturais através do recurso a tecnologia mais eficiente e limpa, implementando programas de saúde e segurança no trabalho que melhoram a produtividade e satisfação dos empregados, com o recurso a fornecedores locais e a localização das suas unidades de produção perto dos locais de consumo, minimizando os custos e impactos do transporte no ambiente e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades locais;
- Permitindo o desenvolvimento de nichos (*clusters*) locais através do envolvimento com outras empresas que as suportam e com a infra-estrutura existentes no *cluster*.

Porter e Kramer (2011) vão mais além, afirmando que “nem todo o lucro é igual”. O “lucro que também têm um significado social representa uma forma mais elevada de capitalismo e cria um círculo virtuoso para a empresa e para a comunidade”. No entanto, os autores ressaltam que a criação de valor partilhado requer novas formas de colaboração e de co-criação e um conjunto de métricas relacionadas com os objectivos de todos os *stakeholders*, para medir o sucesso das empresas nas três áreas potenciais de criação anteriormente indicadas. Porter e Kramer também abordam a necessidade de novas competências transversais para compreender as questões ambientais e sociais por parte dos gestores e necessidade de uma atitude inovadora para conceber e implementar modelos de criação de valor partilhado (aqui as escolas de negócio também têm que se adaptar e actualizar os seus currículos, segundo os autores).

Considerando a importância destes autores e o desafio que fazem ao propor o “fim do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (valor: fazer o bem) passando para o conceito de “valor partilhado (valor: benefícios económicos e sociais menos os custos para os fornecer), irei fazer uma breve consideração crítica sobre este artigo.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Considero que Porter e Kramer ao descrever o conceito de valor partilhado e como este pode ser gerado, não desactualizam a RSC, antes descrevem uma excelente forma de concretizar e praticar a Responsabilidade Social das Organizações, tal como definida pela União Europeia, ou pela ISO 26000: 2010 e suportada pela Teoria dos *Stakeholders* e pela *Resource e Knowledge Based View*.

Porter e Kramer parecem estar ancorados na visão filantrópica da Responsabilidade Social Corporativa e confundir o modo (menos correcto) como muitas empresas aplicam o conceito (restringindo-a a minimização de riscos e relações públicas) e acabam por apresentar um conjunto de argumentos coerentes para a prática da Responsabilidade Social e a criação de valor para todos os *stakeholders* envolvidos (ou seja o “shared value”).

Não deixa ainda de ser interessante, o facto de Porter reconhecer que a análise da indústria e das 5 forças deve ser estendida a um âmbito muito mais lato do que a indústria em causa, passando a ter em consideração a envolvente social e ambiental da própria indústria.

Como conclusão final, na perspectiva do *business case* podemos avançar que a relação entre desempenho social e financeiro é ou positiva ou neutra (Margolis e Walsh, 2003).

Suportado na opinião dos especialistas externos consultados durante a elaboração desta investigação, acrescento que a falta de Responsabilidade Social e um mau desempenho social leva seguramente a potenciais prejuízos avultados para as organizações em causa.

Inquéritos recentes efectuados a uma escala global junto de gestores de topo confirmaram que existe uma percepção maioritária da existência de uma relação positiva entre Responsabilidade Social e criação de valor.

Por exemplo, de acordo com o Mckinsey Global Survey “*Valuing Corporate Social Responsibility*” (February 2009):

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- 66% dos executivos acreditam que o valor criado para os accionistas pelos programas de gestão ambiental e de governo das sociedades, aumentará nos próximos 5 anos comparativamente ao que sucedia antes da crise económica;
- 66% dos responsáveis financeiros (CFO) concordam que os programas de gestão ambiental, social e de governo criam valor para os accionistas em condições normais.

Também de acordo com o "UN *Global Compact-Accenture CEO Study 2010*":

- 93% dos CEOs acreditam que a sustentabilidade será crítica para o sucesso futuro dos seus negócios;
- 72% dos CEOs consideram que "marca, confiança e reputação" serão os 3 principais factores que os levarão a tomar acções em assuntos de sustentabilidade. Seguem-se o crescimento dos proveitos e redução de custos com 44%;
- Segundo 58% dos CEOs os consumidores são o principal grupo de *stakeholders* que terão um impacto mais significativo na forma como irão gerir as expectativas da sociedade, seguido dos empregados com 48%;
- 91% dos CEOs consideram que as suas empresas irão utilizar novas tecnologias (exemplo: energias renováveis, eficiência energética, tecnologias de informação e comunicação) para abordar as questões de sustentabilidade nos próximos 5 anos;
- 96% dos CEOs acreditam que a sustentabilidade deverá ser completamente integrada na estratégia e nas operações das suas companhias (versus 72% em 2007);
- 49% dos CEOs citam a complexidade da implementação ao longo das diversas funções como a maior importante barreira para implementar uma abordagem integrada em toda a companhia. A concorrência com outras estratégias competitivas é o segundo factor com 48%;
- 88% dos CEOs acreditam que deverão integrar a sustentabilidade ao longo da cadeia de fornecimento (apenas 54% consideram que tal é conseguido);
- 86% dos CEOs consideram que uma avaliação precisa dos investimentos a longo prazo em sustentabilidade ela comunidade de investidores será importante para um ponto de mudança na abordagem à sustentabilidade;

Podemos concluir que hoje, as organizações podem ser chamadas a demonstrar como é que se relacionam com as comunidades locais, como é que gerem o desenvolvimento pessoal e asseguram a segurança no trabalho dos seus colaboradores e como é que

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

respeitam o ambiente. Consequentemente, os aspectos ambientais, de segurança e de responsabilidade social são cada vez mais relevantes para a gestão de topo e devem ser integrados no sistema global de gestão das organizações.

A abordagem para fundamentar uma relação entre Responsabilidade Social e competitividade tem estado assente na pesquisa de uma associação positiva entre Responsabilidade Social e desempenho financeiro e no impacto da Responsabilidade Social nas relações com os *stakeholders* (partes interessadas).

Como já vimos anteriormente, os estudos sobre o impacto da Responsabilidade Social e desempenho financeiro obtiveram resultados algo inconclusivos, apontando para uma relação positiva (Margolis e Walsh, 2001) mas estes resultados devem ser analisados com cuidado devido a possíveis preocupações metodológicas em muitos destes estudos. (MacWilliams, Siegel e Wright 2006; Margolis e Walsh 2001).

Relativamente aos estudos sobre impacto da Responsabilidade Social nas relações com os *stakeholders*, segundo Money e Hillenbrand (2007) é possível concluir o seguinte:

- Efeitos positivos da Responsabilidade Social em estudos sobre empregados (Brammer, Millington e Rayton 2005; Ahmad, O'Reagn e Ghobadian 2003);
- Efeitos positivos da Responsabilidade Social em estudos sobre clientes (Folkes e Kramins 1999; Maigan *et al.* 1999; Creyer e Ross 1997).

Estas conclusões são consistentes com estudos prévios (Berman *et al.*, Hillman e Keim, 2001; Berrone, Surroca e Tribó, 2007) que concluíram que empresas que satisfazem as expectativas dos seus *stakeholders* têm benefícios económicos mais elevados e diferenciação dos concorrentes. Desenvolver relações próximas com os *Stakeholders* cria recursos intangíveis que são a base para uma vantagem competitiva sustentável.

Ainda segundo os estudos de Berrone, Surroca e Tribo (2007) embora as iniciativas éticas não representem necessariamente investimentos rentáveis, são um determinante chave para a satisfação dos *stakeholders*. E por sua vez, a satisfação dos *stakeholders* melhora significativamente o desempenho financeiro, pelo que as iniciativas éticas têm um efeito indirecto no desempenho financeiro, através da satisfação dos *stakeholders*.

Em linha com estas conclusões, diversos investigadores consideram que o impacto da Responsabilidade Social deve ser preferencialmente avaliado através de um modelo de relações com *stakeholders* em vez da ligação a conceitos macro tais como performance financeira (Neville *et al.* 2005, Morsing e Pruzan 2002; Clarkson 1995).

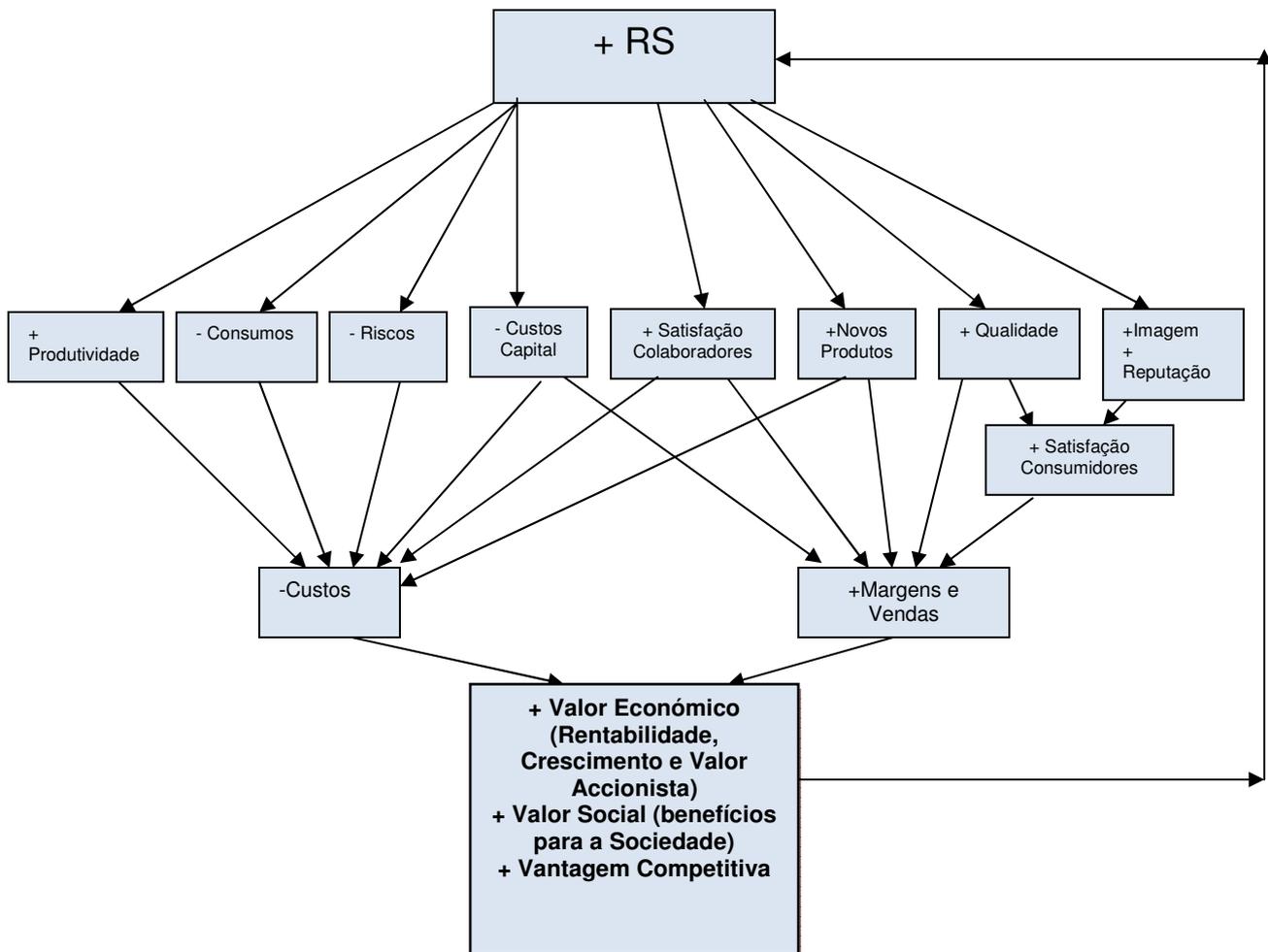
A validade desta abordagem é apoiada por diversos estudos que demonstram que atitudes e intenções positivas de *Stakeholders* estão correlacionadas com sucesso a longo prazo (Colins e Porras, 1994), vantagem competitiva (Barone, Miyazaki e Taylor 2000) e minimização de riscos reputacionais (Fombrun e vanRiel 2004).

Outra linha de abordagem aos potenciais benefícios da Responsabilidade Social das organizações prende-se com os benefícios externos em especial no que diz respeito à reputação da organização (Orlitzky *et al.*, 2003). Numa perspectiva baseada nos recursos, a reputação é um recurso intangível que é difícil de imitar pelas organizações concorrentes e que pode originar vantagem competitiva sustentável que leve a desempenhos económicos superiores (Carmeli e Cohen, 2001). Organizações com uma boa reputação pelo seu comportamento responsável tendem a ter uma melhor colaboração por parte dos seus *stakeholders* com menos controlos e conflitos. Podem atrair melhores empregados (Turban e Greening, 1997) e ter as relações com a banca e investidores facilitada (Orlitzky *et al.*, 2003, Branco e Rodrigues, 2006). Em especial em mercados em que a decisão de compra se baseie na imagem da marca, o argumento de uma organização socialmente responsável e de boa reputação pode ser um argumento convincente, mas há que atender que essas mesmas organizações são especialmente vulneráveis em caso de perda de reputação (O'Rourke, 2005). A reputação de uma organização e a sua legitimidade são conceitos relacionados que advêm da sua interacção com os seus *stakeholders*. No entanto, enquanto a legitimidade requer conformidade com os requisitos (mínimos), a boa reputação requer que as expectativas dos *stakeholders* sejam excedidas, pelo que a Responsabilidade Social da organização fará mais sentido enquadrada num estratégia proactiva de procura de reputação para criar e explorar vantagem competitiva.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Estas conclusões são sistematizadas na seguinte proposta de modelo que pretende explicar os mecanismos de criação de valor através da Responsabilidade Social (apresentado no Painel Doutoral de 2007.07.06 realizado no ISCTE):

Figura 2.23 – Modelo de Sucesso Sustentável de uma Organização através da Criação de Valor por meio da Responsabilidade Social



Fonte: Autor.

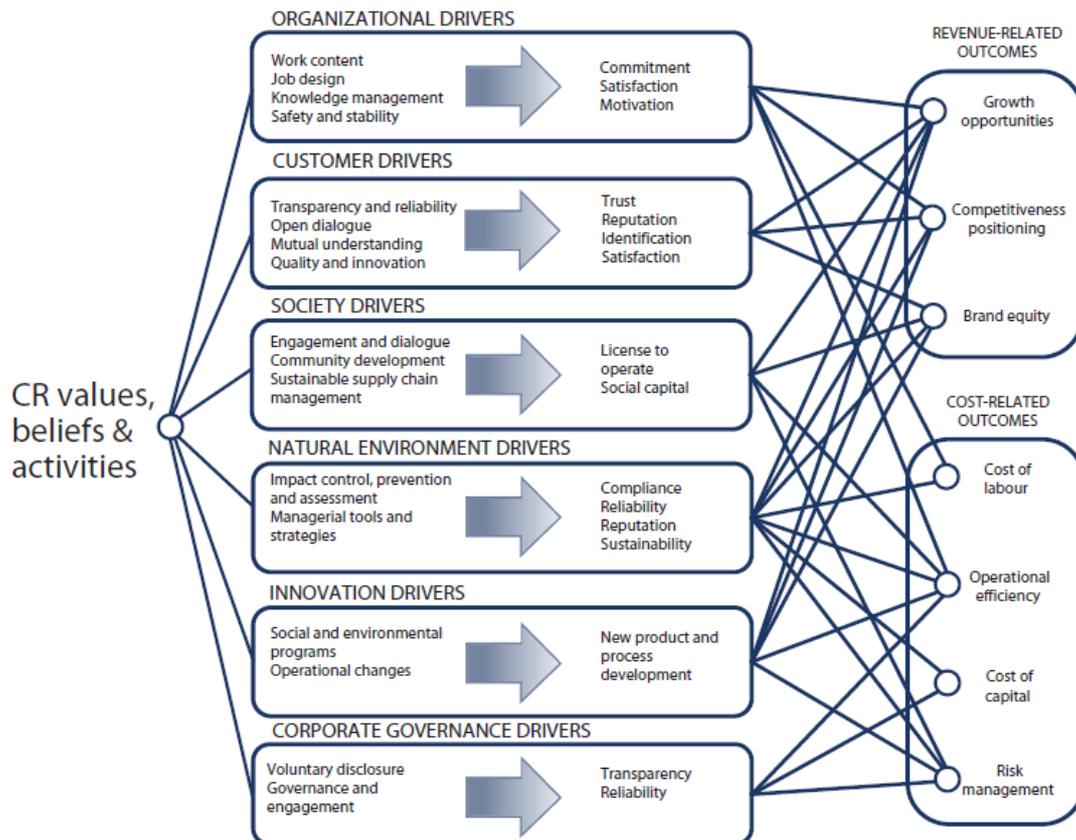
- + RS implica + Produtividade e + Produtividade implica - Custos
- + RS implica - Consumos Energia e Recursos Naturais e - Consumos Energia e Recursos Naturais implica - Custos
- + RS implica - Risco de Negócio
- + RS implica - Custo de Capital
- + RS implica + Satisfação Trabalhadores (e mais Valor Trabalhadores) e + Motivação dos Trabalhadores implica - Custos e + Margens e Vendas
- + RS implica + Novos Produtos (Inovação) e novos Negócios (ex. Consumidores Éticos) e + Margens e Vendas

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- + RS implica + Prémio de Preços (ex: Consumidores Éticos) e + Margens e Vendas
- + RS implica + Imagem e + Reputação (e mais Valor Sociedade) e + Preferência dos Consumidores (e mais Valor Consumidores) e + Margens e Vendas
- + RS implica + Qualidade (e mais Valor Consumidores) e + Qualidade implica + Margens e Vendas
- - Custos e +Margens e Vendas implicam + Valor Económico (Rentabilidade, Crescimento, Valor Accionista), + Valor Social (benefícios para a Sociedade) e + Vantagem Competitiva

Posteriormente à construção deste modelo, o projecto “Sustainable Value” promovido pela EABIS, apresentou a seguinte proposta de “Framework” para possíveis fontes de criação de valor através da Responsabilidade Social (Perrini *et al.*, 2009):

Figura 2.24 “The Value Creation Framework Source”



Fonte: EABIS Research Project, 2009, Sustainable Value, “The Value Creation Framework Source”, Perrini *et al.*, 2009,

2.9. A Influência da unidade país na Responsabilidade Social: a perspectiva internacional

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Conforme reconhecido pelo Relatório “*Our Common Future*”, na problemática do desenvolvimento sustentável há que considerar as especificidades económicas, sociais e ambientais de cada país. A revisão da literatura permitiu identificar uma certa lacuna na investigação da responsabilidade social ao nível de diferentes países quando a unidade de investigação é a organização (a unidade de análise do “*National Corporate Responsible Index*” é o país), pelo que será interessante tentar contribuir para esta área do saber. Também a Declaração do Milénio das Nações Unidas considera como um dos 8 objectivos a criação de uma parceria global para o desenvolvimento, o que justifica um abordagem em diversos países.

Da revisão da literatura destaca-se o artigo de Welford (2004), “*Corporate Social Responsibility in Europe and Asia, Critical Elements and Best Practice*” em que o autor procura estabelecer um conjunto de critérios para a Responsabilidade Social Corporativa e identificar melhores práticas.

Segundo Mohan (2001), Moon (2002) e Welford (2004) o debate sobre Responsabilidade Social Corporativa na Ásia tende a seguir os desenvolvimentos no Ocidente. No entanto, conforme reconhecido por Rock (2002) e Ruud (2002), apesar dos contextos básicos da gestão ambiental, da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável sejam análogos, as prioridades variam de acordo com as normas, valores e índice de desenvolvimento económico de cada país.

Esta afirmação é suportada pelo “*National Corporate Responsible Index*” que compara o desempenho de 51 países na Responsabilidade Social. Segundo Zadek (2004), análises de regressão múltipla, permitem concluir que a Responsabilidade Corporativa pode implicar uma diferença estatisticamente significativa na competitividade dos países.

Por razões de dificuldade de obter amostras significativas em tempo útil, este aspecto não foi aprofundado nesta investigação.

2.10. Contributos das Teorias dos *Stakeholders* e *Resource Based View* para a Responsabilidade Social das organizações

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Sistematizando as conclusões anteriores, os contributos da Teoria dos *Stakeholders* para a Responsabilidade Social das organizações e para o seu sucesso sustentável estão em larga medida relacionados com o horizonte temporal considerado, conforme apresentado na tabela seguinte:

Tabela 2.17 – Contributos da Teoria dos *Stakeholders* para a RSO

Horizonte Temporal	Parte Interessada (<i>Stakeholder</i>) considerada	Exemplo de Potenciais Impactos positivos resultantes da Gestão dos <i>Stakeholders</i>
Curto Prazo	<i>Shareholder</i> (accionista, sócios, Tutela de acordo com o tipo de organização)	Redução de custos e aumento do valor para o <i>shareholder</i>
Médio Prazo	+ Empregados + Clientes + Parceiros/Fornecedores	Participação dos empregados pode aumentar a sua motivação e lealdade; programas de relacionamento com clientes podem aumentar a sua satisfação e lealdade
Longo Prazo	+ Sociedade (legitimidade e Licença para Operar) + Ambiente Natural (existência de Recursos Naturais Escassos)	Conformidade com normas e leis contribui para que a organização obtenha a “licença para operar” por parte da sociedade, minimizando riscos e aumentando a sua legitimidade; gestão otimizada de recursos naturais escassos (escassez que também pode ser perspectivada para o conhecimento e capacidades humanas)

Fonte: Autor.

Relativamente aos contributos da *Resource Based View* para a Responsabilidade Social das Organizações e o respectivo Desenvolvimento Sustentável, considerando que os recursos intangíveis são mais difíceis de adquirir ou imitar do que os recursos tangíveis, será na gestão destes recursos intangíveis que a RBV poderá ter uma contribuição mais

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

significativa e um impacto mais duradouro e sustentável no desempenho das organizações:

Tabela 2.18 – Contributos da RBV para a RSO

Natureza dos Benefícios	Exemplo de Potenciais Impactos positivos resultantes da aplicação da RBV
Desenvolvimento de Capacidades Internas	Cultura organizacional, gestão eficiente de recursos, práticas socialmente responsáveis com empregados, capacidades acrescidas de gestão e de competências internas
Desenvolvimento de Capacidades Externas	Legitimidade (licença para operar) e numa perspectiva mais proactiva de interacção com os <i>stakeholders</i> atingir uma “boa reputação”

Fonte: Autor.

Em suporte a estes potenciais contributos positivos das teorias apresentadas para a RSO, e sem repetir exaustivamente argumentos já apresentados, podemos citar, por exemplo, Orlitzky *et al.* (2003) ao demonstrar o contributo da RSO para o desenvolvimento de competências internas e externas (exemplo: organizações com boa reputação atraem mais facilmente empregados de elevado potencial e tem mais facilidade de acesso ao capital através da banca e de investidores).

2.11. Síntese do Capítulo

2.11.1. Introdução

Neste capítulo de revisão da literatura é efectuada uma análise das principais teorias que suportam a abordagem à Responsabilidade Social das organizações. Esta análise iniciou-se pelas teorias e modelos de gestão estratégica sistematizados numa visão estática de produtos/mercados (SWOT e BCG) a que se seguiu a análise de teorias e modelos suportados numa visão dinâmica como as Forças Concorrenciais e as Estratégias Genéricas de Porter, para de seguida ser dado o ênfase à gestão única dos recursos e do conhecimento numa perspectiva temporal mais alargada.

Segundo a literatura, a Gestão Estratégica interage com outras áreas de conhecimento, tais como economia, sociologia, marketing, finanças e psicologia (Hambrick, 2004). Consequentemente, quer em termos académicos, quer empresariais, os seus membros são originários de áreas e departamentos tais como a economia, a gestão estratégica, o comportamento organizacional, o marketing, etc. (Nag, Hambrick e Chen, 2007).

Conclui-se que um modelo completo de vantagem competitiva deverá integrar diversos modelos que tenham em conta quer o ambiente competitivo e os produtos/mercados (exemplo: Porter), quer os recursos da empresa (exemplo: RBV).

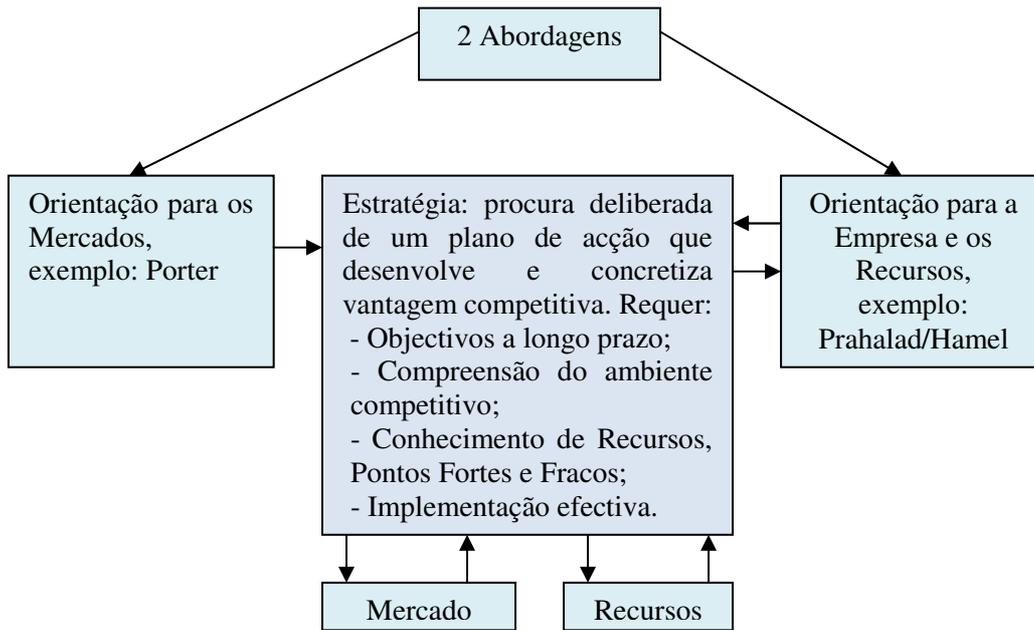
Neste capítulo constatou-se ainda que o conceito de valor é difícil de definir e de avaliar, devido aos diferentes níveis de análise, diferentes perspectivas e à dificuldade de identificar os benefícios e os sacrifícios monetários e não monetários (Moller e Torrone, 2003).

Segundo a RBV o valor de recursos específicos varia de acordo com os contextos concretos de mercado em que são aplicados. Assim, a RBV aponta os atributos que os recursos devem possuir para serem considerados fonte de vantagem competitiva estratégica sustentável para uma empresa, mas a situação de cada empresa tem que ser avaliada em concreto.

A título de exemplo, se uma empresa dispõe de economias de escala, efeitos de aprendizagem e acesso a factores de produção de baixo custo, que se podem considerar valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis, deverá seguir uma estratégia genérica de custo (Barney 1997, capítulo 6, citado em Barney, 2001).

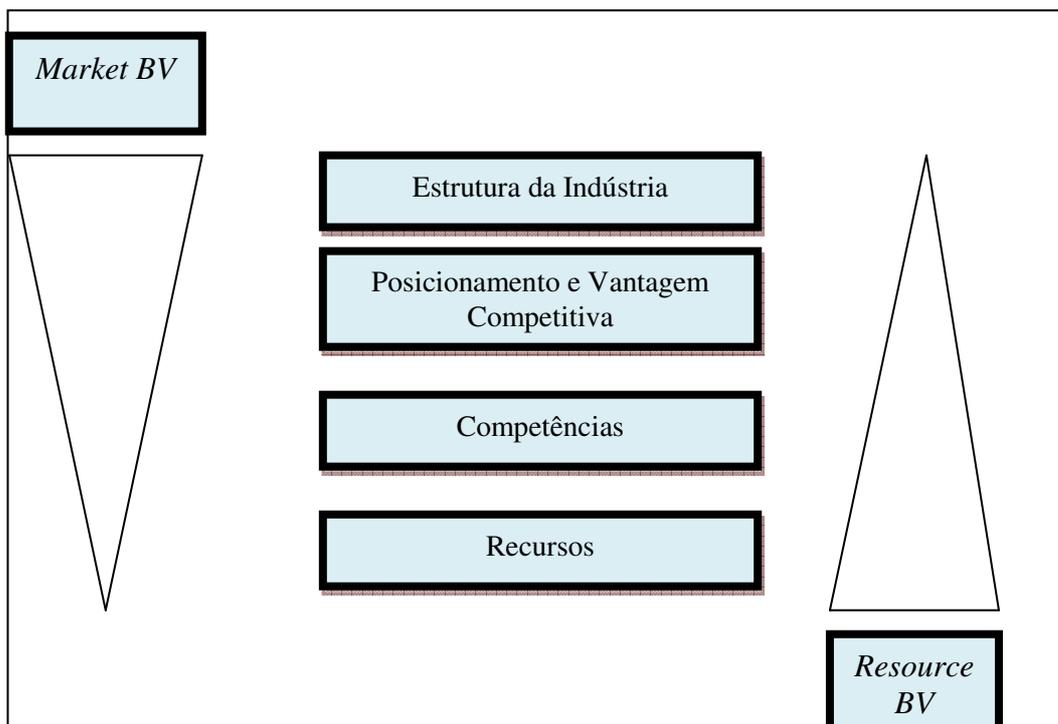
Esquemáticamente, é apresentada uma proposta de abordagem integradora das Teorias do Posicionamento e dos Recursos, conceptualizada nas figuras seguintes:

Figura 2.25 – Abordagem para os Mercados vs Empresa e Recursos – Parte I



Fonte: Autor.

Figura 2.26 – Abordagem para os Mercados versus Empresa e Recursos – Parte II



Fonte: Autor, adaptado de Zollo (2007).

Esquemáticamente, os factores críticos de sucesso das principais Teorias de Vantagem Competitiva são os seguintes:

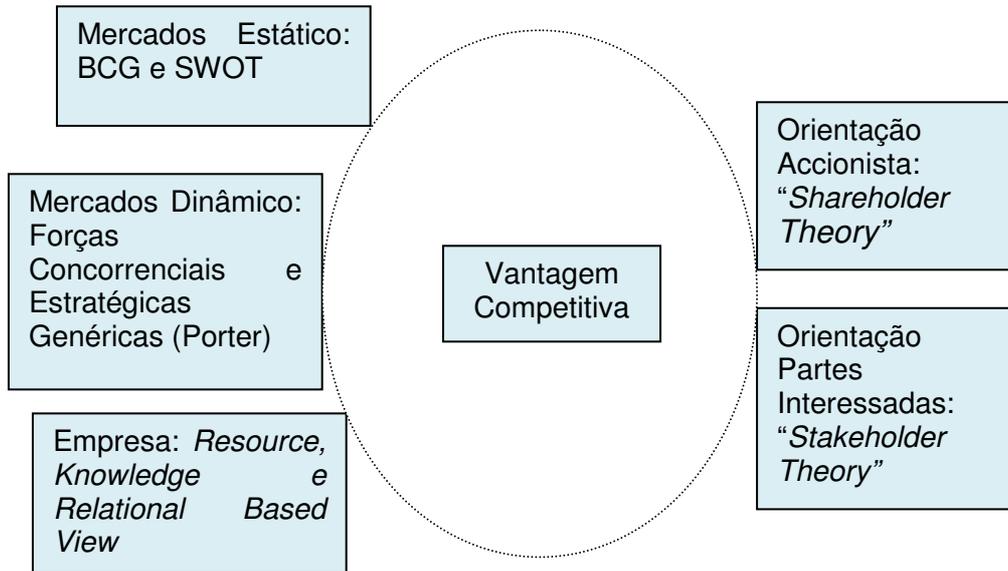
Tabela 2.19 – Lista de Factores Genéricos de Sucesso das principais Teorias de Vantagem Competitiva

<i>Market Based View (Porter et al.)</i>	<i>Resource Based View (Barney et al.)</i>	<i>Relational View (Dyer et al.)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada • Qualidade do Produto • Estratégia baseada em grandes volumes e baixo custo (economia de escala e efeito de aprendizagem) • Custos de produção e de mão-de-obra reduzidos • Elevadas barreiras de acesso aos mercados • Valora da marca e reputação elevada • <i>Value for money</i> • Estratégia de diferenciação • Estratégia de focalização (pelo volume ou pela diferenciação) • Flexibilidade e agilidade na resposta a alterações de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos e cultura organizacional • Recursos financeiros • Investigação, desenvolvimento e inovação • Business intelligence • Gestão do risco • Tecnologia e equipamento • Eficiência de processos (<i>lean production</i> e <i>six sigma</i>) • Acesso a matérias-primas • Localização privilegiada e acesso meios de transporte • Sistema de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças e <i>networkings</i> estratégicos • Gestão da cadeia de fornecimento • Parcerias com fornecedores • Relações privilegiadas com grupos de <i>stakeholders</i> e poderes políticos • programas de <i>customer relationship management</i> • Excelência no serviço ao cliente

Fonte: Autor

Finalmente, é apresentado um modelo global para relacionar as Teorias de Gestão Estratégica e Vantagem Competitiva com as Orientações das Organizações:

Figura 2.27 – Síntese das Teorias de Vantagem Competitiva



Fonte: Autor.

Será na consideração no curto e longo prazo dos produtos/mercados e dos recursos/conhecimento que cada empresa deverá procurar a sua via única para a vantagem competitiva sustentável, ou seja, a superação sistemática dos seus concorrentes.

2.11.2. Conclusões

No âmbito deste trabalho, com base na análise das teorias dominantes de vantagem competitiva (Estrutura da indústria de Porter e *Resource Based View* de Barney, Teorias dos *Stakeholders* de Freeman e da Responsabilidade Social de Carrol) são assumidas as seguintes conclusões como suporte teórico ao modelo de investigação:

1. A escola baseada na estrutura da indústria ou teoria baseada no mercado e no posicionamento de Porter e a teoria baseada nos recursos (ou no conhecimento) de Barney têm dominado a área da gestão estratégica”. Esta investigação assenta nestas duas escolas de pensamento estratégico e na sua interação com a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), como suporte à abordagem à Responsabilidade Social e ao sucesso sustentável das organizações. Em vez de

desenvolver a controvérsia existente entre estas duas escolas de pensamento estratégico, procurou-se uma abordagem integradora, na linha da abordagem apresentada por vários autores, tais como Grant (2010).

2. A *Resource Based View* assume que a organização existe para criar valor para os seus accionistas (*shareholders*) e restantes *stakeholders* (Barney 1986; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984). Para que a criação de valor seja sustentável, a organização deverá dialogar e envolver-se com os seus *Stakeholders*, focalizando-se nos desenvolvimentos internos e externos (quer de mercado, quer sociais) relevantes de modo a através de um melhor ajuste e adaptação consiga otimizar as suas respostas a esses mesmos desenvolvimentos. A noção de vantagem competitiva desempenha um papel relevante na literatura da RBV. A transformação de recursos em vantagens competitivas e competências distintivas pode gerar *cash flows* e valor accionista (Collis e Montgomery 1995; Porter 1996). A Teoria dos *Stakeholders* reforça esta perspectiva, já que segundo Hillman e Keim (2001), “investir na gestão dos *stakeholders* pode ser complementar com a criação de valor para os accionistas e pode na realidade fornecer a base para a vantagem competitiva pela diferenciação dos concorrentes conseguida através das capacidades e competências importantes. A Teoria dos *Stakeholders* considera que as actividades da organização tem impacto nos sistemas sociais e no ambiente (Day e Montgomery 1999, Handy 2002, Senge *et al.* 2001) e que consequentemente, além dos accionistas e dos clientes, a organização deve ter em consideração os interesses dos empregados, da sociedade e do ambiente;
3. A emergência da economia baseada no conhecimento originou novas visões sobre o processo de criação de valor. A noção de co-criação de valor considera que o cliente é uma parte activa e interessada no processo de criação de valor (Prahalad e Ramaswamy 2004) e que o valor co-criado é partilhado quer pelos produtores, quer pelos consumidores (Prahalad e Ramaswamy 2004, Senge *et al.* 2001). A noção de co-criação de valor faz ainda mais sentido na actual sociedade digital (Ramaswamy e Gouillart, 2010) em que as novas tecnologias interactivas de informação permitem que os empregados e os clientes (e numa perspectiva mais alargada, outros *stakeholders*) participem activamente no processo de concepção dos produtos e serviços das empresas. Ramaswamy e Gouillart (2010) sugerem que a co-criação conduz a um compromisso crescente

por parte dos *stakeholders* originando produtividade mais elevada, maior criatividade e reduzindo os custos e riscos. Ancorada no pensamento sistémico, também é relevante a noção de redes de valor (*value networks*, Normann e Ramirez, 1993) que considera que se verifica uma actividade horizontal e vertical bidireccional de constante inovação social através do redesenho dos sistemas complexos de criação de valor, envolvendo um conjunto alargado de intervenientes, que incluem gestores, empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, aliados e organizações externas (tais como Organizações Não Governamentais).

4. Do ponto de vista teórico, a abordagem à Responsabilidade Social das organizações (ou Responsabilidade Social Corporativa ou da Empresa, tratando-se de empresas) é suportada na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984, Carrol, 1979, MacWillims e Siegel, 2001, Carrol e Schwantz, 2003) ao focar-se na importância crítica das relações da organização com os seus *stakeholders* (partes interessadas) que podem levar a uma melhor performance, à medida que a organização integra preocupações de negócio e sociais que criam valor para os seus *stakeholders*. À medida que o horizonte temporal aumenta, a organização deverá considerar um número acrescido de *Stakeholders*, podendo, através da RSO, ir de encontro às suas expectativas, obtendo vantagens de desempenho e de mercado, reduzindo os riscos e ameaças reputacionais e obtendo algo que não pode ser “comprado”: legitimidade e a “licença para operar” por parte da sociedade.
5. Outra abordagem teórica que suporta o argumento da Responsabilidade Social das organizações é a RBV- Teoria Baseada nos Recursos/*Resource Based View of the Firm* (Barney, 1991; MacWillims and Siegal, 2001, Russo and Fouts, 1977) que postula que se os recursos e capacidades da organização são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, podem traduzir-se em vantagem competitiva que por sua vez pode gerar resultados operacionais e valor sustentável. Mas para que uma organização consiga atingir vantagem competitiva sustentável, deve assegurar a satisfação de todos os seus *stakeholders* relevantes.
6. Estas breves descrições da Teoria dos *Stakeholders* e da *Resource Based View* como suporte teórico da Responsabilidade Social das Organizações, permitem

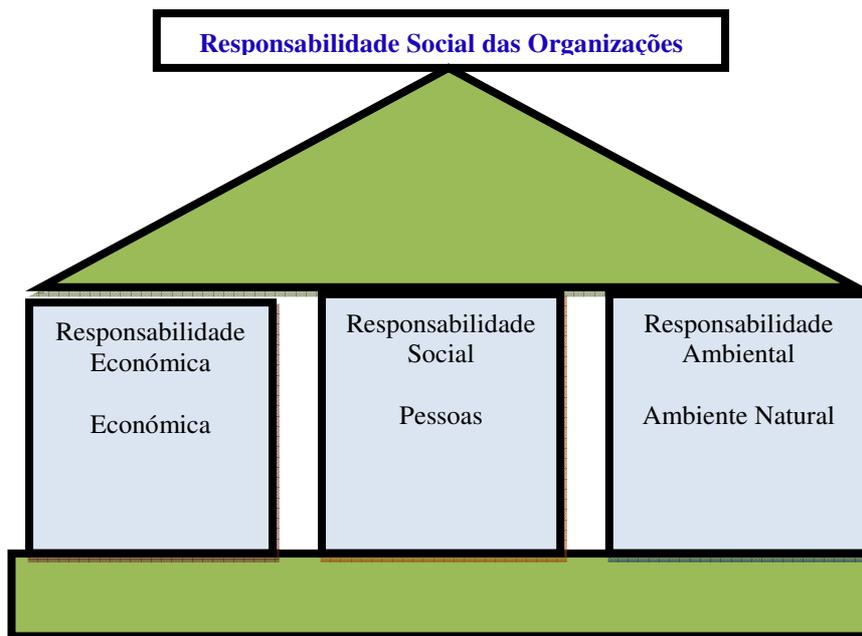
ainda concluir que ambas as abordagens são complementares, como se pode constatar pelos seguintes exemplos:

- Para se obter uma boa reputação (RBV) a organização terá necessariamente que atingir as expectativas (normas, valores, leis) dos *Stakeholders* (Teoria dos *Stakeholders*);
 - As competências de gestão e dos empregados que não possam ser perfeitamente imitadas e sejam raras e difíceis de substituir (RBV), só originarão vantagem competitiva se a organização conseguir criar produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes (Teoria dos *Stakeholders*).
7. A análise efectuada sobre o conceito e as teorias/*frameworks* que suportam a Responsabilidade Social Corporativa, evidencia conforme observado por Paton e Siegel (2005) que “a análise da RSC está ainda num estágio embrionário e assuntos críticos relacionados com quadros de referência (*frameworks*), medições e métodos empíricos ainda não estão resolvidos”. A complexidade do tema é bem patente quando se analisam os diversos instrumentos que procuram conceptualizar a Responsabilidade Social das organizações (documentos internacionais, normas, índices, etc.).
 8. Da revisão da literatura é possível concluir que o Conceito de Responsabilidade Social das organizações afirmou-se como um conceito relevante que enquadra as contribuições das empresas (e em termos mais lato das organizações) para a sustentabilidade (*Commission of the European Communities*, 2002). Apesar de não haver um consenso sobre o conceito de RSO (natureza, motivações, impactos) e os resultados da pesquisa (MacWilliams e Siegel, 2001; Aragon-Correa e Sharma, 2003; Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Margolis e Walsh, 2003; Vogel, 2005), a revisão da literatura permite-nos concluir que a maioria das definições tem em conta uma dimensão económica, ambiental e social (Hediger, 2006). A complexidade do conceito de Responsabilidade Social pode ainda ser explicada pelo facto de uma grande quantidade de actividades e conceitos estarem envolvidos pelo conceito de RSO tais como a filantropia, o reporting de responsabilidade social, os direitos humanos, a prevenção da poluição, o consumo sustentável, etc.
 9. No âmbito deste trabalho adoptaremos a definição de Responsabilidade Social das organizações proposta pela ISO 26000:2010, desenvolvida numa abordagem

multi-*stakeholder* internacional (e utilizaremos o termo mais genérico de Organizações em vez de Corporativa):

- Responsabilidade Social: responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e actividades na sociedade e no Ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:
 - Contribui para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e a prosperidade da sociedade;
 - Tem em consideração as expectativas dos *stakeholders*;
 - Está em conformidade com a legislação aplicável e é consistente com normas de conduta internacionais;
 - Está integrado em toda a organização e é praticado em todas as suas relações
- Esquemáticamente podemos resumir esta abordagem da seguinte forma:

Figura 2.28 - Pilares de Responsabilidade Social das Organizações



Fonte: Autor.

10. Com base na revisão da literatura é possível identificar os seguintes temas genéricos da Responsabilidade Social das organizações:

Tabela 2.20 – Temas Genéricos de Responsabilidade Social das Organizações

<p style="text-align: center;">Pilar Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de boas práticas de governo • Desenvolvimento contínuo do bem-estar económico • Práticas justas de concorrência • Investigação, desenvolvimento e inovação • Investimento em infra-estruturas, bens e serviços que promovam a melhoria de vida • Combate á desigualdade entre ricos e pobres • Combate à corrupção • Utilização eficiente dos recursos naturais e energéticos • Implementar sistemas de gestão do risco • Fomentar a produção e o consumo sustentáveis 	<p style="text-align: center;">Pilar Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovação e preservação dos recursos naturais • Energia e materiais renováveis • Redução da pegada ecológica • Fazer mais com menos • Responsabilidade ambiental das organizações: aquecimento global, destruição da camada de ozono, perda de biodiversidade, poluição aquática, chuvas ácidas, desflorestação, eco eficiência • Desenvolver a inovação para a eco eficiência • Aplicação do conceito de ciclo de vida do produto
<p style="text-align: center;">Pilar Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso justo e equitativo a informação e conhecimento • Participação em processos de decisão transparentes e responsáveis • Responsabilidade partilhada pelo desenvolvimento sustentável • Respeito integral pelos Direitos Humanos • Saúde e segurança no Trabalho, proibição e mitigação do trabalho infantil, combate ao trabalho escravo e forçado • Ausência de discriminação e de práticas disciplinares; • Problemas causados pelo excesso de horas de trabalho; • Relacionamento com comunidades locais e com a cadeia de fornecimento; • Códigos de conduta e de ética e colaboração com fornecedores e clientes • Garantia da qualidade dos produtos 	<p style="text-align: center;">Tópicos Globais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização de todos os <i>Stakeholders</i> para a Responsabilidade Social • Envolvimento activo com Fornecedores para a sustentabilidade • Apoio a causas sociais e comunitárias • Combate à pobreza e às desigualdades • Envolvimento activo no desenvolvimento de políticas públicas

Fonte: Autor.

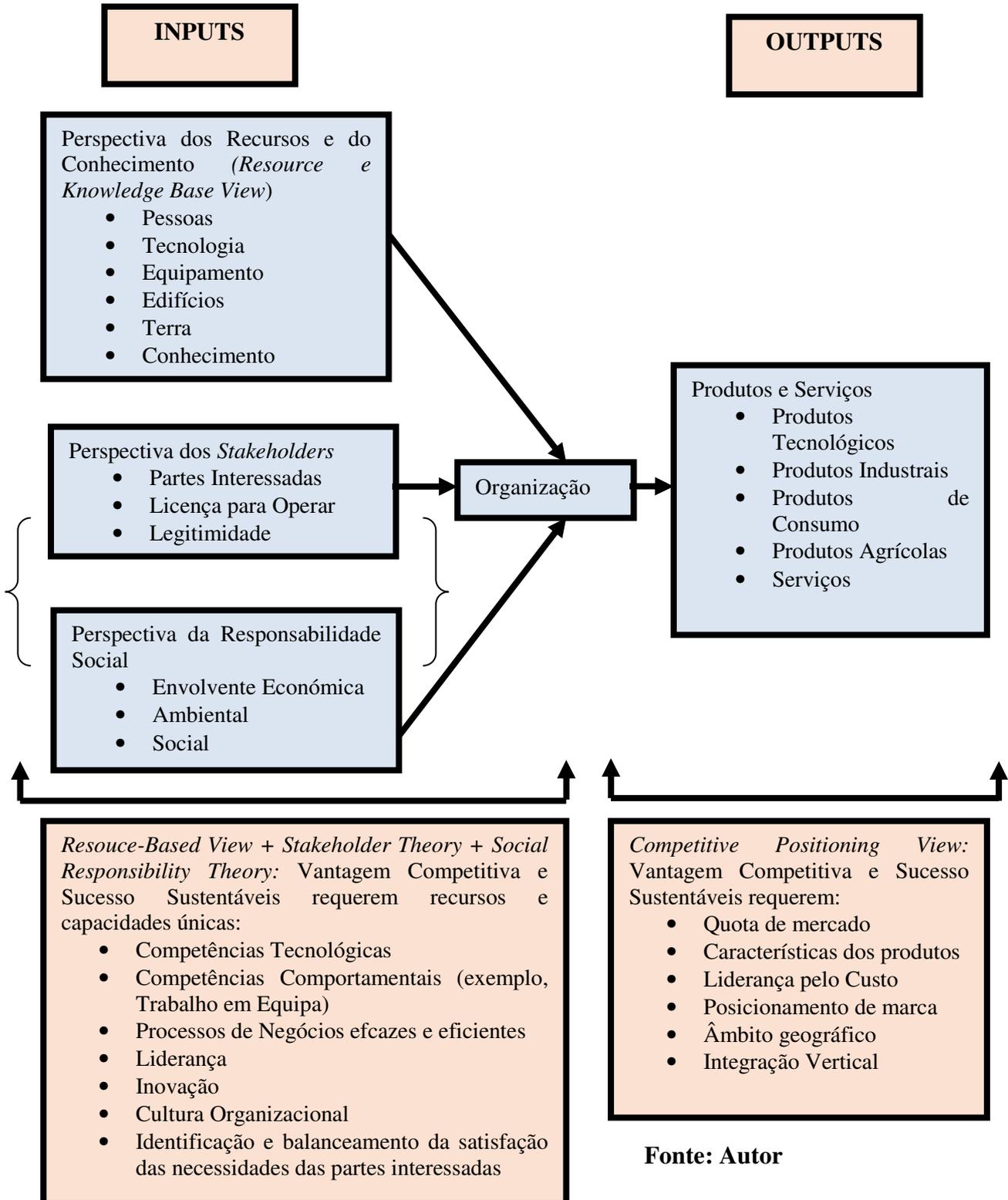
11. Concluiu-se que os comportamentos éticos (orientação normativa) podem resultar numa vantagem competitiva significativa (orientação instrumental) ao desenvolver relações de confiança e colaboração entre os *Stakeholders* o que por sua vez origina uma melhoria no desempenho competitivo da organização. Uma

abordagem integradora fornece indicações para um modelo que relacione a ética nos negócios com o desempenho financeiro.

12. Quanto à relação entre Responsabilidade Social e criação de valor, não é fácil de identificar de uma forma exaustiva e de quantificar. Por exemplo, uma acção para melhorar a produtividade de um processo de fabrico pode ter impacto na melhoria do desempenho ambiental desse processo e da qualidade do produto e muitas decisões de Responsabilidade Social são holísticas, e tem influência em todo o ciclo de vida dos produtos, em todos os departamentos da empresa e afectam todas (ou diversas) partes interessadas. As variáveis tradicionalmente utilizadas para quantificar a Responsabilidade Social Corporativa (através de relatórios das organizações sobre desempenho social e indicadores tais como montante de contribuições para instituições de caridade e índices/*ratings*) e o valor (indicadores económico-financeiros (*accounting value*) e/ou indicadores de valor de mercado), não estão disponíveis para a generalidade das organizações e muitas vezes são de fiabilidade não questionável ou não comprovada terceira parte. O mesmo se aplica a variáveis tais como consumos, emissões, resíduos, índices de satisfação do clientes e/ou colaboradores, etc., que não estão normalizados e cuja fiabilidade e disponibilidade a nível global não está assegurado.
13. Da revisão de literatura é retirada a seguinte conclusão: acções de Responsabilidade Social que tenham um impacto positivo nas atitudes e intenções dos *stakeholders* contribuem para o sucesso a longo prazo das organizações.
14. Na perspectiva do *business case* podemos avançar que a relação entre desempenho social e financeiro é ou positiva ou neutra (Margolis e Walsh, 2003). Suportado na opinião dos especialistas externos consultados durante a elaboração desta investigação, acrescento que a falta de responsabilidade social e um mau desempenho social leva seguramente a potenciais prejuízos avultados para as organizações em causa. Inquéritos recentes efectuados a uma escala global junto de gestores de topo (Mckinsey Global Survey, 2009) indicam que existe uma percepção maioritária da existência de uma relação positiva entre Responsabilidade Social e criação de valor.

Como conclusão final deste capítulo, podemos então propor um modelo integrador das Teoria do Posicionamento, dos Recursos e da Responsabilidade Social, como geradoras de vantagens competitivas duradoras e sucesso sustentável das organizações e suporte para o modelo de investigação e questões de pesquisa desta investigação:

Figura 2.29 – Modelo Teórico Integrador



3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

“Outros plantaram o que comemos; nós plantaremos o que outros comerão”

Provérbio persa

3.1. Introdução

Sintetizando algumas das principais conclusões dos capítulos anteriores:

- Diversos autores como Anne Huff (2000) abordam a questão da relevância da investigação, chamando a atenção para o que designam como investigação “modo 1.5” em que se procura simultaneamente o rigor e disciplina científicas associados com o “modo 1” e o valor prático e orientado para a resolução de problemas do “modo 2”. Há ainda autores que chamam a atenção para o que designam de “relevance gap” ou seja uma ausência de relevância da pesquisa na área da gestão e a necessidade de procurar abordagens orientadas para a prática que ultrapassem esta limitação (Starkey e Madan, 2001);
- Entre os principais problemas que afectam a Humanidade destacam-se a pobreza e a necessidade da sua redução e as alterações climáticas e a existência de recursos naturais limitados. Para se mitigar e ultrapassar estes problemas é necessário um desenvolvimento sustentável que incorpore os pilares económicos, sociais e ambientais. A natureza global dos problemas exige que todos os actores económicos, governos, instituições públicas e privadas e cidadãos sejam actores neste processo;
- É objectivo desta tese, estudar a “influência da Responsabilidade Social no Sucesso Sustentável das organizações” verificando através de estudos quantitativos e qualitativos envolvendo Gestores portugueses da Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade e “Chief Executive Officers” se:
 - Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social das organizações e a satisfação das respectivas das partes interessadas (*stakeholders*);
 - Há uma relação positiva entre a Responsabilidade Social, a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações;

- Se a prática e os resultados das organizações portuguesas confirmam os pressupostos teóricos das principais teorias de gestão estratégica e das Teorias dos *Stakeholders* (Freeman, 1985) e da Responsabilidade Social.
- Do ponto de vista teórico, a abordagem à Responsabilidade Social (ou Responsabilidade Social da Empresa), é suportada na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Carrol, 1979; MacWilliams e Siegel, 2001; Carrol e Schwantz, 2003) e na RBV- Teoria Baseada nos Recursos/*Resource Based View* (Barney, 1991; Russo e Fouts 1997);
- Não há consensos sobre a Responsabilidade Social Corporativa (natureza, motivações e impactos) e sobre os resultados das pesquisas (McWilliams e Siegel (2001); Aragon-Correa e Sharma (2003); Orlitzky, Schmidt e Rynes, (2003); Margolis e Walsh (2003); Vogel (2005); Hediger (2006)). Ainda segundo Paton e Siegel (2005) “a análise da RSC está ainda num estágio embrionário e assuntos críticos relacionados com quadros de referência (*frameworks*), medições e métodos empíricos ainda não estão resolvidos”;
- É possível concluir que apesar da falta de uma definição universalmente aceite e unificadora, a maior parte das interpretações de RSC incorpora e integra uma dimensão económica, social e ambiental (Hediger, 2006);
- Os comportamentos éticos (orientação normativa) podem resultar numa vantagem competitiva significativa (orientação instrumental) ao desenvolver relações de confiança e colaboração entre os *stakeholders* o que por sua vez origina uma melhoria no desempenho competitivo da organização. Uma abordagem integradora fornece indicações para um modelo que relacione a ética nos negócios com o desempenho financeiro;
- A RBV e as Teoria dos *Stakeholders* são uma base teórica apropriada para estudar o processo de criação de valor e da construção do sucesso sustentável das organizações. A *Resource Based View* assume que a organização existe para criar valor para os seus accionistas (*shareholders*) e restantes *stakeholders* (Barney 1986; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984) e a noção de vantagem competitiva desempenha um papel relevante na literatura da RBV. A Teoria dos *Stakeholders* reforça esta perspectiva e além dos accionistas e dos clientes, a organização deve ter em consideração os interesses dos empregados, da sociedade e do ambiente;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- A emergência da economia baseada no conhecimento originou novas visões sobre o processo de criação de valor (noções de co-criação de valor redes de valor);
- As variáveis tradicionalmente utilizadas para quantificar a Responsabilidade Social Corporativa (através de relatórios das organizações sobre desempenho social e indicadores tais como montante de contribuições para instituições de caridade e índices/*ratings*) e o valor (indicadores económico-financeiros (*accounting value*) e/ou indicadores de valor de mercado), não estão disponíveis para a generalidade das organizações e muitas vezes são de fiabilidade não questionável ou não comprovada terceira parte. O mesmo se aplica a variáveis tais como consumos, emissões, resíduos, índices de satisfação do clientes e/ou colaboradores, etc., que não estão normalizados e cuja fiabilidade e disponibilidade a nível global não está assegurado;
- É gerado valor económico quando se verifica crescimento, rentabilidade e aumento de valor accionista (quando aplicável). O valor económico é gerado quando os clientes estão dispostos a pagar mais do que o custo de produzir os produtos ou serviços que a organização vende;
- É gerado valor social quando uma organização gera impactes positivos e duradouros na sociedade e aumenta o seu stock de boa vontade e confiança por parte dessa mesma sociedade (capital social);
- Da revisão de literatura é retirada a seguinte conclusão: acções de Responsabilidade Social que tenham um impacto positivo nas atitudes e intenções dos *stakeholders* contribuem para o sucesso a longo prazo das organizações.

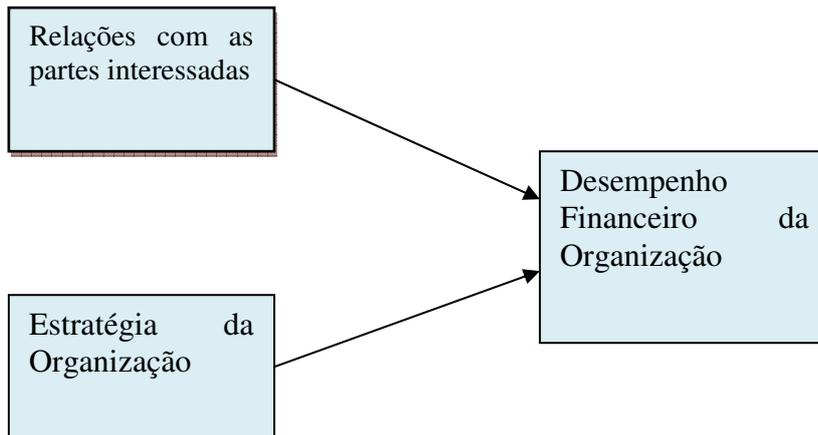
3.2 Modelo conceptual e hipótese de investigação

Segundo Berman *et al.* (1999) e Moore (2001), na sequência de referências de Donaldson e Preston's (1995) para distinguir entre diferentes tipos de teoria de partes interessadas (normativa, instrumental e descritiva/ empírica), existem diversos modelos que procuram explicar as relações entre desempenho social e financeiro das organizações:

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- O Modelo dos efeitos directos, em que se assume que as relações com as partes interessadas e a estratégia da organização tem impactos directos e independentes no desempenho financeiro;

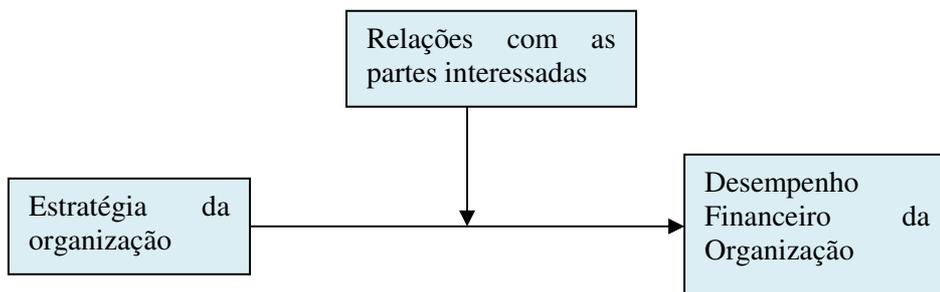
Figura 3.1 – Modelo dos Efeitos Directos



Fonte: Autor (adaptado de Moore, 2001).

- O Modelo com moderação, em que se assume que a estratégia da organização tem um impacto directo no desempenho financeiro, mas moderado pelo impacto das relações com as partes interessadas;

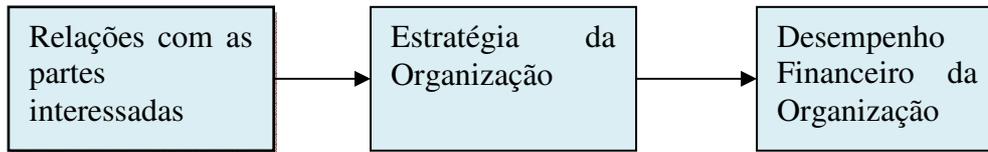
Figura 3.2 – Modelo Com Moderação



Fonte: Autor (adaptado de Moore, 2001)

- O Modelo de compromisso intrínseco com as partes interessadas, no qual se pressupõe que a organização tem um compromisso intrínseco para as várias partes interessadas e como tal considera os seus interesses como nucleares para a sua estratégia:

Figura 3.3 – Modelo de Compromisso Intrínseco

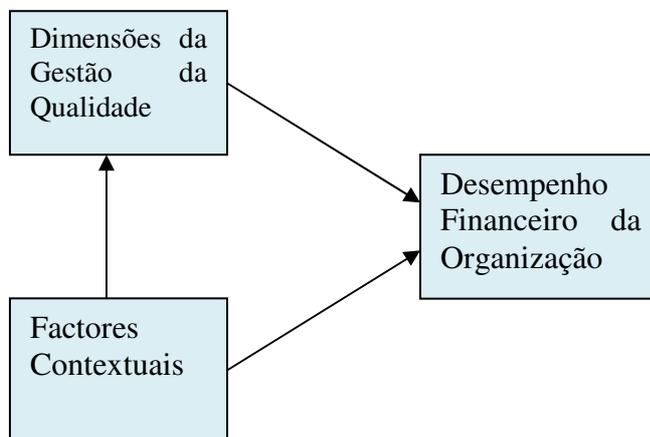


Fonte: Autor (adaptado de Moore, 2001)

Segundo Moore (2001) as conclusões dos estudos empíricos efectuadas para testar estes modelos, suportam o modelo dos efeitos directos e o modelo com moderação, mas não suportam o modelo intrínseco.

Adicionalmente, para a concepção da proposta de modelo de investigação, foi analisado o trabalho de Powell (1995) sobre Qualidade Total como fonte de vantagem competitiva que utilizava um modelo do seguinte tipo:

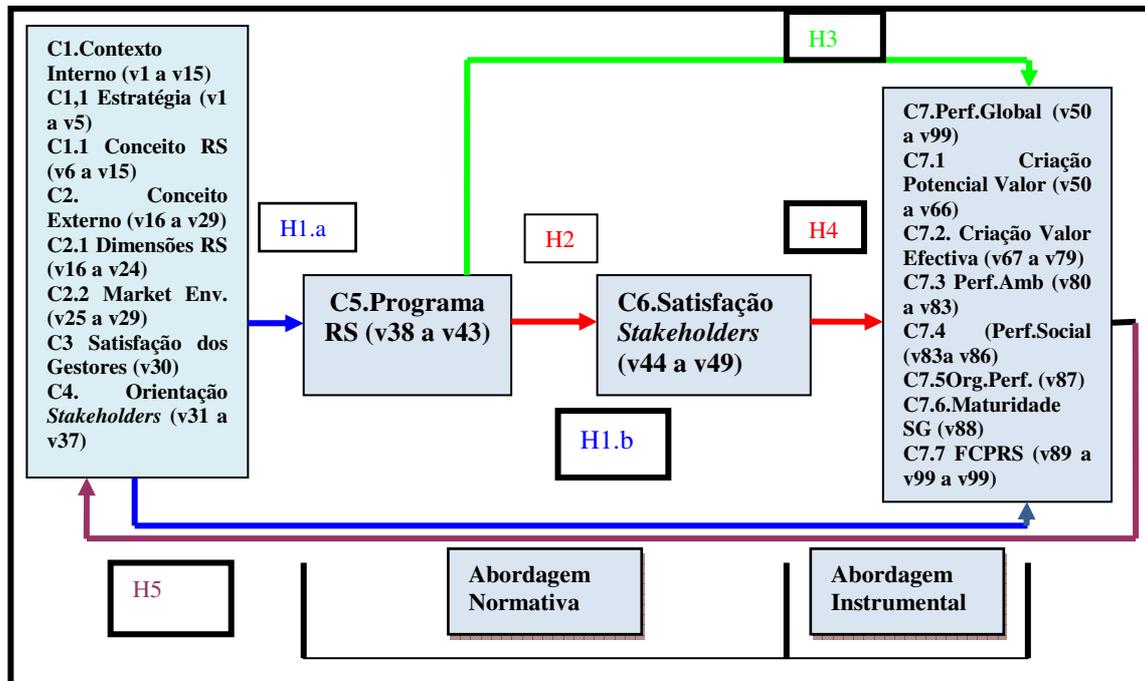
Figura 3.4 – Modelo Qualidade Total de Powell (1995)



Fonte: Autor (adaptado de Powell, 1995)

O Modelo de Investigação proposto para abordar o tema de investigação “influência da Responsabilidade Social no sucesso sustentável das organizações” incorpora contributos dos modelos de efeitos directos e de moderação, do modelo proposto por Berrone, Surroca e Tribó (2007) e do modelo proposto por Powell (1995), podendo ser sintetizado do seguinte modo na figura e nas tabelas seguintes:

Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável



Fonte: Autor.

Tabela 3.1 – Antecedentes

ANTECEDENTES

Componente do Modelo de Investigação	Descrição e Questão de Investigação Associada
Construto 1: Contexto Interno (v1 a v15) Construto 1.1. Estratégia (v1 a v5) Construto 1.2 Conceito RS (v6 a v15)	Determinar qual do contexto interno, da estratégia e do conceito de RS em vigor na organização no tema em estudo (What)
Construto 2: Contexto Externo (v16 a v29) Construto 2.1. Dimensões RS (v16 a v24) Construto 2.2 Envolverte de Mercado (v25 av29)	Determinar qual a influência das dimensões da RS, das motivações para a RS e da envolvente de mercado, no tema em estudo (What, How Much)
Construto 3: Grau de Satisfação dos Gestores (v30)	Determinar qual a influência do grau de satisfação dos Gestores no tema em estudo? (What)
Construto 4: Orientação para as Partes Interessadas – <i>Stakeholders</i> (v31 a v37)	Qual a Orientação da organização para as diversas Partes Interessadas?

Fonte: Autor.

Tabela 3.2 – Programa de Responsabilidade Social

PROGRAMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Construto 5: Programa de Responsabilidade Social (v38 a v43)	Qual o Âmbito do Programa de Responsabilidade da Organização? (What, How Much)
--	--

Fonte: Autor.

Tabela 3.3 – *Outputs* (Resultados Intermédios)

OUTPUTS (RESULTADOS INTERMÉDIOS)

Construto 6: Satisfação das Partes Interessadas – Stakeholders (v44 a v49)	Qual o grau de satisfação dos diversos Stakeholders (What, How Much?)
--	---

Fonte: Autor.

Tabela 3.4– *Outcomes* (Resultados Finais)

OUTCOMES (RESULTADOS FINAIS)

<p>Construto 7: Desempenho Global (v50 a v99)</p> <p>Construto 7.1. Criação Potencial de Valor (v50 a v66)</p> <p>Construto 7.2. Criação Real de Valor (v67 a v79)</p> <p>Construto 7.3. Desempenho Ambiental (v80 a v82)</p> <p>Construto 7.4. Desempenho Social (v83 a v86)</p> <p>Construto 7.5. Desempenho da Organização (v87)</p> <p>Construto 7.6. Grau de Maturidade do Sistema de Gestão (v88)</p> <p>Construto 7.7. Factores Críticos de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social (v89 a v99)</p>	<p>Qual o contributo (potencial e real) esperado das diversas Dimensões de Responsabilidade Social para o Desempenho e Criação de Valor/Vantagem Competitiva nas Organizações? (What)</p>
---	---

Fonte: Autor.

Tabela 3.5 – Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação
H1a: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação <i>Stakeholders</i> e Gestores influenciam o Programa de Responsabilidade Social
H1b: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação <i>Stakeholders</i> e Gestores influenciam a Criação (potencial e real) de Valor
H2: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Satisfação dos <i>Stakeholders</i>
H3: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor Económico (Crescimento, rentabilidade), Ambiental (diminuição impactes ambientais) e Social (impactos benéficos na Sociedade)
H4: A Satisfação dos <i>Stakeholders</i> influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor (Económico e Social) e o Sucesso Sustentável das Organizações
H5: A Criação (potencial e real) de Valor influencia Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação <i>Stakeholders</i> e Gestores

Fonte: Autor.

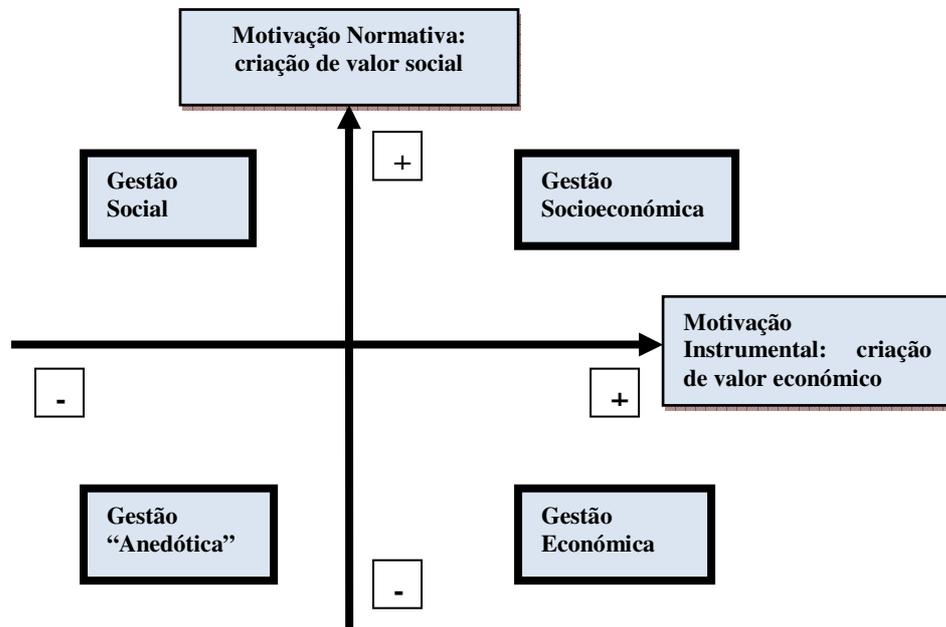
As hipóteses de investigação H1a, H2 e H4, foram consideradas prioritárias no âmbito desta investigação. As restantes hipóteses serão recomendadas para trabalho futuro.

Este modelo incorpora ainda modelos propostos a seguir apresentados nesta investigação, que no entanto não serão testados no âmbito desta dissertação.

3.2.1. Modelo de motivação para a Responsabilidade Social

O modelo de motivações para a Responsabilidade Social pretende mapear e classificar as organizações em função da motivação para a responsabilidade social consoante o seu posicionamento face a duas variáveis: a motivação normativa (fazer o que está correcto, criação de valor social) e a motivação instrumental (obter valor económico através da Responsabilidade Social).

Figura 3.7 – Modelo de Motivações para a Responsabilidade Social



Fonte: Autor.

Este modelo pode ser complementado com o modelo de opções estratégicas competitivas (adaptado de Steiger, 2006) que aponta quatro opções estratégicas das organizações em função das intensidades da oportunidade e da exposição:

Tabela 3.6 – Modelo de Opções Estratégicas Competitivas

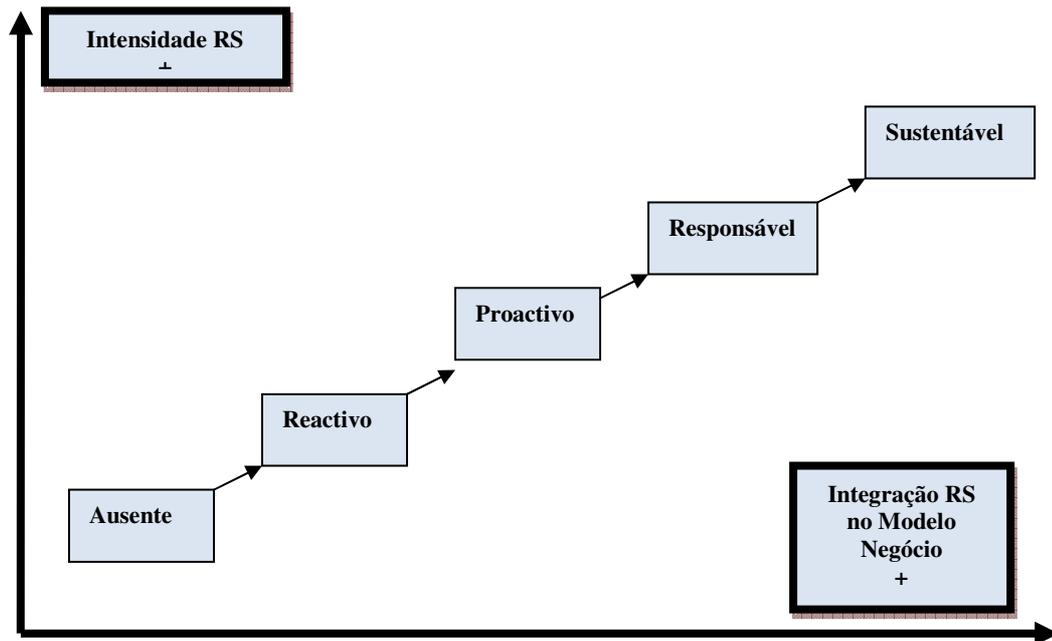
Exposição ambiental e Social	Baixa	Alta
Oportunidade Ambiental e Social		
Baixa	Indiferente	Defensiva
Alta	Ofensiva	Inovativa

Fonte: Autor, adaptado de Steiger (2006)

3.2.2 Modelo de maturidade de Responsabilidade Social

O modelo proposto pressupõe a existência de níveis de maturidade cumulativos, construídos a partir de diversos cenários para cada item relevante da Responsabilidade Social:

Figura 3.8 – Modelo de Maturidade da Responsabilidade Social



Fonte: Autor.

Na fase de construção do questionário foi possível concluir, através de entrevistas com especialistas (professores, investigadores e gestores de RS) que a tentativa de validar o modelo proposto na figura 3.8 e na tabela 3.7, resultava num questionário muito extenso, o que prejudicaria a tentativa de obter taxas de resposta adequadas. Optou-se, pois, por focalizar este trabalho na tentativa de testar o modelo de Influência da Responsabilidade Social e no sucesso sustentável da organização (Figura 3.5) e não testar empiricamente esta proposta de modelo, o que poderá ser feito em estudos e investigação subsequente. A proposta de identificação e caracterização dos diversos níveis (de ausente a sustentável) que suporta o modelo de maturidade da Responsabilidade Social é efectuada a partir da classificação do grau de maturidade de cada organização segundo um conjunto de elementos chave (em linha com ISO 26000:2010):

Tabela 3.7 – Identificação e caracterização dos diferentes níveis de maturidade de Responsabilidade Social

Elemento Chave	1. Ausente	2. Reactivo (Ausente+ ...)	3. Proactivo (Proactivo+ ...)	4. Responsável (Proactivo+ ...)	5. Visão Sustentável (Responsável+ ...)
5.6.1 Enfoque da Gestão	Produtos e Serviços prestados	Clientes e Conformidade	Pessoas e para além da conformidade	Comunidade e Integração	Sociedade e Objectivo/Missão
5.6.2 Gestão e Governo da Organização	Gestão reactiva e de curto prazo Respeito mínimo pela lei	São planeados objectivos para os processos chave e definem-se indicadores de eficácia; Cumpre-se a legislação; Resposta a pressões públicas	A Política e a estratégia da Organização incluem um compromisso para a gestão sustentável; Existem indicadores de desempenho de Responsabilidade Social; Gestão de Relações Públicas	O Programa de Responsabilidade Social abrange os fornecedores; Verifica-se uma Cultura e prática de melhoria e benchmarking; Existe um comprometimento público da Gestão de Topo com o Programa e as Acções de Responsabilidade Social que é encarado como uma oportunidade de gerar valor; Gestão dos riscos	Cultura de inovação e gestão da mudança (procura de necessidades não satisfeitas); Os compromissos com a sustentabilidade e a satisfação das várias partes interessadas estão: - Alinhados com os valores fundamentais e a Missão e Estratégia da Organização; - Integrados e consolidados aos diversos níveis da Organização;
5.6.3. Aspectos Ambientais	Algumas acções correctivas face a sanções das Autoridades	Medidas preventivas cumprimento da legislação ambiental aplicável	Controlam-se os impactes ambientais e previne-se a Poluição; cumprimento da legislação ambiental aplicável; e planeamento para melhoria do desempenho ambiental	Pratica-se um consumo sustentável de recursos e de utilização da terra; Preservam-se e restauram-se os ecossistemas e o ambiente natural; Implementou-se um sistema de gestão ambiental	Estratégia e políticas orientadas para a melhoria contínua do desempenho ambiental; Publicação de Relatório de Sustentabilidade
5.6.4. Pessoas	Cumprimento mínimo da legislação laboral	Respeitam-se os direitos civis, políticos, económicos, culturais e sociais dos Colaboradores; Respeitam-se os direitos e leis fundamentais do trabalho; Permite-se o direito sindical; Formação ligada a qualidade do produto; Combate-se o trabalho infantil	Existem um sistema de gestão da Saúde e Segurança no trabalho; Existem Planos de Formação, Desenvolvimento, Avaliação e Progressão dos Colaboradores; Utilizam-se sistemas de sugestões	Pratica-se a igualdade de oportunidades e não discriminação; Existem programas de reconhecimento dos méritos; Disponibilizam-se programas de apoio aos Colaboradores; Existem sistemas de conciliação da vida pessoal e profissional	Aplica-se um Código de Conduta a todos os Colaboradores e Fornecedores; Exige-se a não discriminação e proibição/mitigação do trabalho infantil ao longo de toda a cadeia de fornecimento

Tabela 3.7 – Identificação e caracterização dos diferentes níveis de maturidade de Responsabilidade Social (continuação)

5.6.4. Mercados	Se o Cliente não está satisfeito que outro fornecedor	Procura da Satisfação e resposta às suas reclamações	É fornecida informação adequada e correcta aos consumidores É avaliada a satisfação dos clientes São fornecidos produtos e serviços socialmente benéficos, seguros e fiáveis)	Promovem-se actividades éticas e transparentes Promove-se a livre concorrência Aplicam-se práticas de fornecimento e após-fornecimento justas e éticas	Sistema de Gestão Orientado para a Excelência Empresarial; Organização reconhecida como “Best-in-Class”
5.5.5. Comunidade e Sociedade	Cumprimento mínimo da legislação aplicável	Medidas preventivas para evitar infracções em matéria social	Patrocínios pontuais à Comunidade e actividades Filantrópicas esporádicas; Combate à corrupção	Contribuição relevante de Patrocínios à Comunidade e em actividades Filantrópicas	A Organização é reconhecida como exemplar; Participação e/ou financiamento significativos em projectos de cooperação com a Comunidade e a Sociedade
5.6.5. Quantificação de Resultados Económicos, Sociais e Ambientais (ex: benefícios económicos, oportunidades, custos, riscos)	São quantificados apenas os resultados económicos	São quantificados os resultados económicos e esporadicamente alguns resultados ambientais e/ou sociais	São periodicamente quantificados os resultados económicos, ambientais e sociais; São tomadas acções subsequentes	Os resultados económicos, ambientais e sociais são planeados e periodicamente quantificados nos diversos níveis da organização; são tomadas acções subsequentes	Os resultados económicos, sociais e ambientais decorrem de uma lógica sólida e consistente de gestão do negócio da organização e são fundamentais para a formulação, implementação e monitorização da estratégia
5.6.6. Resultados (relação entre os resultados atingidos e a gestão, aos níveis económicos, sociais e ambientais)	Relação anedótica	Alguns resultados económicos são previsíveis	A maior parte dos resultados económicos são previsíveis e também se podem prever alguns resultados ambientais	Resultados económicos, sociais e ambientais previsíveis e maioritariamente positivos	Resultados económicos, sociais e ambientais previsíveis e com tendências positivas consistentes

Fonte: Autor.

3.3. Síntese do capítulo: suporte teórico para os construtos do modelo de investigação

Do ponto de vista teórico, os construtos do modelo de investigação tem o seguinte suporte científico (ver capítulo 2):

Tabela 3.8 – Suporte Científico dos Construtos do Modelo de Investigação

Componente do Modelo de Investigação	Suporte Teórico e Científico
Construto 1: Contexto Interno	Diversos autores sustentam que a dimensão da organização e sector da indústria, têm influência considerável no desempenho da organização (<i>Market Based View</i>) e nos Programas de Responsabilidade Social (Ullman, 1985; Waddock e Graves, 1977, Hillmann e Kleim, 2001); Outros autores sustentam que factores internos da organização, tais como o clima organizacional e a estrutura (<i>Resource Based View</i>) podem explicar variabilidade de desempenho superior à explicada por factores de indústria (Hansen e Wernerfelt, 1989; Powell, 1992)
Construto 2: Contexto Externo	Hofstede, Clark <i>et al.</i> (1994), Greenley e Foxall (1997)
Construto 3: Gestores	Response Project (www.insead.edu/ibis/response) project: enfoque na importância de investigar o alinhamento entre o <i>mindset</i> dos gestores e o dos stakeholders das suas organizações)
Construto 4: Orientação para as Partes Interessadas	Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984; Donaldson e Winstanley, 1995; Mitchel <i>et al.</i> 1997; Andrioff <i>et al.</i> 2002) e abordagens Integradoras (Berrone, Surroca e Tribo, 2007; Gibson, 2000; Jones, 1995; Jones e Wicks (1999), Greenley e Foxall (1997)
Construto 5: Programa de Responsabilidade Social	Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984; Donaldson e Winstanley, 1995; Mitchel <i>et al.</i> 1997; Andrioff <i>et al.</i> 2002); Teoria da Responsabilidade Social (Carrol 1979, Clarkson, 1995; Wartick e Cochran, 1985, Wood, 1991); Modelo Fundibeq (www.fundibeq.org)
Construto 6: Satisfação Partes Interessadas (Stakeholders)	Carrol (1979), ISO 26000:2010, autor
Construto 7: Sucesso Sustentável e Criação de Valor	Teoria dos <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984; Donaldson e Winstanley, 1995; Mitchel <i>et al.</i> 1997; Andrioff <i>et al.</i> 2002) e abordagens Integradoras (Berrone, Surroca e Tribo, 2007; Gibson, 2000; Jones, 1995; Jones e Wicks, 1999); Schumpeter, 1934; Market Based View Porter, 1985; <i>Resource Based View</i> , Barney, 1991; Teoria do Marketing; Teoria Eva

Fonte: Autor.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 Introdução

No Capítulo 3 foi apresentado o modelo conceptual de investigação e as hipóteses de investigação subjacentes a este projecto de dissertação.

Neste capítulo é descrita a metodologia adoptada nas diversas etapas da investigação: desenvolvimento e pré teste do questionário, enquadramento amostral, aplicação do questionário e recolha dos dados e análise estatística dos dados obtidos.

4.2 Paradigma utilizado na investigação

O conceito de ontologia diz respeito à reflexão complexa sobre o mundo e o ser que põe em causa a verdade (Girod e Perret, 1999).

Por sua vez, a epistemologia, ou filosofia da ciência, relaciona realidade com o investigador e clarifica a visão da natureza do conhecimento científico, indicando paradigmas para a investigação. O conhecimento é considerado científico quando resulta da investigação metódica e sistemática da realidade. Analisa os factos para descobrir as suas causas e concluir as leis que os regem. É verificável por demonstração ou experimentação e consequentemente produz ciência (Barañano, 2004).

Uma ontologia subscreve o paradigma positivista quando assume que o investigador tem acesso ao mundo real que se considera externo e objectivo. Este paradigma assenta em raciocínios dedutivos, rigorosos e credíveis que permitem validar os resultados da investigação, com modelação econométrica (Hunt, 1993). Por sua vez uma ontologia que considere que o investigador não tem acesso ao mundo real, porque a realidade é fragmentada e subjectiva para cada indivíduo, subscreve o paradigma interpretativista. Neste paradigma não existem leis universais para julgar o conhecimento científico que é contingente dos contextos e das realidades construídas pelos diversos investigadores (Demo, 1995).

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Considerando os objectivos deste projecto de tese, conclui-se que a investigação proposta recorre a uma ontologia (visão da realidade) e a uma epistemologia (ferramentas científicas para estudar a realidade) orientadas para um paradigma essencialmente positivista, definindo hipóteses determinísticas e procurado gerar conhecimento científico verificável e confirmável por terceiros.

Nesta perspectiva é recomendável, conforme referido por Huberman e Miles (2002) o recurso ao questionário e à análise quantitativa, associada ao paradigma positivista, para identificar relações que poderiam não ser evidentes para o investigador ou ser afectadas pela sua percepção pessoal.

Medidas subjectivas de desempenho de organização são largamente aceites em investigação organizacional (Barrone, Surroca e Tribó 2007, Lawrence e Lorsch, 1993; Powell, 1992; Dess 1987). Adicionalmente, nesta investigação abrangendo diversos países, indústrias e organizações, não é possível assegurar consistência em estruturas de capital e metodologias contabilísticas (valorização de inventários, existências, provisões, amortizações, etc.) e a pesquisa inicial revelou reservas de muitas organizações em fornecer informação económica financeira detalhada que consideram ser de natureza confidencial.

Neste estudo opta-se por recorrer a inquéritos sobre as percepções dos gestores das organizações, de modo a ultrapassar as restrições anteriores, mas também a procurar identificar como é que a vantagem competitiva e o valor são criados nas suas organizações. De facto, as decisões dos gestores são baseadas nas suas crenças e percepções, pelo que fará sentido perguntar como é que a gestão percepção a envolvente e o modo como estão a responder aos desafios da Responsabilidade Social e da gestão estratégica.

Não obstante haver um considerável suporte teórico para a utilização de informação baseada em percepções (Lawrence e Lorsch, 1993) a investigação terá em conta eventuais enviesamentos e recorrerá aos necessários métodos de controlo.

4.3. Concepção da investigação

O objectivo da investigação consiste em gerar ou validar alguma teoria. Segundo Ghauri Gronhaug (2002) a Metodologia de Investigação consiste num conjunto de actividades relacionadas que compreendem:

- Escolha do tema a investigar (*research topic*): A Responsabilidade Social das organizações, a criação de valor e o seu sucesso sustentável;
- Definição do problema a investigar (*research problem*): questões de pesquisa;
- Metodologia (*methodology*);
- Recolha de informação (*data collection*);
- Análise da informação (*data analysis*);
- Conclusões (*conclusions*) e discussão (*discussion*).

Em termos de Concepção da Investigação (*Research Design*), o tema de investigação escolhido é a Influência da Responsabilidade Social no Sucesso Sustentável das Organizações.

Com base na Revisão da Literatura, o trabalho é suportado num conjunto coerente de Teorias:

- Teoria dos *Stakeholders*;
- Market Based View (Porter);
- Resource Based View/ Knowledge Based View of the Firm;
- Relational Based View;
- Teoria da Responsabilidade Social;
- Posição da Comissão Europeia sobre Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável;
- ISO 26000:2010 (elaborada numa perspectiva internacional, multi *stakeholder* e consensual).

A concepção de uma metodologia de investigação (*Research Design*) consiste numa estrutura lógica que estabelece ligações entre as questões de pesquisa originais

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

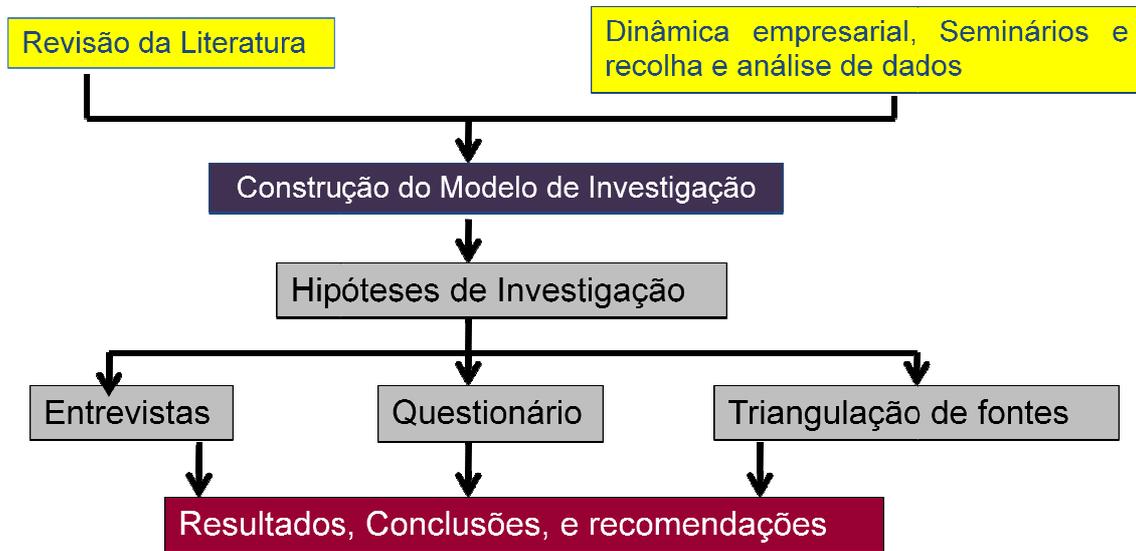
(*research questions*), a recolha de informação (*data collection*) e as conclusões que podem ser obtidas (Ghauri e Gronhaug, 2002).

Os métodos a utilizar na investigação devem ser escolhidos com base no tema de investigação (Responsabilidade Social e a criação de valor) e nas questões de pesquisa.

Segundo Yin (2003), quando as questões de pesquisa são do tipo “Quem, O Quê, Onde, Quantos ou Quanto”, não é requerido controlo comportamental dos acontecimentos e a ênfase é em acontecimentos contemporâneos, o questionário (*survey*) e uma estratégia de investigação adequada.

Neste trabalho foi utilizado um questionário (*survey*) recorrendo-se a métodos quantitativos para a subsequente análise e tratamento e que serão complementados com um estudo qualitativo baseado em entrevistas a Especialistas do meio empresarial para validação das conclusões e triangulação de fontes.

Figura 1.4 - Concepção da Investigação



Fonte: Autor, baseado em Yin (2003).

4.4 Construção e pré-teste do questionário

Como se pretende assegurar que todos os inquiridos respondam às mesmas questões, recorreu-se a um questionário estruturado e directo (as questões são apresentadas da mesma forma e na mesma ordem a todos os respondentes, Moutinho *et al.*, 1988).

Neste estudo utilizou-se um questionário estruturado simplificando o trabalho de aplicação, tabulação e análise (Kinear e Taylor, 1996).

Com base no modelo de investigação proposto e nas hipóteses de investigação formuladas, foram definidas a informação a recolher e as perguntas a incluir no questionário para medir as variáveis e verificar as hipóteses. Foram utilizadas escalas ordinais e nominais, sendo que segundo Pestana e Gageiro (2003) “as variáveis de escala nominal ou ordinal podem também ser classificadas como qualitativas e as de escalas de intervalo ou rácio, como quantitativas”.

As escalas de medida das variáveis são as “regras para atribuir números e objectos de forma a representar quantidades ou atributos” (Churchill, 1979) e foram adaptadas de escalas anteriormente desenvolvidas e noutros casos propostas pelo autor.

A análise e validação do questionário seguiram as recomendações de Dillman (1978) tendo sido efectuada em três fases:

- Professores/investigadores para análise da metodologia proposta;
- Gestores de organizações com conhecimento relevante sobre a temática em estudo para verificar a existência de possíveis lacunas e incongruências;
- Gestores de organizações com características idênticas às da amostra do questionário para detectar eventuais dificuldades de interpretação e comentários de melhoria.

Em primeiro lugar procurou-se identificar quantos componentes formavam cada um dos grupos de variáveis em análise, usando para o efeito a análise de componentes principais. assim, e com excepção dos grupos “orientação para as partes interessadas”, “programa de Responsabilidade Social”, “satisfação das partes interessadas”, “desempenho ambiental” e “desempenho social”, nos restantes grupos de variáveis

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

foram identificados mais do que 1 componente. Para medir a adequabilidade da amostra na extracção de componentes unifactoriais (1 dimensão) foi usado o índice KMO (Kaiser – Meyer - Olkin). Segundo a maioria dos autores, o valor mínimo deste indicador deve ser de 0,5.

Depois de se ter identificado o número de componentes existentes em cada uma das variáveis, e para os grupos nos quais se identificou mais do que uma componente, procedeu-se à análise da relação entre cada uma das variáveis dos respectivos grupos de conceitos analisados e os diferentes componentes extraídos. O objectivo desta análise foi o de relacionar cada uma das variáveis com os componentes extraídos, associando-as ao componente com o qual apresentavam maior correlação.

Exemplo – Grupo da Estratégia

Para o conceito “estratégia” foram extraídas 2 dimensões, sendo o componente principal (C1) composto pelas variáveis v2, v3, v4, e o segundo componente 2 (C2) pelas variáveis v1 e v5.

Tabela 6.1 Variáveis ACP

Variáveis		Valor de Alpha	Melhoria
C1. Estratégia	v2; v3; v4	0.712	Sim
	v1; v5	0.702	Não
C1. Conceito RS	v7; v11; v12; v13; v14; v15	0.725	Sim
	v8; v9; v10	0.740	Não
	v6	N/A	N/A
C2. Dimensões RS	v18; v19; v20; v22; v23	0.827	Sim
	v16; v17	0.841	Não
	v21; v24	0.768	Não
C2. Envolvente Mercado	v25; v26	0.721	Não
	v27; v28; v29	0.516	Sim
C3. Grau Satisfação Gestores	N/A	N/A	N/A
C4. Orientação Partes Interessadas	Todas	0.911	Sim
C5. Programa RS	Todas	0.885	Não
C6. Satisfação Partes Interessadas	Todas	0.890	Não
C7. Criação Potencial Valor	v50; v56; v57; v58; v59; v63	0.906	Não
	v51; v52; v53; v54; v55	0.860	Não
	v60; v61; v62; v66	0.865	Não
	v64; v65	0.948	Não

Tabela 6.1 Variáveis ACP (continuação)

C7. Criação Efectiva Valor	v75; v76; v77; v78; v79	0.870	Não
	v67; v68; v69; v70	0.845	Sim
	v71; v72; v73; v74	0.867	Sim
C7. Desempenho Ambiental	Todas	0.865	Sim
C7. Desempenho Social	Todas	0.888	Sim
C7. Desempenho Organização	N/A	N/A	N/A
C7. Grau Maturidade Sistema	N/A	N/A	N/A

Fonte: Autor.

Para analisar a consistência interna do conjunto de dados foi usado o método de Cronbach Alpha. Com base na literatura, para que um conjunto de dados apresente consistência interna e forme um conjunto homogéneo, o valor de alfa deve ser superior a 0.7. Assim, para cada uma das dimensões identificadas no ponto 1 foi analisada a consistência interna, tendo sido obtidos os resultados que constam da tabela anexa (Tabela 2).

Como se pode verificar pela análise da Tabela 6.1 com excepção do Componente 2 do grupo “Envolvente de Mercado”, todas os componentes extraídos apresentam valores de alfa superiores a 0.7. É de salientar que para a maioria dos componentes é possível melhorar o valor de alfa. Contudo essa melhoria será efectuada à custa da eliminação de variáveis, originando, por conseguinte, perda de informação. Assim, sugere-se que, visto que em geral todos os componentes extraídos apresentam valores de alfa superiores a 0.7, se considere que os mesmos apresentam consistência interna. Por outro lado é importante referir que as melhorias conseguidas não iriam ser significativas face aos valores actuais.

Exemplo – Grupo da estratégia

O Componente 1 do grupo de variáveis que caracterizam “estratégia” apresenta uma consistência interna de 0.712 e o segundo componente de 0.702.

4.5. Construção do questionário

Os dados relativos à Responsabilidade Social e criação de valor foram recolhidos através de um inquérito on line através da web (lime survey), afinado na sequência do pré teste.

O link foi enviado para responsáveis de Qualidade, Ambiente, Segurança e/ou Sustentabilidade de organizações com sistemas de gestão certificados pela APCER que foram considerados como potencialmente interessados e com conhecimentos para responder ao questionário;

O questionário foi enviado por email para 2906 responsáveis. Foram garantidas respostas anónimas e os respondentes não conheciam o modelo conceptual. Duas semanas depois do primeiro envio foi efectuado um novo envio de email diferenciado para os respondentes com respostas incompletas e os que ainda não iniciaram a resposta. Posteriormente foi enviado mais um novo email apenas para os respondentes com respostas incompletas. O principal incentivo oferecido para a participação foi a partilha dos resultados do estudo. No final foram obtidas 204 respostas completas mais 171 incompletas, no total de 375 (razões apresentadas para os casos das incompletas, falta de autorização hierárquica, respostas apenas às questões de que tem conhecimento, e extensão do *survey*).

No final foram enviados 2906 emails a Gestores de Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade, tendo sido recebidos 375 questionários válidos, (com 204 respostas completas).

4.6. Desenho amostral do estudo

A população alvo foi constituída por gestores de organizações com sistemas de gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança ou Responsabilidade Social, certificadas ou com processos de certificação em curso, pela APCER (www.apcer.pt). Atendendo à dificuldade de obter uma base de sondagem (em especial junto das entidades certificadoras concorrentes da APCER), condição necessária para recorrer a uma amostragem aleatória, optou-se por recorrer a uma amostragem de conveniência,

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

considerando como objectivo um número de cerca de 350 respondentes conforme sugerido na literatura (Perry, 1995).

4.7. Limitações da metodologia e do campo de análise previsto

É possível identificar diversas limitações potenciais na metodologia de investigação e no campo de análise previsto:

- Será que os gestores das organizações a contactar (empresas certificadas ou em processo de certificação) são representativos da totalidade dos gestores das organizações, ou apresentam características distintivas que dificultam a generalização das possíveis conclusões? Considerando que actualmente há mais de 1 milhão de entidades com sistemas de gestão da qualidade ou ambiental certificados segundo normas ISO (ver ISO survey 2009 em www.iso.org) pode-se considerar que o conjunto de entidades certificadas representa um peso muito significativo para a economia e o desenvolvimento em mais e 150 países no mundo. Caso os dados venham a revelar a necessidade de confirmação, poderá proceder-se a triangulação de fontes, com vista à sua possível confirmação (ou não);
- Até que ponto as respostas dos gestores não poderão vir a ser influenciadas pelos que se considera comportamento correcto? O questionário foi concebido de modo a minimizar este aspecto, procurando ser neutro e recorrendo à generalização e à análise conjunta. Acresce que medidas subjectivas de desempenho de organização são largamente aceites em investigação organizacional (Barrone, Surroca e Tribó 2007, Lawrence e Lorsch, 1993; Powell, 1992; Dess 1987) e irá ser efectuada a triangulação de fontes através da consulta a especialistas.

4.8. Síntese do capítulo

Neste trabalho foi utilizado um questionário (survey) enviado a Gestores de Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade (375 questionários válidos, com 204 respostas completas) recorrendo-se a métodos quantitativos para a subsequente análise e tratamento, complementados com um estudo qualitativo baseado em entrevistas a especialistas do meio empresarial para validação das conclusões e triangulação de fontes.

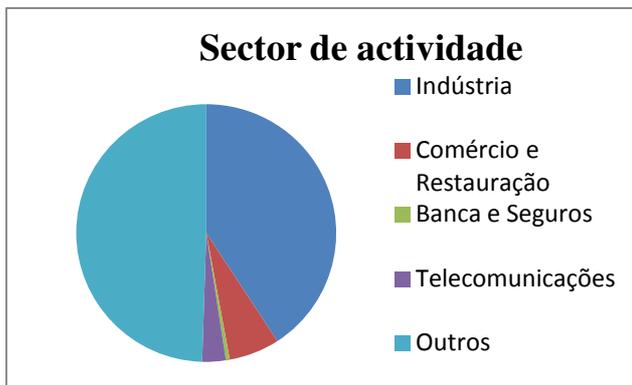
Capítulo 5 – Resultados do Estudo Quantitativo

5.1. Universo e população do Estudo

5.1.1. Caracterização geral da amostra

Neste subcapítulo são apresentados um conjunto de gráficos e tabelas para caracterizar a amostra do estudo qualitativo (Fonte de Gráficos e Tabelas: Autor).

Tabela 5.1 - Sector de Actividade



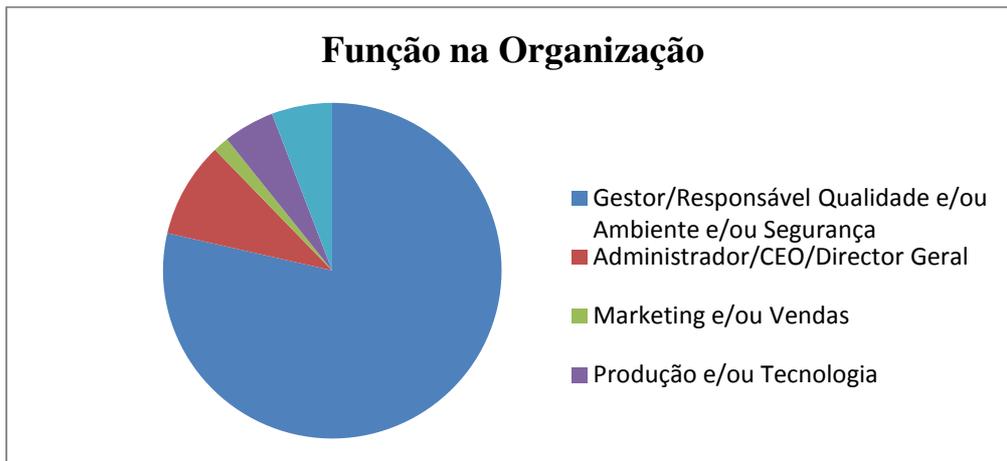
Sector	Indústria	40.8%
Actividade	Comércio e Restauração	6.3%
	Banca e Seguros	.5%
	Telecomunicações	2.9%
	Outros	49.5%

Tabela 5.2 – Natureza da Organização



Natureza da Organização	Pública	16.6%
	Privada	79.5%
	Sem fins lucrativos	3.9%

Tabela 5.3 – Função na Organização



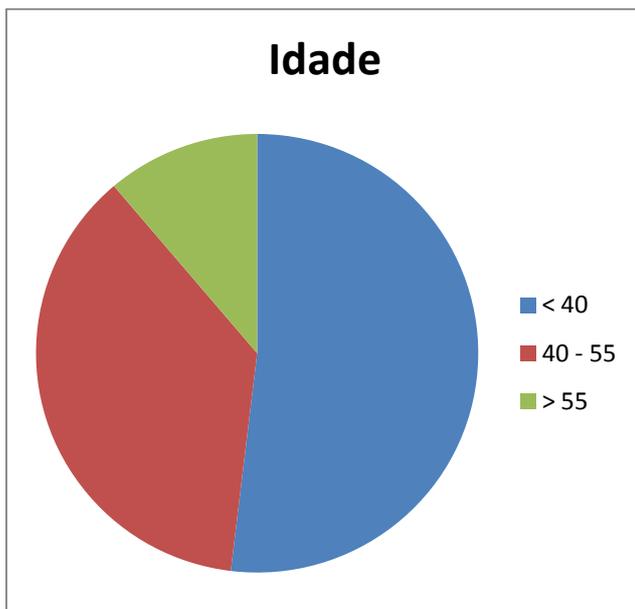
Função na Organização	Gestor/Responsável Qualidade e/ou Ambiente e/ou Segurança	78.6%
	Administrador/CEO/Director Geral	9.2%
	Marketing e/ou Vendas	1.5%
	Produção e/ou Tecnologia	4.9%
	Recursos Humanos	5.8%

Tabela 5.4 – N° de anos de actividade na organização



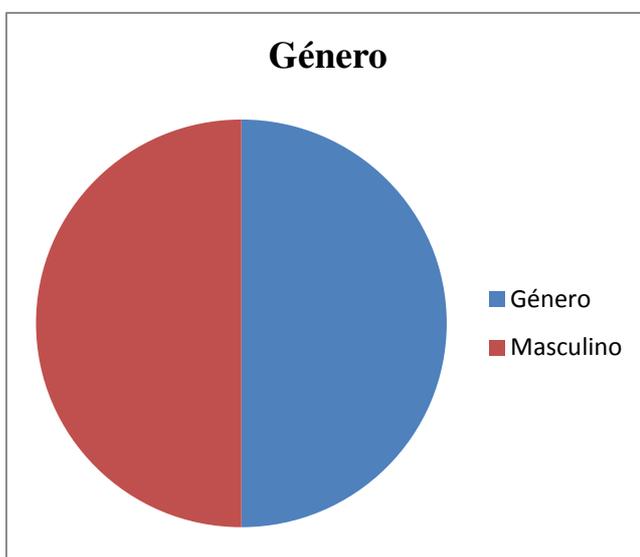
N° de Anos de Actividade da sua Organização	< 10	20.4%
	10 - 20	24.8%
	> 20	54.9%

Tabela 5.5 – Idade dos Respondentes



Idade	< 40	51.9%
	40 - 55	36.9%
	> 55	11.2%

Tabela 5.6 - Género



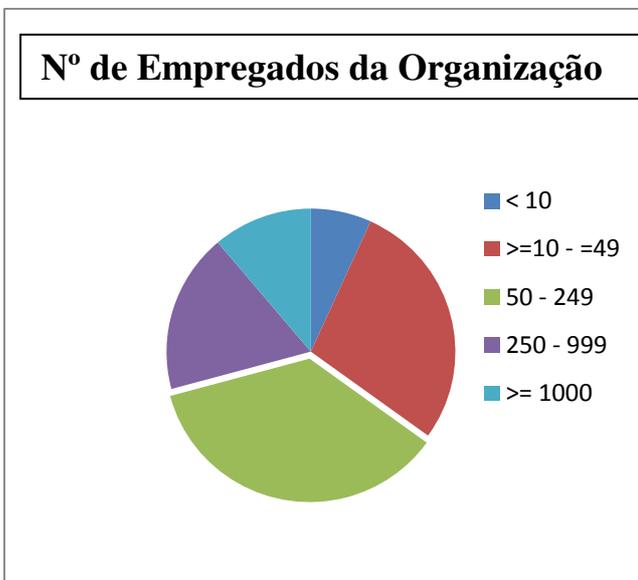
Género	Feminino	50.0%
	Masculino	50.0%

Tabela 5.7 – N° de anos na Organização



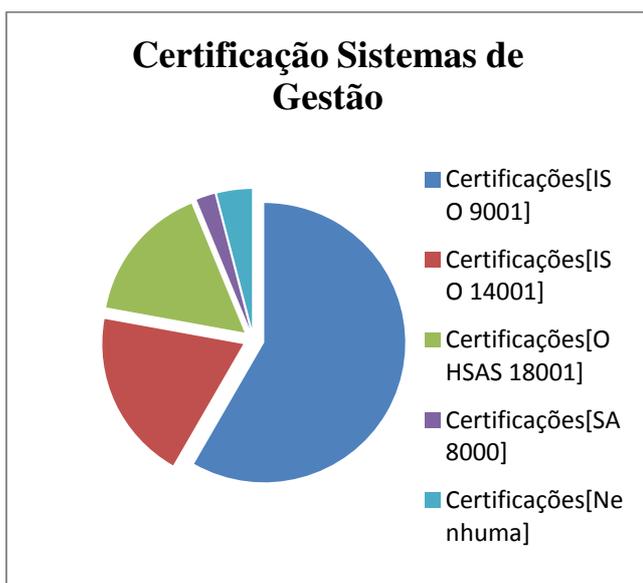
N° de Anos na	< 5	21.4%
Organização	5 - 10	29.1%
	> 10	49.5%

Tabela 5.8 – N° de Empregados da Organização



N° de	< 10	6.8%
Empregados	10 - 49	28.2%
da	50 - 249	35.9%
Organização	250 - 999	18.0%
	>= 1000	11.2%

Tabela 5.9 – Certificação de Sistemas de Gestão



Certificações[ISO 9001]	Sim	50.9%
Certificações[ISO 14001]	Sim	17.1%
Certificações[OHSAS 18001]	Sim	13.9%
Certificações[SA 8000]	Sim	1.9%
Certificações[Nenhuma]	Sim	3.5%

Tabela 5.10 - Ano da 1ª certificação

Ano da 1ª Certificação					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ND	1	.3	.5	.5
	ND	1	.3	.5	1.0
	1987	3	.8	1.6	2.6
	1990	2	.5	1.0	3.6
	1992	2	.5	1.0	4.7
	1993	6	1.6	3.1	7.8
	1994	4	1.1	2.1	9.8
	1995	10	2.7	5.2	15.0
	1996	5	1.3	2.6	17.6
	1997	4	1.1	2.1	19.7
	1998	9	2.4	4.7	24.4
	1999	8	2.1	4.1	28.5
	2000	16	4.3	8.3	36.8
	2001	7	1.9	3.6	40.4
	2002	13	3.5	6.7	47.2
	2003	16	4.3	8.3	55.4
	2004	18	4.8	9.3	64.8
	2005	12	3.2	6.2	71.0
	2006	8	2.1	4.1	75.1
	2007	17	4.5	8.8	83.9
2008	15	4.0	7.8	91.7	
2009	12	3.2	6.2	97.9	
2010	4	1.1	2.1	100.0	
	Total	193	51.5	100.0	
Missing	System	182	48.5		
Total		375	100.0		

Tabela 5.11 - % de Programas e Ferramentas utilizadas pelas Organizações

Programa e Ferramenta	% de Utilização
Programa Saúde e Segurança no Trabalho	42.9
Programas de Melhoria da Qualidade	41.1
Ferramentas Básicas da Qualidade	38.4
Códigos de Conduta / Ética	23.5
Ferramentas Avançadas da Qualidade	21.6
Actividades de Protecção Ambiental e Eco-Eficiencia	19.5
Programa Gestão de Relações com Fornecedores	17.3
Gestão de Riscos e Crises	16.3
Programa Gestão de Relações e Fidelização dos Clientes	16.0
Relatórios de Sustentabilidade	15.7
Programa Motivação e Apoio Empregados	14.4
Filantropia / Donativos	14.1
Programas com a Comunidade	13.1
Programa Não Discriminação e Igualdade	8.3
Programas Qualidade Total, Lean ou 6 Sigma	8.3

Gráfico 5.11

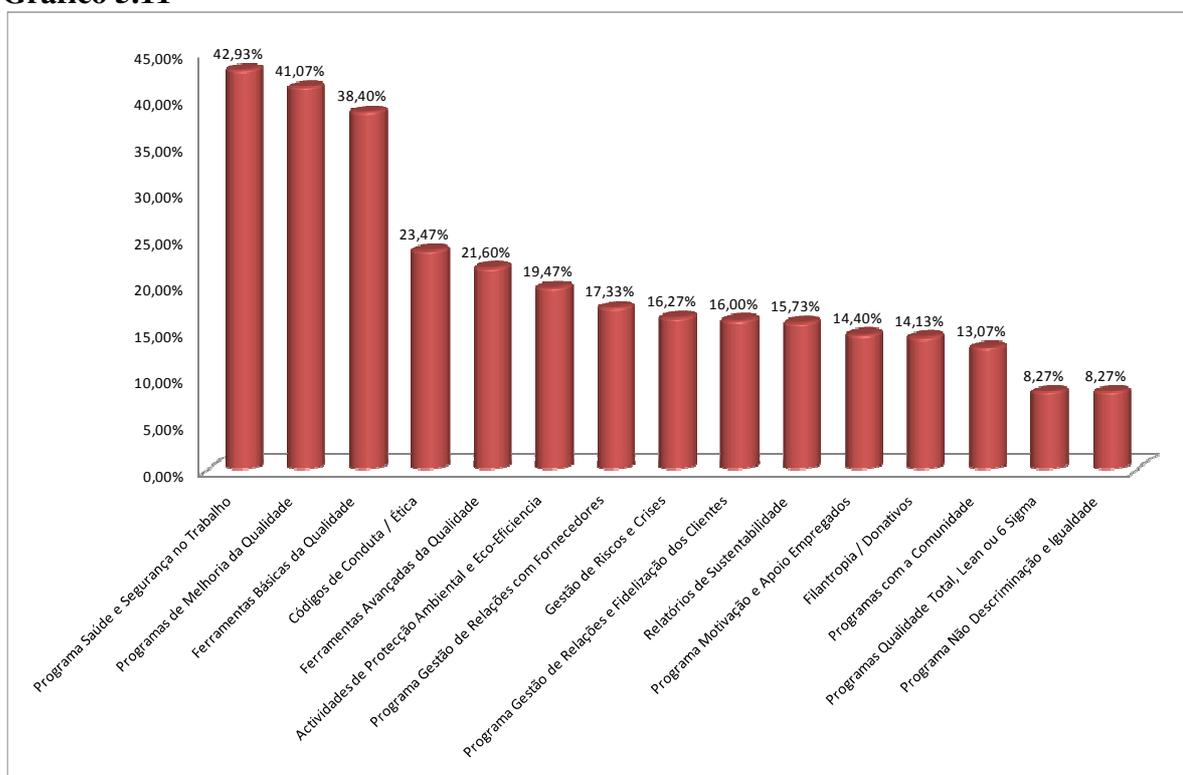


Tabela 5.12 - Sugestões para melhor o programa de RS

Definir ao nível da Gestão de Topo uma Estratégia coerente de Responsabilidade Social	37.1%
Envolver mais os Empregados no Programa de Responsabilidade Social	25.3%
Aumentar o relacionamento e envolvimento com a Sociedade	20.5%
[Estabelecer um Plano de Acção para responder às exigências dos Clientes sobre Responsabilidade Social	18.1%
Envolver mais os Clientes, Parceiros e Fornecedores no Programa de Responsabilidade Social	18.1%
Calcular o Retorno no Investimento do Programa de Responsabilidade Social	17.6%
Atribuir mais prioridade e recursos ao Programa de Responsabilidade Social	17.1%
Coordenar os esforços em Responsabilidade Social ao nível da organização	15.5%
Expandir o Programa de Responsabilidade Social para outras áreas actualmente não activas	4.8%

Gráfico 5.12 - Sugestões para melhor o programa de RS



5.1.2. Análise descritiva das medidas

Neste subcapítulo as respostas ao questionário são caracterizadas gráfica e analiticamente através de medidas de tendência central e de dispersão e de distribuição de frequências (Fonte de Tabelas e Gráficos: Autor).

Tabela 5.13 - Análise de médias, medianas e desvios padrão

Variável	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
E1	280	4.39	5.00	1.937
E2	278	6.14	6.50	1.148
E3	276	5.59	6.00	1.522
E4	277	5.52	6.00	1.515
E5	276	4.75	5.00	1.811
CRS 6	275	2.82	2.00	1.821
CRS 7	276	4.25	4.00	1.772
CRS 8	276	5.63	6.00	1.455
CRS 9	271	5.03	5.00	1.671
CRS 10	270	5.38	6.00	1.532
CRS 11	270	5.16	5.50	1.756
CRS 12	270	3.48	4.00	1.816
CRS 13	270	4.49	5.00	1.894
CRS 14	269	4.20	4.00	1.833
CRS 15	270	6.07	7.00	1.280
DRS 16	245	5.52	6.00	1.269
DRS 17	245	5.77	6.00	1.251
DRS 18	245	5.45	6.00	1.319
DRS 19	245	5.85	6.00	1.197
DRS 20	245	5.68	6.00	1.321
DRS 21	245	5.80	6.00	1.247
DRS 22	245	5.68	6.00	1.213
DRS 23	245	5.68	6.00	1.221
DRS 24	245	5.92	6.00	1.191
EM 25	245	5.80	6.00	1.457
EM 26	244	5.81	6.00	1.329
EM 27	244	3.82	4.00	1.744
EM 28	244	4.20	4.00	1.738
EM 29	245	5.30	5.00	1.298
GSG 30	243	6.00	6.00	1.258
OPI 31	239	6.48	7.00	.911
OPI 32	239	5.68	6.00	1.426
OPI 33	239	5.48	6.00	1.312
OPI 34	239	5.54	6.00	1.389
OPI 35	239	4.84	5.00	1.473

Tabela 5.13 - Análise de médias, medianas e desvios padrão (continuação)

OPI 36	239	5.26	5.00	1.360
OPI 37	239	5.91	6.00	1.302
PRS 38	237	5.33	6.00	1.421
PRS 39	237	5.64	6.00	1.136
PRS 40	236	5.75	6.00	1.175
PRS 41	235	5.60	6.00	1.145
PRS 42	235	5.09	5.00	1.373
PRS 43	235	5.30	6.00	1.686
SPI 44	229	5.85	6.00	1.104
SPI 45	229	4.95	5.00	1.432
SPI 46	229	5.25	5.00	1.262
SPI 47	229	5.33	5.00	1.250
SPI 48	229	5.29	5.00	1.169
SPI 49	229	5.11	5.00	1.204
CPV 50	217	5.86	6.00	1.098
CPV 51	217	6.16	6.00	1.006
CPV 52	217	6.12	6.00	1.084
CPV 53	217	5.38	6.00	1.467
CPV 54	217	6.25	7.00	.934
CPV 55	217	5.49	6.00	1.334
CPV 56	217	5.18	5.00	1.411
CPV 57	217	5.28	6.00	1.398
CPV 58	217	5.39	6.00	1.384
CPV 59	217	5.21	5.00	1.446
CPV 60	217	4.57	4.00	1.465
CPV 61	217	4.65	5.00	1.620
CPV 62	217	5.37	6.00	1.310
CPV 63	217	5.46	6.00	1.280
CPV 64	217	6.04	6.00	1.109
CPV 65	217	6.12	6.00	.997
CPV 66	217	5.95	6.00	1.090
CEV 67	216	5.13	5.00	1.462
CEV 68	216	4.88	5.00	1.476
CEV 69	216	5.13	5.00	1.403
CEV 70	216	4.89	5.00	1.548
CEV 71	216	4.72	5.00	1.376
CEV 72	216	4.89	5.00	1.332
CEV 73	216	5.00	5.00	1.254
CEV 74	216	4.80	5.00	1.288
CEV 75	216	5.11	5.00	1.164
CEV 76	216	5.35	5.00	1.163
CEV 77	216	5.16	5.00	1.164

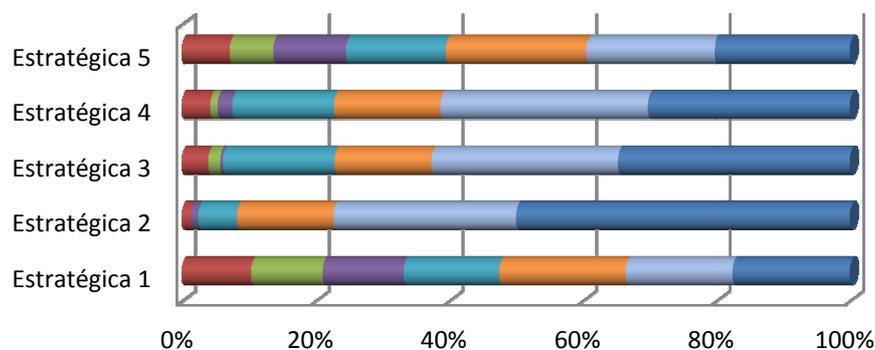
Tabela 5.13 - Análise de médias, medianas e desvios padrão (continuação)

CEV 78	216	5.02	5.00	1.303
CEV 79	216	5.11	5.00	1.266
DA 80	217	5.53	6.00	1.225
DA 81	217	5.34	6.00	1.263
DA 82	217	5.76	6.00	1.149
DS 83	217	5.16	5.00	1.148
DS 84	216	5.08	5.00	1.200
DS 85	216	5.46	6.00	1.161
DS 86	216	5.19	5.00	1.168
DO 87	216	5.84	6.00	1.109
GMSG 88	216	5.16	5.00	1.318
FS 89	215	5.19	5.00	1.515
FS 90	215	5.21	5.00	1.552
FS 91	215	5.61	6.00	1.393
FS 92	215	5.80	6.00	1.190
FS 93	215	4.43	4.00	1.587
FS 94	215	4.24	4.00	1.690
FS 95	215	4.76	5.00	1.578
FS 96	215	4.65	4.00	1.564
FS 97	215	4.18	4.00	1.638
FS 98	215	3.90	4.00	1.596
FS 99	215	4.63	5.00	1.591

Tabela 5.14 - Análise de frequências Construto 1. Contexto Interno - 1. Estratégia

C1. Contexto Interno - 1. Estratégia
Estratégica [1. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na minimização dos custos.]
Estratégica [2. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço (exemplo: qualidade, marca).]
Estratégica [3. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na especialização de produtos e mercados.]
Estratégica [4. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na introdução de novos produtos/serviços no mercado.]
Estratégica [5. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço a custos mínimos.]

Gráfico 5.14 - Análise de frequências Construto 1. Contexto Interno- 1. Estratégia

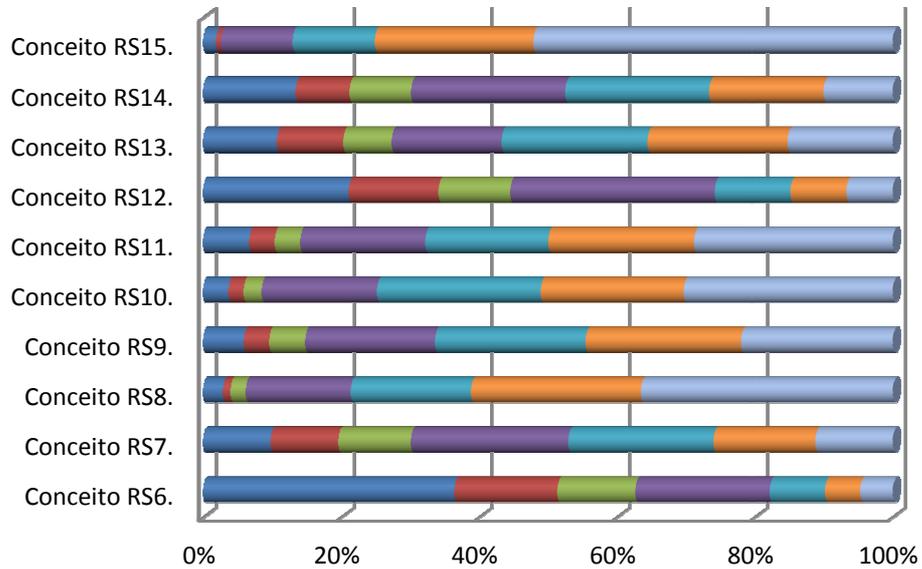


	Estratégica 1	Estratégica 2	Estratégica 3	Estratégica 4	Estratégica 5
■ Discordo completamente	10,40%	1,40%	4,00%	4,30%	7,20%
■ 2	10,70%	0,00%	1,80%	1,10%	6,50%
■ 3	12,10%	1,10%	0,40%	2,20%	10,90%
■ Não concordo nem discordo	14,30%	5,80%	16,70%	15,20%	14,90%
■ 5	18,90%	14,40%	14,50%	15,90%	21,00%
■ 6	16,10%	27,30%	27,90%	31,00%	19,20%
■ Concordo completamente	17,50%	50,00%	34,80%	30,30%	20,30%

Tabela 5.15 - Análise de frequências - Construto 1 – 2. Conceito de Responsabilidade Social

Construto 1 – 2. Conceito de Responsabilidade Social
Conceito RS[6. Para nós Responsabilidade Social consiste em maximizar os lucros e os interesses dos accionistas/tutela.]
Conceito RS[7. Para nós Responsabilidade Social consiste em melhorar a nossa reputação e imagem.]
Conceito RS[8. Para nós Responsabilidade Social consiste em maximizar os benefícios do que fazemos para a Sociedade.]
Conceito RS[9. Para nós Responsabilidade Social consiste em sacrificar alguns lucros para agir correctamente.]
Conceito RS[10. Para nós Responsabilidade Social consiste em contribuir para o bem-estar através do emprego e do pagamento de impostos.]
Conceito RS[11. Para nós Responsabilidade Social consiste em cumprir a legislação.]
Conceito RS[12. Para nós Responsabilidade Social consiste em agir como as outras organizações do nosso sector de actividade.]
Conceito RS[13. Para nós Responsabilidade Social consiste em evitar riscos operacionais e para a nossa reputação e imagem.]
Conceito RS[14. Para nós Responsabilidade Social consiste em obter vantagem competitiva.]
Conceito RS[15. Para nós Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente.]

Gráfico 5.15 - Análise de frequências - Construto 1 – 2. Conceito de Responsabilidade Social

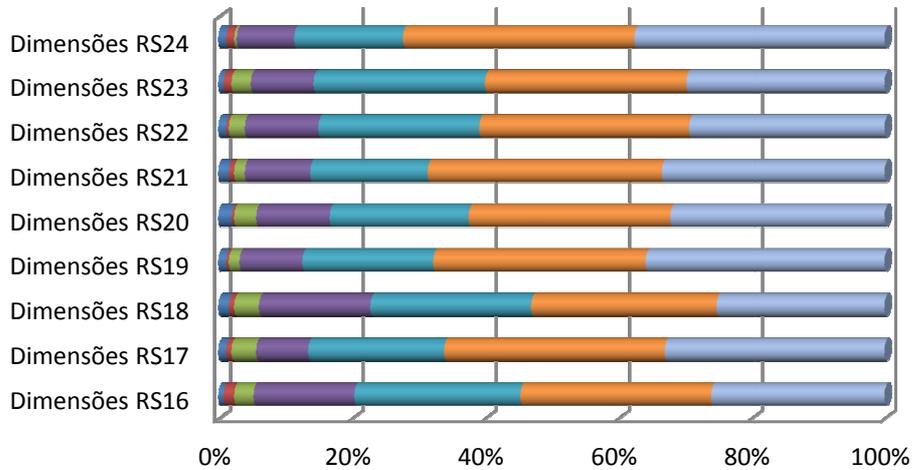


	Conceito RS6.	Conceito RS7.	Conceito RS8.	Conceito RS9.	Conceito RS10.	Conceito RS11.	Conceito RS12.	Conceito RS13.	Conceito RS14.	Conceito RS15.
■ Discordo completamente	36,40%	9,80%	2,90%	5,90%	3,70%	6,70%	21,10%	10,70%	13,40%	1,90%
■ 2	14,90%	9,80%	1,10%	3,70%	2,20%	3,70%	13,00%	9,60%	7,80%	0,70%
■ 3	11,30%	10,50%	2,20%	5,20%	2,60%	3,70%	10,40%	7,00%	8,90%	0,00%
■ Não concordo nem discordo	19,60%	22,80%	15,20%	18,80%	16,70%	18,10%	29,60%	15,90%	22,30%	10,40%
■ 5	8,00%	21,00%	17,40%	21,80%	23,70%	17,80%	11,10%	21,10%	20,80%	11,90%
■ 6	5,10%	14,90%	24,60%	22,50%	20,70%	21,10%	8,10%	20,40%	16,70%	23,00%
■ Concordo completamente	4,70%	11,20%	36,60%	22,10%	30,40%	28,90%	6,70%	15,20%	10,00%	52,20%

Tabela 5.16 - Análise de frequências - Construto 2. Contexto Externo – 3.Dimensões Responsabilidade Social (RS)

Construto 2. Contexto Externo – 3.Dimensões Responsabilidade Social (RS)
Dimensões RS[16. A importância da dimensão económica (exemplo: obtenção de resultados económico-financeiros, relacionamento com Clientes, Fornecedores e Parceiros), para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar.]
Dimensões RS[17. A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.]
Dimensões RS[18. A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.]
Dimensões RS[19. A importância da dimensão ambiental (exemplo: prevenção da poluição, melhoria dos consumos e das emissões, resíduos, ruído, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar.]
Dimensões RS[20. A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.]
Dimensões RS[21. A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.]
Dimensões RS[22. A importância da dimensão social (exemplo: emprego e segurança e saúde no trabalho, motivação e apoios aos empregados, apoio à inclusão e a causas sociais, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar.]
Dimensões RS[23. A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.]
Dimensões RS[24. A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.]

Gráfico 5.16 Análise de frequências - Construto 2. Contexto Externo – 3.Dimensões Responsabilidade Social (RS)



	Dimen sões RS16	Dimen sões RS17	Dimen sões RS18	Dimen sões RS19	Dimen sões RS20	Dimen sões RS21	Dimen sões RS22	Dimen sões RS23	Dimen sões RS24
■ Discordo completamente	0,80%	1,20%	1,60%	1,20%	2,00%	1,60%	1,20%	0,80%	1,20%
■ 2	1,60%	0,80%	0,80%	0,40%	0,40%	0,80%	0,40%	1,20%	1,20%
■ 3	2,90%	3,70%	3,70%	1,60%	3,30%	1,60%	2,40%	2,90%	0,40%
■ Não concordo nem discordo	15,10%	7,80%	16,70%	9,40%	11,00%	9,80%	11,00%	9,40%	8,60%
■ 5	24,90%	20,40%	24,10%	19,60%	20,80%	17,60%	24,10%	25,70%	16,30%
■ 6	28,60%	33,10%	27,80%	31,80%	30,20%	35,10%	31,40%	30,20%	34,70%
■ Concordo completamente	26,10%	33,10%	25,30%	35,90%	32,20%	33,50%	29,40%	29,80%	37,60%

Tabela 5.17 - Análise de frequências - Construto 2 Contexto Externo - 4.Envolvente de Mercado

Construto 2 Contexto Externo - 4.Envolvente de Mercado
Envolvente de Mercado[25. O grau de concorrência a que estamos sujeitos tem aumentado.]
Envolvente de Mercado[26. A instabilidade tem aumentado no nosso sector de actividade.]
Envolvente de Mercado[27. Face à actual conjuntura económica-financeira, quando comparada com outros concorrentes internos, a nossa organização está mais vulnerável.]
Envolvente de Mercado[28. Face à actual conjuntura económica-financeira, quando comparada com outros concorrentes externos, a nossa organização está mais vulnerável.]
Envolvente de Mercado[29. Temos uma expectativa optimista quanto à evolução dos negócios/actividades da nossa organização.]

Gráfico 5.17 - Análise de frequências - Construto 2 Contexto Externo - 4.Envolvente de Mercado

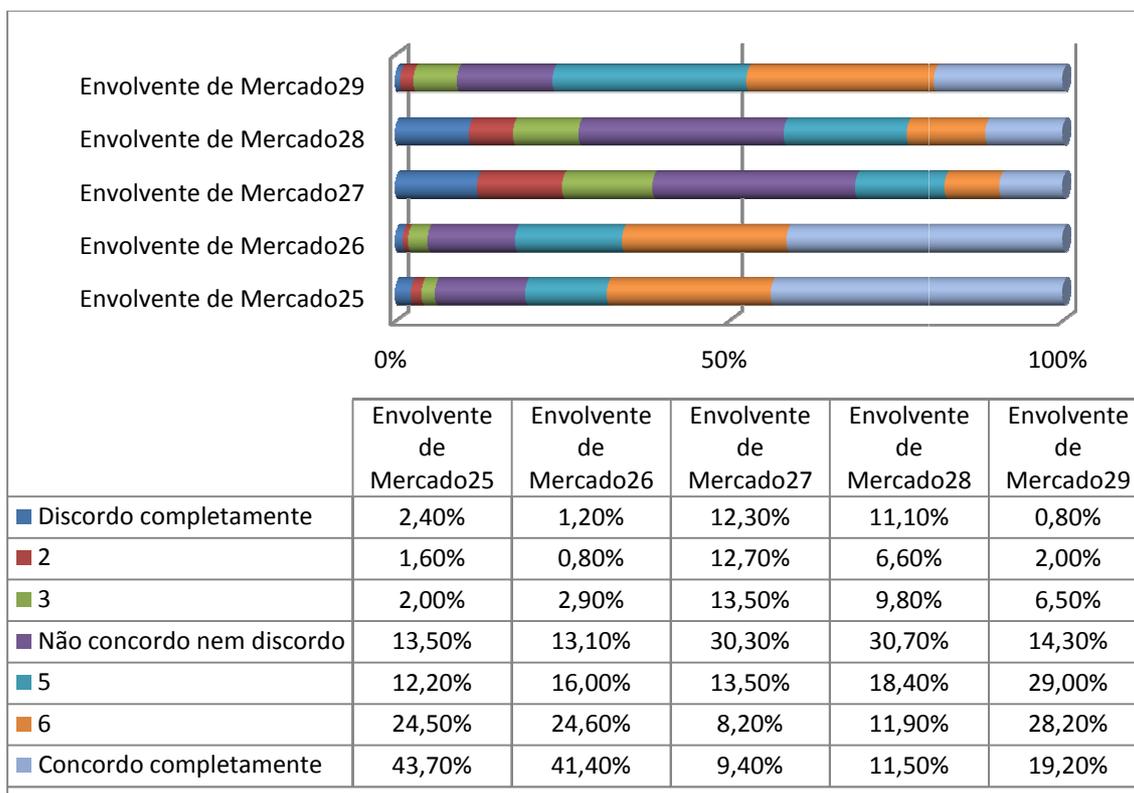


Tabela 5.18 - Análise de frequências – Construto 3 – 5.Grau de Satisfação do Gestor com a Organização onde está inserido

Construto 3 – 5.Grau de Satisfação do Gestor com a Organização onde está inserido	
30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.	

Gráfico 5.18 - Análise de frequências – Construto 3 – 5.Grau de Satisfação do Gestor com a Organização onde está inserido

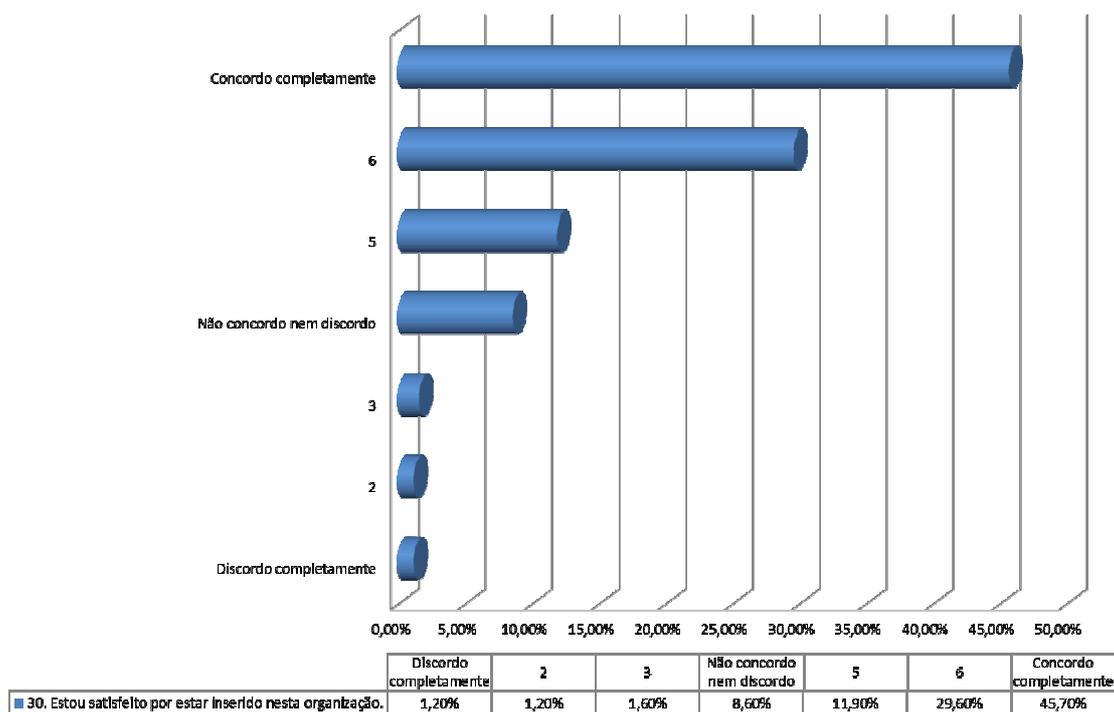
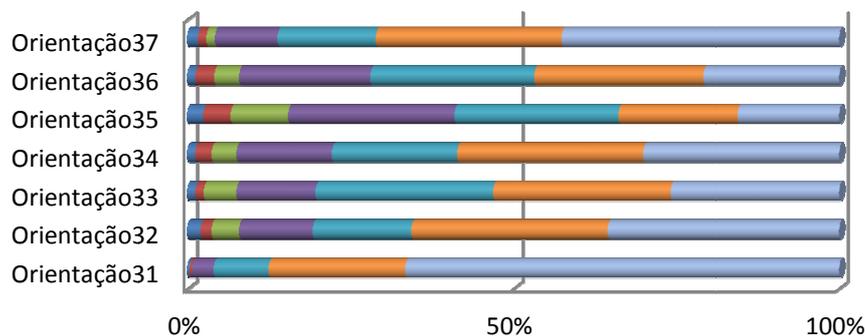


Tabela 5.19 - Análise de frequências – Construto 4 – 6.Orientação para as Partes Interessadas

Construto 4 – 6.Orientação para as Partes Interessadas	
31. Tentamos compreender as necessidades dos Clientes e trabalhamos para a sua satisfação.	
32. Tentamos compreender as necessidades dos Empregados e trabalhamos para a sua satisfação.	
33. Tentamos compreender as necessidades dos Fornecedores e Parceiros e trabalhamos para a sua satisfação.	
34. Tentamos compreender as necessidades da Comunidade e trabalhamos para a sua satisfação.	
35. Tentamos compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhamos para a sua satisfação.	
36. Tentamos compreender as necessidades das Autoridades e trabalhamos para a sua satisfação.	
37. Tentamos compreender as necessidades dos Accionistas/Sócios/Tutela e trabalhamos para a sua satisfação.	

Gráfico 5.19 - Análise de frequências – Construto 4 – 6.Orientação para as Partes Interessadas



	Orientaçã ão31	Orientaçã ão32	Orientaçã ão33	Orientaçã ão34	Orientaçã ão35	Orientaçã ão36	Orientaçã ão37
■ Discordo completamente	0,40%	2,10%	1,30%	1,30%	2,50%	1,30%	1,70%
■ 2	0,40%	1,70%	1,30%	2,50%	4,20%	2,90%	1,30%
■ 3	0,00%	4,20%	5,00%	3,80%	8,80%	3,80%	1,30%
■ Não concordo nem discordo	3,30%	11,30%	12,10%	14,60%	25,50%	20,10%	9,60%
■ 5	8,40%	15,10%	27,20%	19,20%	25,10%	25,10%	15,10%
■ 6	20,90%	30,10%	27,20%	28,50%	18,40%	25,90%	28,50%
■ Concordo completamente	66,50%	35,60%	25,90%	30,10%	15,50%	20,90%	42,70%

Tabela 5.20 - Análise de frequências – Construto 5 – 7.Programa de Responsabilidade

Construto 5 – 7.Programa de Responsabilidade Social
38. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócios/Tutela) e de gestão de topo de organizações.
39. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das nossas actividades são minimizados.
40. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os Empregados.
41. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão de Clientes, Fornecedores e/Parceiros.
42. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a Sociedade.
43. Na nossa Organização existe um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho equiparável) planeado, implementado e continuamente melhorado.

Gráfico 5.20 - Análise de frequências – Construto 5 – 7.Programa de Responsabilidade

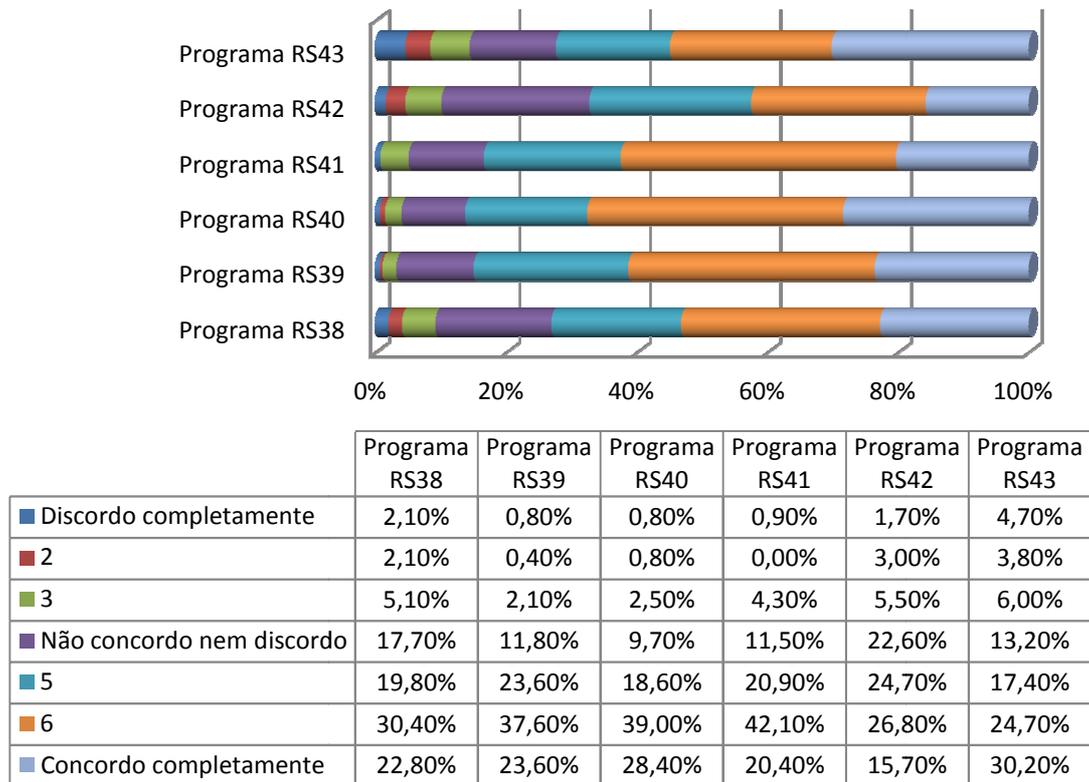
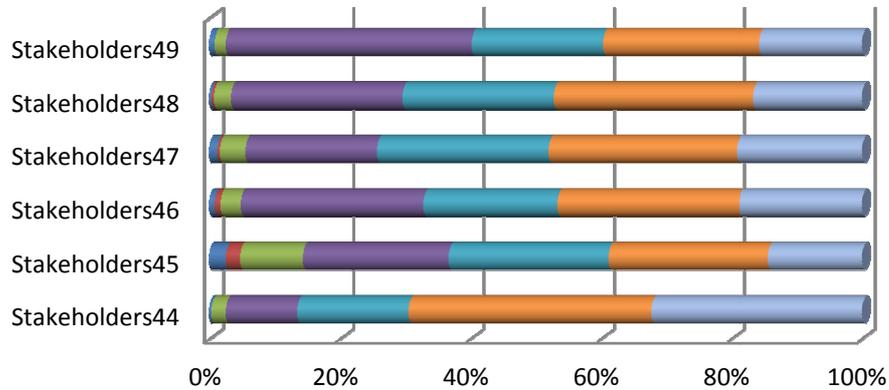


Tabela 5.21 - Análise de frequências – Construto 6 – 8.Satisfação das Partes Interessadas (Stakeholders)

Construto 6 – 8.Satisfação das Partes Interessadas (Stakeholders)
44. A satisfação dos nossos Clientes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
45. A satisfação dos nossos Empregados têm vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.
46. A satisfação dos nossos Accionistas/Tutela com o nosso desempenho tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
47. A qualidade da nossa relação com os Fornecedores e Parceiros tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
48. As nossas relações com a Comunidade e com a Sociedade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
49. As nossas relações com as Autoridades têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.

Gráfico 7.21 - Análise de frequências – Construto 6 – 8.Satisfação das Partes Interessadas (Stakeholders)

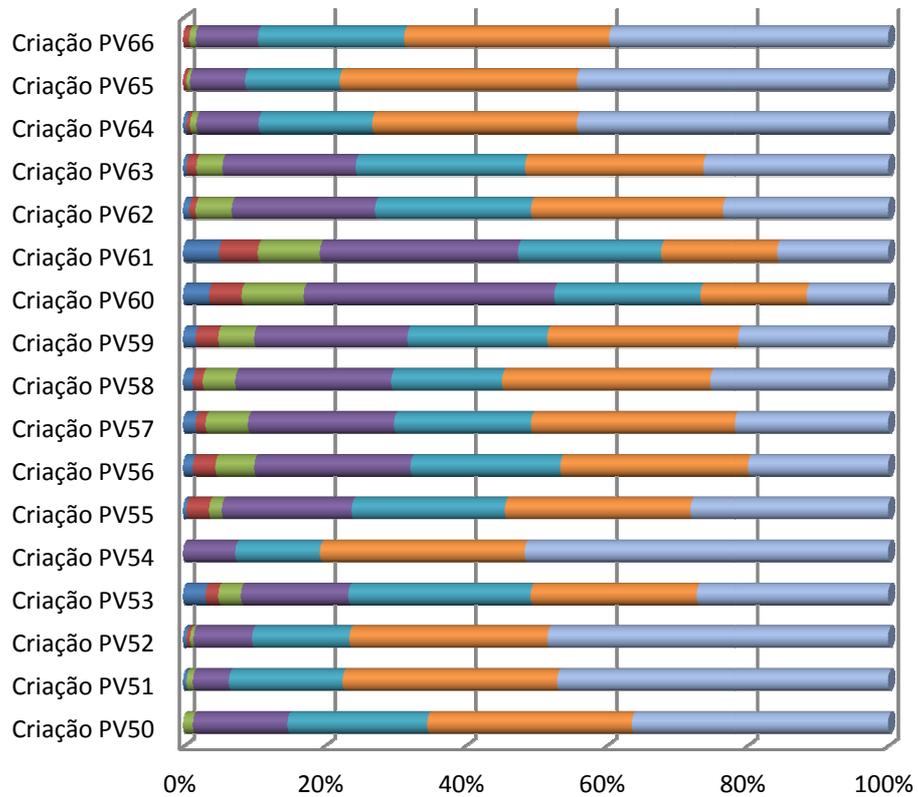


	Stakehold ers44	Stakehold ers45	Stakehold ers46	Stakehold ers47	Stakehold ers48	Stakehold ers49
■ Discordo completamente	0,40%	2,60%	0,90%	1,30%	0,40%	0,90%
■ 2	0,00%	2,20%	0,90%	0,40%	0,40%	0,00%
■ 3	2,20%	9,60%	3,10%	3,90%	2,60%	1,70%
■ Não concordo nem discordo	10,90%	22,30%	27,90%	20,10%	26,20%	37,60%
■ 5	17,00%	24,50%	20,50%	26,20%	23,10%	20,10%
■ 6	37,10%	24,50%	27,90%	28,80%	30,60%	24,00%
■ Concordo completamente	32,30%	14,40%	18,80%	19,20%	16,60%	15,70%

Tabela 5.22 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 9.Criação Potencial de Valor

Construto 7 Desempenho Global - 9.Criação Potencial de Valor
50. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos Clientes.
51. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos Empregados.
52. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode melhorar as relações com a Comunidade e a Sociedade.
53. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a qualidade dos nossos produtos.
54. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a nossa imagem e reputação.
54. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a nossa imagem e reputação.
55. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode melhorar a nossa rentabilidade.
56. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode aumentar os nossos proveitos (vendas e prestações de serviços).
57. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode contribuir para a introdução com sucesso de novos produtos e serviços.
58. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode facilitar-nos o acesso a novos mercados.
59. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode diminuir os riscos do nosso negócio.
60. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode diminuir os nossos custos de capital.
61. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode diminuir os nossos custos.
62. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode aumentar a eficiência da nossa organização (exemplo: relação entre os inputs de recursos e os outputs de resultados).
63. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a nossa posição competitiva.
64. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho ambiental.
65. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho social.
66. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho global.

Gráfico 5.22 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 9.Criação Potencial de Valor

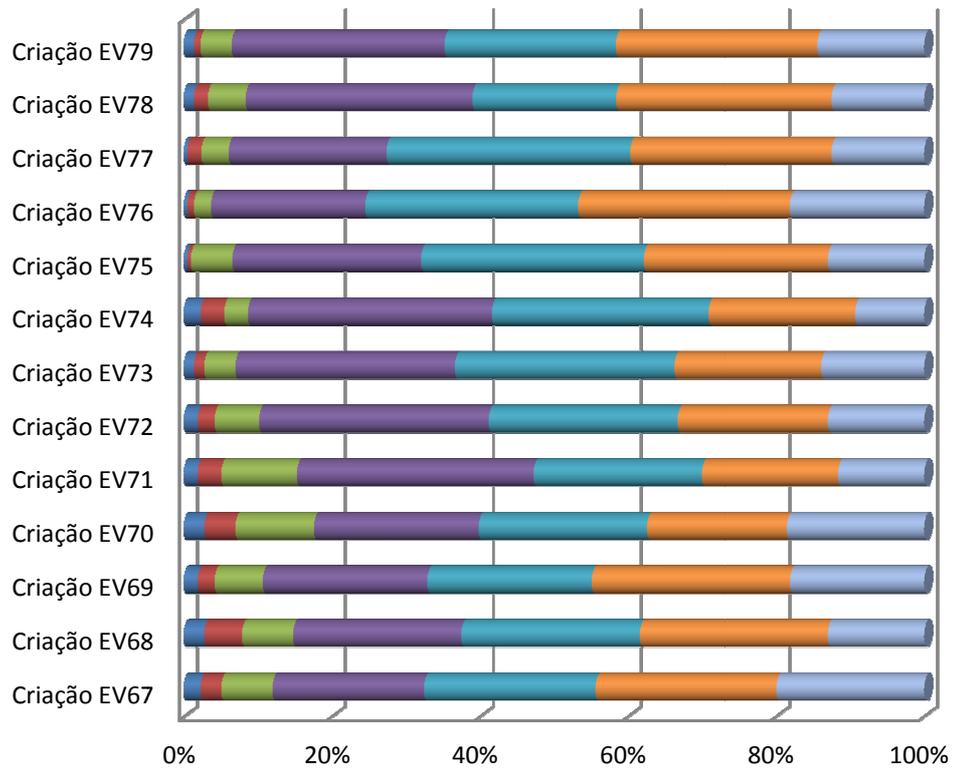


	Criação PV50	Criação PV51	Criação PV52	Criação PV53	Criação PV54	Criação PV55	Criação PV56	Criação PV57	Criação PV58	Criação PV59	Criação PV60	Criação PV61	Criação PV62	Criação PV63	Criação PV64	Criação PV65	Criação PV66
Discordo completamente	0,000,500,503,200,000,501,401,801,401,803,705,100,900,500,500,000,00	0,000,000,501,800,003,203,201,401,403,204,605,500,901,400,500,500,90	1,400,900,503,200,001,805,506,004,605,108,808,805,103,700,900,500,90	13,45,108,3015,27,4018,422,120,722,121,735,528,120,318,98,807,808,80	19,816,113,825,812,021,721,219,415,719,820,720,322,124,016,113,420,7	29,030,428,123,529,026,326,729,029,527,215,216,627,225,329,033,629,0	36,447,048,427,251,628,119,821,725,321,211,515,723,526,344,244,239,6										

Tabela 5.23 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 10.Criação Efectiva de Valor

Construto 7 Desempenho Global - 10.Criação Efectiva de Valor
67. A nossa Rentabilidade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
68. A nossa Rentabilidade é muito positiva.
69. A nossa Rentabilidade deverá continuar a melhorar nos próximos 3 anos.
70. O crescimento dos nossos Proveitos (vendas e prestações de serviços) tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
71. A nossa Quota de Mercado tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.
72. A nossa eficácia na introdução com sucesso de Novos Produtos e Serviços tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.]
73. Os nossos resultados na obtenção de novos Clientes têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.
74. Os nossos resultados na abertura a Novos Mercados têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.
75. Os nossos resultados na Redução de Custos têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
76. O alinhamento e consistência da nossa Missão, Valores e Estratégia têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
77. A Eficiência da nossa organização (exemplo: relação entre os inputs de recursos e os outputs de resultados) tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
78. A nossa Posição Competitiva, relativamente aos nossos concorrentes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
79. A nossa Posição Competitiva, relativamente aos nossos concorrentes é muito positiva.

Gráfico 5.23 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global - 10.Criação Efectiva de Valor

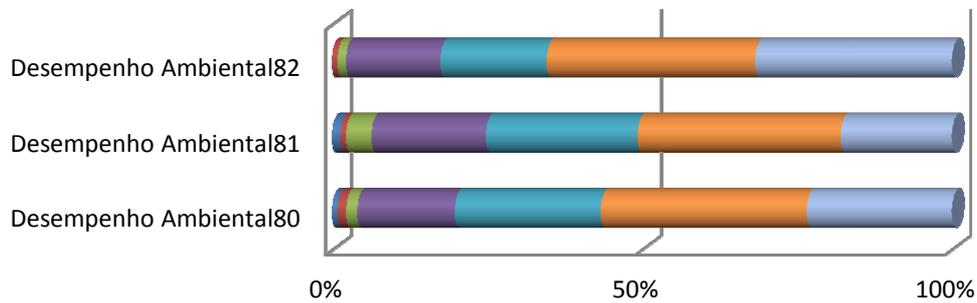


	Criação EV67	Criação EV68	Criação EV69	Criação EV70	Criação EV71	Criação EV72	Criação EV73	Criação EV74	Criação EV75	Criação EV76	Criação EV77	Criação EV78	Criação EV79
■ Discordo completamente	2,30%	2,80%	1,90%	2,80%	1,90%	1,90%	1,40%	2,30%	0,50%	0,50%	0,50%	1,40%	1,40%
■ 2	2,80%	5,10%	2,30%	4,20%	3,20%	2,30%	1,40%	3,20%	0,50%	0,90%	1,90%	1,90%	0,90%
■ 3	6,90%	6,90%	6,50%	10,60%	10,20%	6,00%	4,20%	3,20%	5,60%	2,30%	3,70%	5,10%	4,20%
■ Não concordo nem discordo	20,40%	22,70%	22,20%	22,20%	1,90%	1,00%	9,60%	2,90%	25,50%	20,80%	1,30%	10,60%	28,70%
■ 5	23,10%	4,10%	2,20%	2,70%	2,70%	5,50%	9,60%	9,20%	10,10%	8,70%	2,90%	9,40%	3,10%
■ 6	24,50%	25,50%	26,90%	19,00%	18,50%	10,40%	19,90%	19,90%	25,00%	28,70%	27,30%	19,20%	27,30%
■ Concordo completamente	19,90%	3,00%	3,10%	3,50%	1,60%	3,00%	3,90%	9,30%	13,00%	18,10%	2,50%	2,50%	14,40%

Tabela 5.24 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 11.Desempenho Ambiental

Construto 7 Desempenho Global – 11.Desempenho Ambiental
80. O nosso Desempenho Ambiental tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
81. O nosso Desempenho Ambiental é muito positivo.
82. O nosso Desempenho Ambiental deve continuar a melhorar nos próximos 3 anos.

Gráfico 5.24 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 11.Desempenho Ambiental

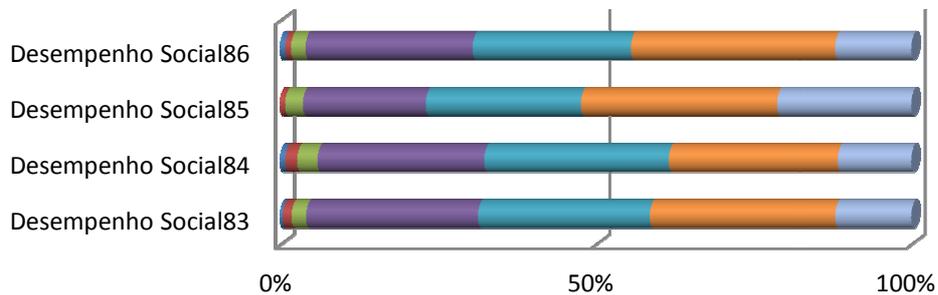


	Desempenho Ambiental80	Desempenho Ambiental81	Desempenho Ambiental82
■ Discordo completamente	0,90%	1,40%	0,00%
■ 2	1,40%	0,90%	0,90%
■ 3	1,80%	4,10%	1,40%
■ Não concordo nem discordo	15,70%	18,40%	15,20%
■ 5	23,50%	24,40%	17,10%
■ 6	33,20%	32,70%	33,60%
■ Concordo completamente	23,50%	18,00%	31,80%

Tabela 5.25 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 12.Desempenho Social

Construto 7 Desempenho Global – 12.Desempenho Social
83. O nosso Desempenho Social tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
84. O nosso Desempenho Social é muito positivo.
85. O nosso Desempenho Social deve continuar a melhorar nos próximos 3 anos.
86. Os nossos contributos para o bem-estar Social e da Comunidade, tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]

Gráfico 5.25 - Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 12.Desempenho Social

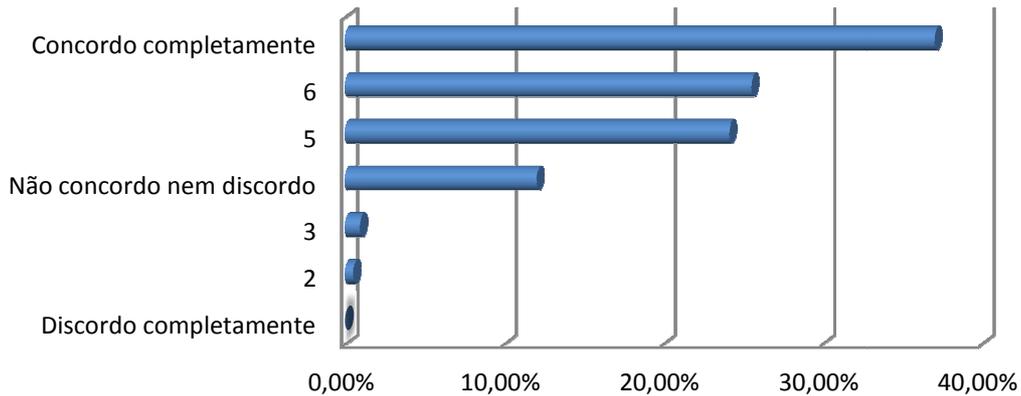


	Desempenho Social83	Desempenho Social84	Desempenho Social85	Desempenho Social86
■ Discordo completamente	0,50%	0,90%	0,00%	0,90%
■ 2	1,40%	1,90%	0,90%	0,90%
■ 3	2,30%	3,20%	2,80%	2,30%
■ 4 Não concordo nem discordo	27,20%	26,40%	19,40%	26,40%
■ 5	27,20%	29,20%	24,50%	25,00%
■ 6	29,50%	26,90%	31,00%	32,40%
■ Concordo completamente	12,00%	11,60%	21,30%	12,00%

Tabela 5.26- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 13.Desempenho Organização

Construto 7 Desempenho Global – 13.Desempenho Organização	
87.	Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho global

Gráfico 5.26- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 13.Desempenho Organização

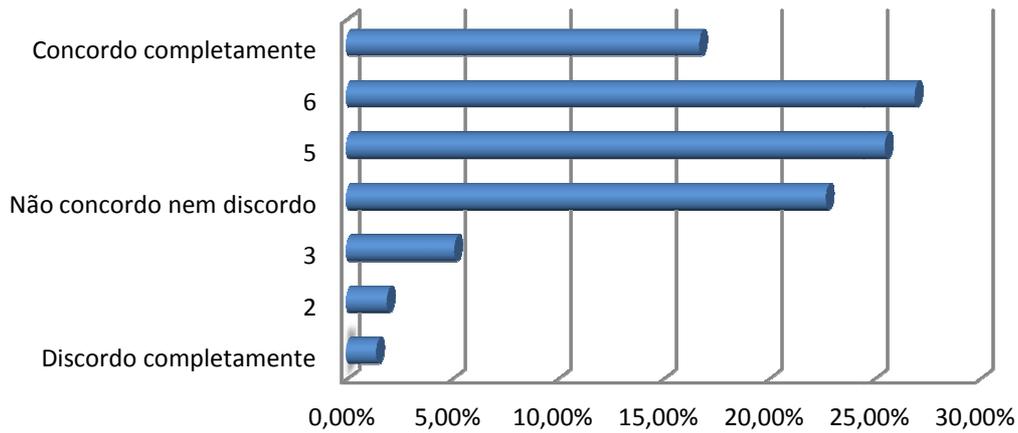


	Discordo completamente	2	3	Não concordo nem discordo	5	6	Concordo completamente
■ Desempenho Organização 87	0,00%	0,50%	0,90%	12,00%	24,10%	25,50%	37,00%

Tabela 5.27- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 14.Grau de Maturidade do Sistema de Gestão

Construto 7 Desempenho Global – 14.Grau de Maturidade do Sistema de Gestão	
88.	Na nossa Organização existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental.

Gráfico 5.27- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 14.Grau de Maturidade do Sistema de Gestão

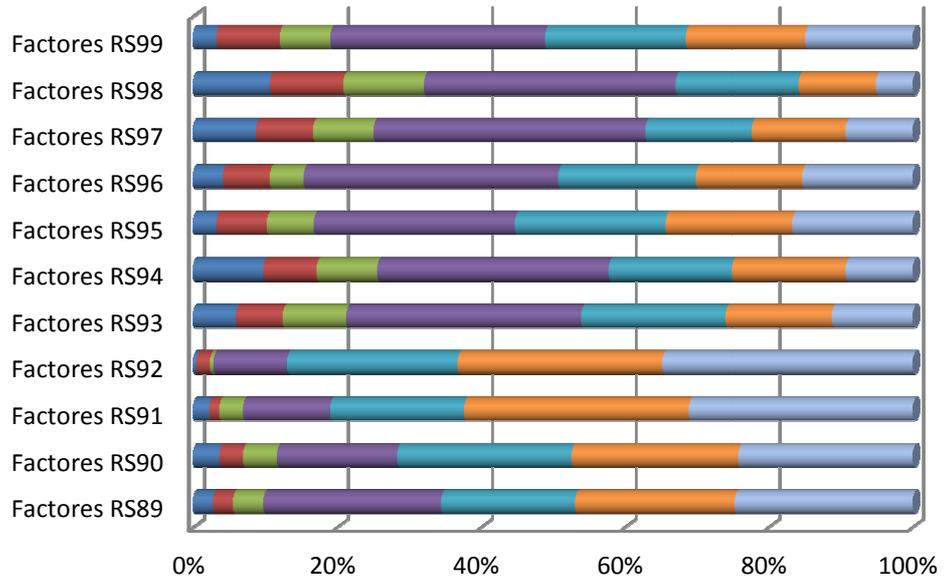


	Discordo completamente	2	3	Não concordo nem discordo	5	6	Concordo completamente
■ Grau de Maturidade do SG 88	1,40%	1,90%	5,10%	22,70%	25,50%	26,90%	16,70%

Tabela 5.28- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 15.Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social

Construto 7 Desempenho Global – 15.Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social
89. Na nossa Organização existem objectivos definidos para práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócias/Tutela) e de gestão de topo.
90. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão ambiental e para os impactes ambientais das nossas actividades.
91. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão da saúde e segurança no trabalho.
92. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão de Clientes, Fornecedores e Parceiros.
93. Na nossa organização existem objectivos definidos para apoio à inclusão social, a causas sociais e de relacionamento com a Sociedade.
94. Na nossa organização existem objectivos definidos para o sistema de gestão da Responsabilidade Social.
95. Na nossa organização existe um forte apoio da Gestão de Topo ao Programa/Acções de Responsabilidade Social.
96. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social estão alinhados com a nossa estratégia global.
97. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social têm o orçamento e recursos necessários.
98. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social são considerados prioritário.
99. Na nossa organização existem os conhecimentos e competências necessárias para o sucesso do Programa/Acções de Responsabilidade Social]

Gráfico 5.28- Análise de frequências – Construto 7 Desempenho Global – 15.Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social



	Factores RS89	Factores RS90	Factores RS91	Factores RS92	Factores RS93	Factores RS94	Factores RS95	Factores RS96	Factores RS97	Factores RS98	Factores RS99
■ Discordo completamente	2,80%	3,70%	2,30%	0,50%	6,00%	9,80%	3,30%	4,20%	8,80%	10,70%	3,30%
■ 2	2,80%	3,30%	1,40%	1,90%	6,50%	7,40%	7,00%	6,50%	7,90%	10,20%	8,80%
■ 3	4,20%	4,70%	3,30%	0,50%	8,80%	8,40%	6,50%	4,70%	8,40%	11,20%	7,00%
■ Não concordo nem discordo	24,70%	16,70%	12,10%	10,20%	22,60%	22,10%	27,90%	25,30%	27,70%	24,90%	29,80%
■ 5	18,60%	24,20%	18,60%	23,70%	20,00%	17,20%	20,90%	19,10%	14,90%	17,20%	19,50%
■ 6	22,30%	23,30%	21,20%	28,40%	14,90%	15,80%	17,70%	14,90%	13,00%	10,70%	16,70%
■ Concordo completamente	24,70%	24,20%	21,20%	24,90%	11,20%	9,30%	16,70%	15,30%	9,30%	5,10%	14,90%

5.1.3. Principais conclusões da análise descritiva das medidas e da análise de frequências

Da análise descritiva das medidas e das frequências obtidas é possível identificar um conjunto de conclusões relevantes, com base na percepção dos gestores das organizações certificadas ou com processos de certificação em curso pela APCER:

- 50% dos respondentes (média 6.14) concordam completamente que a estratégia da organização onde estão inseridos para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço (exemplo: qualidade, marca);
- 36.4% dos respondentes consideram que Responsabilidade Social consiste em maximizar os lucros e os interesses dos accionistas/tutela. (média 2.82);
- “Para nós Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente” têm a concordância completa de 52.2% dos respondentes (média respostas 6.07);
- Relativamente aos 3 pilares da sustentabilidade, os respondentes entendem que o pilar social será o mais relevante no futuro para o sucesso da organização (5.92), seguido do ambiental (5.85) e do económico (5.45);
- Os respondentes consideram que o grau de concorrência a que estão sujeitos tem aumentado (média 5.80), sendo que 43.7% concordam completamente com esta afirmação;
- Um dado interessante é o elevado grau de satisfação dos inquiridos com a organização onde estão inseridos: 6.00 de média, com 45.7% completamente satisfeitos;
- Relativamente à auscultação e satisfação dos *stakeholders*, as prioridades vão para os clientes (o que se compreende dado a maioria das organizações terem certificação ISO 9001, com 6.48), enquanto o menor grau se verifica na tentativa de compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhar para a sua satisfação (4.84);
- É possível constatar que os esforços dos programas de Responsabilidade Social ou equivalentes se têm traduzido em melhoras significativas na satisfação das diversas partes interessadas com destaque para os clientes (5.85) e menor sucesso para os empregados (4.95);

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Há uma elevada concordância em que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar a imagem e reputação da organização (média de 6.25) e aumentar a satisfação dos empregados (média de 6.16) e pode melhorar o desempenho social da organização (média de 6.12);
- 89.3% dos respondentes (média 5.95) consideram que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização;
- De um modo geral os respondentes acham que a rentabilidade das organizações tem melhorado (média 5.,13), e que os custos têm diminuído (5.11). No entanto há uma certa dispersão nestas respostas;
- Relativamente à posição competitiva das organizações é interessante verificar que 30.6% dos inquiridos não concordam nem discordam que posição competitiva das suas organizações relativamente aos seus concorrentes tenha melhorado continuamente nos últimos 3 anos (média de respostas de 5.02);
- Segundo os respondentes, o desempenho ambiental das suas organizações é positivo (média de 5.34), o desempenho social é menos positivo (5.08);
- Um aspecto que pode revelar alguma preocupação dos inquiridos prende-se com o grau de maturidade do sistema de gestão da organização. Apenas 16.7% concordam completamente que existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental e a média global das respostas é de 5.16);
- Quanto à definição de objectivos, a prioridade vai para os clientes, fornecedores e parceiros (média 5.80), seguida de objectivos para a gestão da saúde e segurança no trabalho (média 5.61) e da gestão ambiental e para os impactes ambientais das nossas actividades (média 5.21);
- 42.9% das organizações têm programas de saúde e segurança no trabalho e 41.% programas de melhoria da qualidade;
- Quanto às ferramentas da qualidade, 38.4% utilizam as ferramentas básicas da qualidade e 21.6% as ferramentas avançadas da qualidade;
- 23.5% das organizações dispõem de códigos de conduta / ética e 19.5% de actividades de protecção ambiental e eco-eficiência;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Quanto aos aspectos menos significativos, apenas 8.3% das organizações recorrem a “programa de não discriminação e igualdade” e a mesma percentagem (8.3%) tem “programas de qualidade total, lean ou 6 sigma”.
- Em termos de sugestões para melhorar o programa de RS, segundo os respondentes, as principais são “definir ao nível da gestão de topo uma estratégia coerente de Responsabilidade Social, com 37.1%”, seguida de “envolver mais os empregados no programa de Responsabilidade Social, com 25.3%” e de “aumentar o relacionamento e envolvimento com a sociedade, com 20.5%. O estabelecimento de envolvimento de “plano de acção para responder às exigências dos clientes sobre Responsabilidade Social”, o “envolver mais os clientes, parceiros e fornecedores no programa de Responsabilidade Social”, o “calcular o retorno no investimento do programa de Responsabilidade Social” e o “atribuir mais prioridade e recursos ao programa de Responsabilidade Social” também são sugestões relevantes (com % entre os 18.1% e os 15.5%), sendo de assinalar que a sugestão de “expandir o programa de Responsabilidade Social para outras áreas actualmente não activas” apenas colhe 4.8% de respostas. Em síntese maior envolvimento da gestão de topo, integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes.
- Mas esta breve análise não pode terminar sem uma preocupação final: 67% dos inquiridos tem uma avaliação negativa ou neutra da prioridade dada na sua organização a programa/acções de Responsabilidade Social (média global de 3.90%) e a média relativamente à questão da existência na organização dos conhecimentos e competências necessárias para o sucesso do programa/acções de Responsabilidade Social é de apenas 4.63.

Para completar esta análise efectuou-se um estudo comparativo de alguns resultados chave, por grupos de respondentes através do SPSS utilizando o procedimento ANOVA para comparação de valores médios nos grupos em questão. Nas tabelas são apresentados os valores médios e efectuadas análises de diferenças de comportamento entre os vários respondentes segundo uma dimensão escolhida para os vários construto. A significância estatística foi calculada para as diferenças entre as médias.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Nestas análises se a variabilidade entre grupos (within groups) for suficiente face à variabilidade dentro dos grupos (between groups) pode rejeitar-se a hipótese nula que afirma que todas as médias da população são iguais. A conclusão do teste é efectuada comparando o valor prova (Sig.) com o valor crítico 0.05, isto é se o valor prova for menor do que .05, rejeita-se a hipótese nula.

TABELA 5.29 – Exemplos parciais: Análises Comparativas

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Em Função do Sector de Actividade da Organização (Indústria, Comércio e Restauração, Banca e Seguros, Banca e Seguros, Outros)

Envolvente de Mercado[25. O grau de concorrência a que estamos sujeitos tem aumentado.]	Between Groups	20.236	4	5.059	2.577	.039
	Within Groups	394.604	201	1.963		
	Total	414.840	205			

Por exemplo, neste caso tem-se $P(F > 2.577) = 0.039$ com 4 graus de liberdade no numerador e 201 no denominador, pelo que se conclui pela rejeição da hipótese nula.

Criação potencial de Valor[50. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos Clientes.]	Between Groups	12.393	4	3.098	2.774	.028
	Within Groups	224.466	201	1.117		
	Total	236.859	205			

Em Função do Sector da Natureza da Organização - Pública, Privada, Sem Fins

Lucrativos

Estratégica [3. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na especialização de produtos e mercados.]	Between Groups	28.287	2	14.144	6.658	.002
	Within Groups	429.108	202	2.124		
	Total	457.395	204			

Envolvente de Mercado[25. O grau de concorrência a que estamos sujeitos tem aumentado.]	Between Groups	92.622	2	46.311	29.036	.000
	Within Groups	322.178	202	1.595		
	Total	414.800	204			
Envolvente de Mercado[26. A instabilidade tem aumentado no nosso sector de actividade.]	Between Groups	45.627	2	22.814	16.908	.000
	Within Groups	272.549	202	1.349		
	Total	318.176	204			

[39. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das nossas actividades são minimizados.]	Between Groups	14.167	2	7.083	5.811	.004
	Within Groups	246.223	202	1.219		
	Total	260.390	204			

[45. A satisfação dos nossos Empregados têm vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	13.758	2	6.879	3.413	.035
	Within Groups	407.120	202	2.015		
	Total	420.878	204			

[46. A satisfação dos nossos Accionistas/Tutela com o nosso desempenho tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	13.127	2	6.564	4.232	.016
	Within Groups	313.312	202	1.551		
	Total	326.439	204			

[47. A qualidade da nossa relação com os Fornecedores e Parceiros tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	10.256	2	5.128	3.301	.039
	Within Groups	313.822	202	1.554		
	Total	324.078	204			

[49. As nossas relações com as Autoridades têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	10.800	2	5.400	3.880	.022
	Within Groups	281.151	202	1.392		
	Total	291.951	204			

Em Função do Sector da Natureza da Organização - Pública, Privada, Sem Fins

Lucrativos (continuação)

Criação potencial de Valor[53. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a qualidade dos nossos produtos.]	Between Groups	16.053	2	8.026	3.762	.025
	Within Groups	430.943	202	2.133		
	Total	446.995	204			

Criação efectiva de Valor[73. Os nossos resultados na obtenção de novos Clientes têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	15.366	2	7.683	5.146	.007
	Within Groups	301.590	202	1.493		
	Total	316.956	204			

Criação efectiva de Valor[74. Os nossos resultados na abertura a Novos Mercados têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	14.975	2	7.488	4.709	.010
	Within Groups	321.220	202	1.590		
	Total	336.195	204			

Criação efectiva de Valor[75. Os nossos resultados na Redução de Custos têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	12.073	2	6.036	4.586	.011
	Within Groups	265.879	202	1.316		
	Total	277.951	204			

Desempenho Social[83. O nosso Desempenho Social tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	8.118	2	4.059	3.210	.042
	Within Groups	255.462	202	1.265		
	Total	263.580	204			

Desempenho Social[86. Os nossos contributos para o bem-estar Social e da Comunidade, tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]	Between Groups	11.311	2	5.656	4.379	.014
	Within Groups	260.913	202	1.292		
	Total	272.224	204			

**Em Função do Sector da Natureza da Organização - Pública, Privada, Sem Fins
Lucrativos (conclusão)**

?Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social[93. Na nossa organização existem objectivos definidos para apoio à inclusão social, a causas sociais e de relacionamento com a Sociedade]	Between Groups	28.396	2	14.198	5.828	.003
	Within Groups	492.092	202	2.436		
	Total	520.488	204			

?Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social[98. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social são considerados prioritário]	Between Groups	22.585	2	11.293	4.564	.012
	Within Groups	499.834	202	2.474		
	Total	522.420	204			

Fonte: Autor.

Poderá justificar-se que aspectos tais como o grau de concorrência possam variar de acordo com o sector de actividade ou a natureza da organização. Mas não deixa de ser preocupante que com 95% de confiança (ou 5% de significância), se possa concluir que há diferenças entre as organizações relativamente a aspectos tão relevantes tais como:

- Se “ Um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos clientes” (em função do sector de actividade);
- “ Na nossa organização existem objectivos definidos para apoio à inclusão social, a causas sociais e de relacionamento com a sociedade” e “Na nossa organização o programa/acções de Responsabilidade Social são considerados prioritários” (em função da natureza da organização).

Podemos concluir que o Estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes.

5.1.4 Análise de componentes principais e análise de consistência interna

De seguida foi efectuada uma análise de componentes principais e uma análise de consistência interna. A análise de componentes tem como objectivo a partir do conjunto inicial de variáveis tentar identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas componentes. O objectivo final é a redução da dimensão dos dados, sem perda de informação. Para medir a adequabilidade da amostra na extracção de componentes foi usado o índice KMO (Kaiser – Meyer - Olkin). Segundo a maioria dos autores, o valor mínimo deste indicador deve ser de 0.5.

Depois de se ter identificado o número de componentes existentes em cada uma das variáveis, e para os grupos nos quais se identificou mais do que uma componente, procedeu-se à análise da relação entre cada uma das variáveis dos respectivos grupos de conceitos analisados e os diferentes componentes extraídos. O objectivo desta análise foi o de relacionar cada uma das variáveis com os componentes extraídos, associando-as ao componente com o qual apresentavam maior correlação.

Para todas as tabelas deste subcapítulo: Fonte, Autor.

Tabela 5.30 - Estratégia

KMO	0.653
Variância explicada pelo Componente 1	45%
Componente 1	E 2; E 3; E 4
Variância explicada pelo Componente 2	28%
Componente 2	E 1; E 5
Variância total explicada pelos componentes	73%
Cronbach alfa	0.649

Tabela 5.31 - Conceito de Responsabilidade Social

KMO	0.799
Variância explicada pelo Componente 1	35%
Componente 1	CRS 6; CRS 7; CRS 12; CRS 13; CRS 14
Variância explicada pelo Componente 2	20%
Componente 2	CRS 8; CRS 9; CRS 10; CRS 11; CRS 15
Variância total explicada pelos componentes	55%
Cronbach alfa	0.788

Tabela 5.32 - Dimensões de Responsabilidade Social

KMO	0.795
Variância explicada pelo Componente 1	50%
Componente 1	DRS 22; DRS 23; DRS 24
Variância explicada pelo Componente 2	15%
Componente 2	DRS 19; DRS 20; DRS 21
Variância explicada pelo Componente 3	13%
Componente 3	DRS 16; DRS 17; DRS 18
Variância total explicada pelos componentes	78%
Cronbach alfa	0.868

Tabela 5.33 - Envolve de mercado

KMO	0.604
Variância explicada pelo Componente 1	47%
Componente 1	EM 25; EM 26; EM 29
Variância explicada pelo Componente	24%
Componente 2	EM 27; EM 28
Variância total explicada pelos componentes	71%
Cronbach alfa	0.640

Tabela 5.34 - Orientação partes interessadas

KMO	0.867
Variância explicada pelo Componente 1	65%
Componente 1	OPI 31 a OPI 37
Cronbach alfa	0.906

Tabela 5.35 - Programa de Responsabilidade Social

KMO	0.864
Variância explicada pelo Componente 1	60%
Componente 1	PRS 38 a PRS 43
Cronbach alfa	0.854

Tabela 5.36 - Satisfação das partes interessadas

KMO	0.833
Variância explicada pelo Componente 1	63%
Componente 1	SPI44 a SPI 49
Cronbach alfa	0.881

Tabela 5.37- Criação potencial de valor

KMO	0.936
Variância explicada pelo Componente 1	59%
Componente 1	CPV 53; CPV 55; CPV 56; CPV 57; CPV 58; CPV 59; CPV 60; CPV 61; CPV 62; CPV 63
Variância explicada pelo Componente 2	11%
Componente 2	CPV 50; CPV 51; CPV 52; CPV 54; CPV 64; CPV 65; CPV 66
Variância total explicada pelos componentes	70%
Cronbach alfa	0.953

Tabela 538 - Criação efectiva de valor

KMO	0.888
Variância explicada pelo Componente 1	53%
Componente 1	CEV 71; CEV 72; CEV 73; CEV 74
Variância explicada pelo Componente 2	11%
Componente 2	CEV 75; CEV 76; CEV 77; CEV 78; CEV 79
Variância explicada pelo Componente 3	8%
Componente 3	CEV 67; CEV 68; CEV 69; CEV 70
Variância total explicada pelos componentes	72%
Cronbach alfa	0.924

Tabela 5.39 - Desempenho ambiental

KMO	0.656
Variância explicada pelo Componente 1	80%
Componente 1	DA 80 a DA 82
Cronbach alfa	0.874

Tabela 5.40 - Desempenho social

KMO	0.848
Variância explicada pelo Componente 1	82%
Componente 1	DS 83 a DS 86
Cronbach alfa	0.926

Tabela 5.41 - Factores de sucesso

KMO	0.912
Variância explicada pelo Componente 1	54%
Componente 1	FS 93; FS 94; FS 95; FS 96; FS 97; FS 98; FS 99
Variância explicada pelo Componente 2	14%
Componente 2	FS 89; FS 90; FS 91; FS 92
Variância total explicada pelos componentes	68%
Cronbach alfa	0.914

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Para analisar a consistência interna do conjunto de dados foi usado o método de Cronbach Alpha. Com base na literatura, para que um conjunto de dados apresente consistência interna e forme um conjunto homogêneo, o valor de alfa deve ser superior a 0.7. Como em geral todos os componentes apresentam valores de alfa superiores a 0.7, considerou-se que os mesmos apresentam consistência interna.

No entanto, face à dificuldade em propor novos componentes adequados e com uma designação que fizesse sentido no âmbito desta investigação, optou-se por não proceder a mais redução de componentes.

5.1.5. Impacto dos factores de contexto interno, contexto externo, satisfação dos gestores e orientação para os *stakeholders* nos programas de Responsabilidade Social das organizações

Neste subcapítulo pretende-se testar a hipótese de investigação H1a segundo a qual “o contexto interno, o contexto externo, a orientação para os *stakeholders* e o grau de satisfação dos gestores influenciam o programa de Responsabilidade Social da organização em que estão inseridos”.

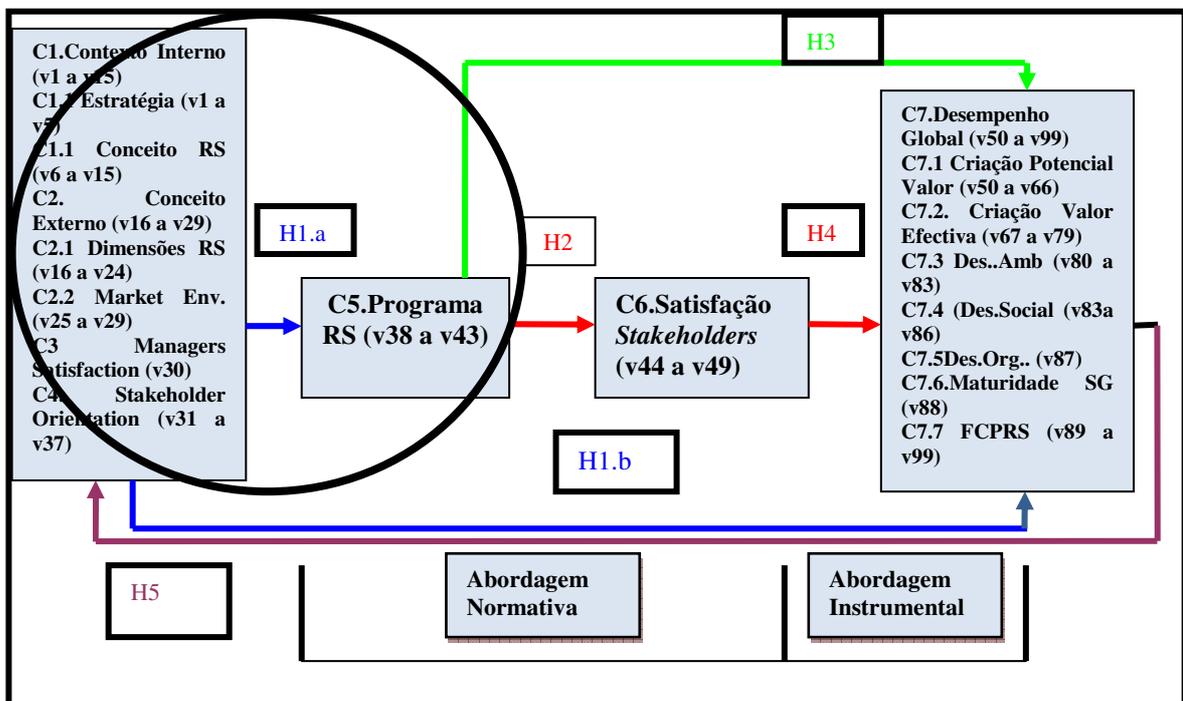
Para o efeito, irá recorrer-se ao coeficiente de correlação Ró de Spearman que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais e não requer que os dados provenham de distribuições normais. O coeficiente Ró de Spearman varia entre -1 e 1 e quanto mais próximo estiver destes extremos maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal positivo do coeficiente significa que as variáveis variam no mesmo sentido (ou seja as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas às categorias mais elevadas da outra variável). Quando o sinal é negativo, significa que as variáveis variam em sentido opostos (isto é, às categorias mais elevadas de uma variável estão associadas as categorias mais baixas da outra variável). O valor zero significa a inexistência de relação linear entre as variáveis. Serão utilizados os resultados do SPSS após serem efectuados os testes de significância ao nível de 0.01 (2-tailed).

Atendendo a que a análise de correlação revela o grau de relacionamento linear entre as variáveis, será utilizada (recorrendo ao SPSS) a análise de regressão para especificar o modo como se processa esse relacionamento procurando identificar a natureza e sentido dessa relação. Na análise de correlação entre duas variáveis não se faz distinção entre

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

variável dependente e variável independente, enquanto no modelo de regressão linear que irá ser utilizado pressupõe-se que o comportamento de uma variável, dita dependente ou explicada, é uma função linear de um conjunto de determinantes, ditas variáveis explicativas ou independentes. Como se irá considerar apenas uma variável explicativa (para além da constante), o modelo a utilizar será uma regressão linear simples (Vilares e Coelho, 2005). A análise dos gráficos P-P Plot será utilizada para avaliar o pressuposto da normalidade das variáveis (normalidade pressupõe pontos próximos da linha diagonal do gráfico).

Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável



Fonte: Autor.

Tabela 5. 42 - Hipótese H1a de Investigação

H1a	Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores influenciam o Programa de Responsabilidade Social
-----	--

O contexto interno, contexto externo, orientação stakeholders e gestores são as variáveis independentes e o programa de Responsabilidade Social é a variável dependente (composta por 6 dimensões). Todas as variáveis foram medidas com uma escala Likert de 1 a 7 e a validade dos construtos foi testada com Cronbach Alpha.

Tabela 5.43. Coeficientes de correlação (apenas são apresentadas as variáveis com correlações significativas)

<i>Correlação (Spearman's rho)</i>	Variável 38	Variável 39	Variável 40	Variável 41	Variável 42	Variável 43
<i>Variável 2</i>	.426**	.368**	.381**	.431**	.320**	.293**
<i>Variável 3</i>	.256**	.249**	.288**	.286**	.220**	.156*
<i>Variável 4</i>	.412**	.233**	.251**	.293**	.204**	.173**
<i>Variável 8</i>	.379**	.261**	.281**	.353**	.306**	.190**
<i>Variável 9</i>	.177**	.166*	.176**	.194**	.217**	.137*
<i>Variável 10</i>	.297**	.247**	.298**	.297**	.200**	.146*
<i>Variável 11</i>	.278**	.212**	.293**	.266**	.172**	.137*
<i>Variável 15</i>	.410**	.389**	.359**	.429**	.325**	.341**
<i>Variável 17</i>	.307**	.224**	.243**	.263**	.184**	.169**
<i>Variável 18</i>	.232**	.157*	.173**	.130*	.163*	.116
<i>Variável 19</i>	.266**	.438**	.345**	.329**	.238**	.337**
<i>Variável 20</i>	.338**	.509**	.387**	.351**	.336**	.406**
<i>Variável 21</i>	.235**	.248**	.229**	.197**	.282**	.243**
<i>Variável 22</i>	.452**	.408**	.457**	.421**	.476**	.320**
<i>Variável 23</i>	.447**	.411**	.448**	.433**	.472**	.339**
<i>Variável 24</i>	.310**	.341**	.383**	.339**	.433**	.267**
<i>Variável 29</i>	.416**	.254**	.215**	.317**	.223**	.194**
<i>Variável 30</i>	.487**	.404**	.464**	.557**	.359**	.409**
<i>Variável 31</i>	.482**	.423**	.487**	.536**	.372**	.378**
<i>Variável 32</i>	.472**	.400**	.544**	.585**	.524**	.401**
<i>Variável 33</i>	.490**	.414**	.516**	.575**	.479**	.374**
<i>Variável 34</i>	.438**	.458**	.507**	.504**	.587**	.430**
<i>Variável 35</i>	.384**	.378**	.347**	.406**	.517**	.356**
<i>Variável 36</i>	.436**	.422**	.433**	.448**	.447**	.354**
<i>Variável 37</i>	.546**	.406**	.415**	.387**	.288**	.304**

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor.

Tabela 5.44. Legenda

<i>Variável 1</i>	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na minimização do custo.
<i>Variável 2</i>	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço (exemplo: qualidade, marca)
<i>Variável 3</i>	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na especialização de produtos e mercados
<i>Variável 4</i>	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na introdução de novos produtos/serviços no mercado
<i>Variável 8</i>	Para nós Responsabilidade Social consiste em maximizar os benefícios do que fazemos para a Sociedade
<i>Variável 9</i>	Para nós Responsabilidade Social consiste em sacrificar alguns lucros para agir correctamente
<i>Variável 10</i>	Para nós Responsabilidade Social consiste em contribuir para o bem-estar através do emprego e do pagamento de impostos
<i>Variável 11</i>	Para nós Responsabilidade Social consiste em cumprir a legislação
<i>Variável 15</i>	Para nós Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente.
<i>Variável 17</i>	A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante
<i>Variável 18</i>	A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro
<i>Variável 19</i>	A importância da dimensão ambiental (exemplo: prevenção da poluição, melhoria dos consumos e das emissões, resíduos, ruído, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar
<i>Variável 20</i>	A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante
<i>Variável 21</i>	A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro
<i>Variável 22</i>	A importância da dimensão social (exemplo: emprego e segurança e saúde no trabalho, motivação e apoios aos empregados, apoio à inclusão e a causas sociais, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar
<i>Variável 23</i>	A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante
<i>Variável 24</i>	A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro
<i>Variável 29</i>	Temos uma expectativa optimista quanto à evolução dos negócios/actividades da nossa organização
<i>Variável 30</i>	Estou satisfeito por estar inserido nesta organização
<i>Variável 31</i>	Tentamos compreender as necessidades dos Clientes e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 32</i>	Tentamos compreender as necessidades dos Empregados e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 33</i>	Tentamos compreender as necessidades dos Fornecedores e Parceiros e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 34</i>	Tentamos compreender as necessidades da Comunidade e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 35</i>	Tentamos compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 36</i>	Tentamos compreender as necessidades das Autoridades e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 37</i>	Tentamos compreender as necessidades dos Accionistas/Sócios/Tutela e trabalhamos para a sua satisfação
<i>Variável 38</i>	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócios/Tutela) e de gestão de topo de organizações
<i>Variável 39</i>	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das nossas actividades são minimizados
<i>Variável 40</i>	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os Empregados

Tabela 5.44. Legenda (continuação)

Variável 41	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão de Clientes, Fornecedores e/Parceiros
Variável 42	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a Sociedade
Variável 43	Na nossa Organização existe um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho

Fonte: Autor.

Como se conclui da análise dos resultados da tabela 5.43 os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre “o contexto interno, contexto externo, orientação *stakeholders* e gestores” e os programas de Responsabilidade Social, das organizações inquiridas e todos as correlações (excepto v18 –v31) são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed).

Quanto à análise de regressão para determinar a natureza e sentido desta correlação foram efectuadas duas regressões lineares simples:

- Regressão linear simples entre a variável independente “contexto interno” (média das variáveis v1 a v15) e a variável dependente “programa de Responsabilidade Social” (média das variáveis v38 a v43);
- Regressão linear simples entre a variável independente “contexto externo” (média das variáveis v16 a v29) e a variável dependente “programa de Responsabilidade Social” (média das variáveis v38 a v43).

Foram obtidos os seguintes resultados na regressão linear simples entre a variável independente “contexto interno” (média das variáveis v1 a v15) e a variável dependente “programa de Responsabilidade Social” (média das variáveis v38 a v43).

Tabela 5.45. Resultados SPSS Regressão linear simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237 ^a	,056	,052	,99487

a. Predictors: (Constant), x1
b. Dependent Variable: y1

Fonte: Autor.

Tabela 5.46. Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,844	1	13,844	13,987	,000 ^a
	Residual	232,595	235	,990		
	Total	246,439	236			

a. Predictors: (Constant), x1
b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,036	,386		10,457	,000
	x1	,291	,078	,237	3,740	,000

a. Dependent Variable: y1

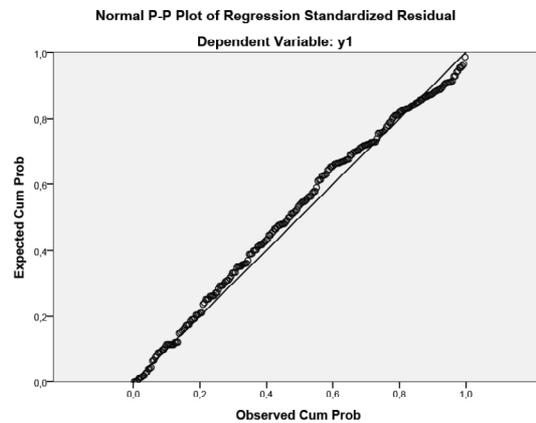
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,6374	6,0728	5,4592	,24220	237
Residual	-4,30482	2,16861	,00000	,99276	237
Std. Predicted Value	-3,393	2,533	,000	1,000	237
Std. Residual	-4,327	2,180	,000	,998	237

a. Dependent Variable: y1

Fonte: Autor.

Figura 5.1. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear Simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social



Fonte: Autor

Estes resultados permitem concluir o seguinte sobre a regressão linear simples entre contexto interno e programa de Responsabilidade Social:

- O R Square indica-nos que 5,6% da variância da variável dependente programa de Responsabilidade Social pode ser explicada pela variável independente contexto interno;
- O nível de significância na ANOVA ($\text{sig} = \text{p-value} = 0.000 \leq 0.05$) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (contexto interno) é útil para prever a variável dependente (programa de Responsabilidade Social), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (programa de Responsabilidade Social) = $4,036 + 0,291 X$ (contexto interno);
- Valida-se estatisticamente a hipótese de que o contexto interno influencia o programa de Responsabilidade Social.

Relativamente à regressão linear simples entre a variável independente “contexto externo” (média das variáveis v16 a v29) e a variável dependente “programa de Responsabilidade Social” (média das variáveis v38 a v43) obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 5.47. Resultados SPSS Regressão linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 ^d	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,439 ^d	,192	,189	,92028

a. Predictors: (Constant), x2
b. Dependent Variable: y1

Fonte: Autor.

Tabela 5.48. Resultados SPSS ANOVA regressão linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,416	1	47,416	55,987	,000 ^d
	Residual	199,024	235	,847		
	Total	246,439	236			

a. Predictors: (Constant), x2
b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,780	,495		3,594	,000
	x2	,673	,090	,439	7,482	,000

a. Dependent Variable: y1

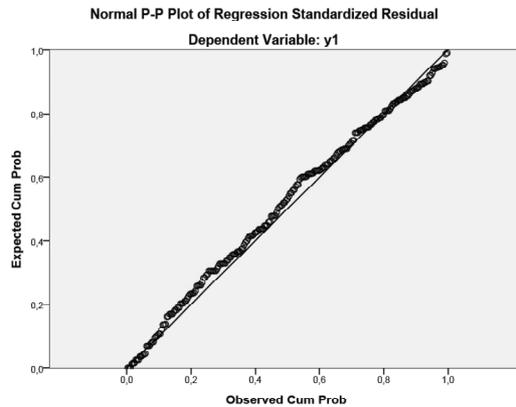
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,3742	6,4879	5,4592	,44823	237
Residual	-3,95653	2,14544	,00000	,91832	237
Std. Predicted Value	-2,421	2,295	,000	1,000	237
Std. Residual	-4,299	2,331	,000	,998	237

a. Dependent Variable: y1

Fonte: Autor.

Figura 5.2. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão linear simples entre contexto externo e programa de Responsabilidade Social



Fonte: Autor

Relativamente à regressão linear simples entre “contexto externo” e “programa de Responsabilidade Social” podemos concluir o seguinte:

- O R Square indica-nos que 19,2% da variância da variável dependente programa de Responsabilidade Social pode ser explicada pela variável independente contexto externo;
- O nível de significância na ANOVA ($\text{sig} = \text{p-value} = 0.000 \leq 0.05$) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (contexto externo) é útil para prever a variável dependente (programa de Responsabilidade Social), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (programa de Responsabilidade Social) = $1,780 + 0,673 X$ (contexto externo);
- Valida-se estatisticamente a hipótese de que o contexto externo influencia o programa de Responsabilidade Social.

De seguida, apresentam-se os resultados das regressões lineares simples entre “satisfação dos gestores” (variável independente, v30) e “programa de Responsabilidade Social (variável dependente, média das variáveis v38 a v43) e entre “orientação para os

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

stakeholders (variável independente, média das variáveis v31 a 37) e “programa de Responsabilidade Social (variável dependente, média das variáveis v38 a v43).

Tabela 5.49. Resultados SPSS Regressão linear simples entre satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: v38_43

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,324	,321	,84209

a. Predictors: (Constant), [30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.]

b. Dependent Variable: v38_43

Fonte: Autor.

Tabela 5.50. Resultados SPSS ANOVA regressão linear simples entre satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79,797	1	79,797	112,530	,000 ^d
	Residual	166,642	235	,709		
	Total	246,439	236			

a. Predictors: (Constant), [30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.]

b. Dependent Variable: v38_43

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	2,408	,293
	[30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.]	,504	,048

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		8,226	,000
	[30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.]	,569	10,608	,000

a. Dependent Variable: v38_43

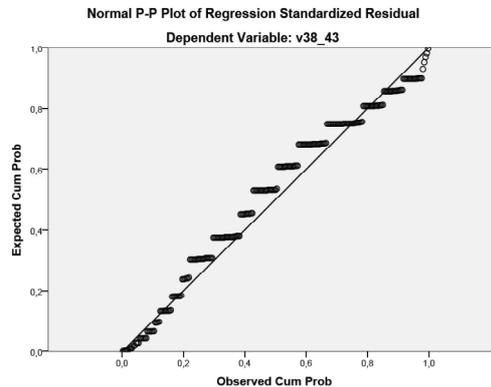
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9122	5,9355	5,4592	,58148	237
Residual	-2,75714	2,25062	,00000	,84030	237
Std. Predicted Value	-4,380	,819	,000	1,000	237
Std. Residual	-3,274	2,673	,000	,998	237

a. Dependent Variable: v38_43

Fonte: Autor.

Figura 5.3. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão linear simples entre satisfação dos gestores e programa de Responsabilidade Social



Fonte: Autor

Relativamente à regressão linear simples entre “satisfação dos gestores” e “programa de Responsabilidade Social” podemos concluir o seguinte:

- O R Square indica-nos que 32,4% da variância da variável dependente programa de Responsabilidade Social pode ser explicada pela variável independente satisfação dos gestores;
- O nível de significância na ANOVA (sig = p-value= 0.000 \leq 0.05) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (satisfação dos gestores) é útil para prever a variável dependente (programa de Responsabilidade Social), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (programa de Responsabilidade Social) = 2,408 + 0,504 X (contexto externo);
- Valida-se estatisticamente a hipótese de que a satisfação dos gestores influencia o programa de Responsabilidade Social.

Tabela 5.51. Resultados SPSS Regressão linear simples entre orientação para os stakeholders e programa de Responsabilidade Social

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	v31_37 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: v38_43

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689 ^a	,475	,472	,74228

a. Predictors: (Constant), v31_37
b. Dependent Variable: v38_43

Fonte: Autor.

Tabela 5.52. Resultados SPSS ANOVA regressão linear simples entre orientação para os stakeholders e programa de Responsabilidade Social

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,958	1	116,958	212,272	,000 ^a
	Residual	129,481	235	,551		
	Total	246,439	236			

a. Predictors: (Constant), v31_37
b. Dependent Variable: v38_43

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,487	,277		5,369	,000
	v31_37	,705	,048	,689	14,570	,000

a. Dependent Variable: v38_43

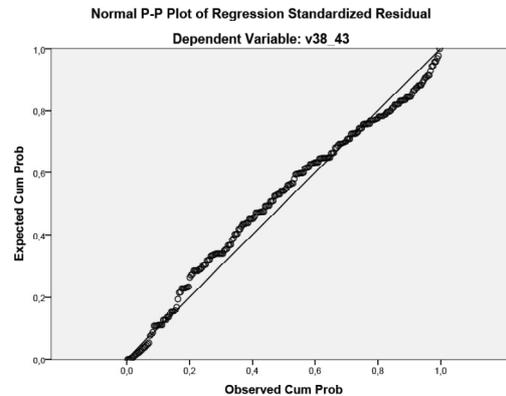
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7969	6,4249	5,4592	,70398	237
Residual	-2,64967	3,70315	,00000	,74071	237
Std. Predicted Value	-3,782	1,372	,000	1,000	237
Std. Residual	-3,570	4,989	,000	,998	237

a. Dependent Variable: v38_43

Fonte: Autor.

Figura 5.4. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão linear simples entre orientação para os *stakeholders* e programa de Responsabilidade Social



Fonte: Autor

Relativamente à regressão linear simples entre “orientação dos *stakeholders*” e “programa de Responsabilidade Social” podemos concluir o seguinte:

- O R square indica-nos que 47,5% da variância da variável dependente programa de Responsabilidade Social pode ser explicada pela variável independente orientação para os *stakeholders*;
- O nível de significância na ANOVA (sig = p-value= 0.000 \leq 0.05) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (orientação para os *stakeholders*) é útil para prever a variável dependente (programa de Responsabilidade Social), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (programa de Responsabilidade Social) = 1,487 + 0,705 X (orientação para os *stakeholders*);
- Valida-se estatisticamente a hipótese de que a (política de) orientação para os *stakeholders* da organização influencia o programa de Responsabilidade Social dessa mesma organização.

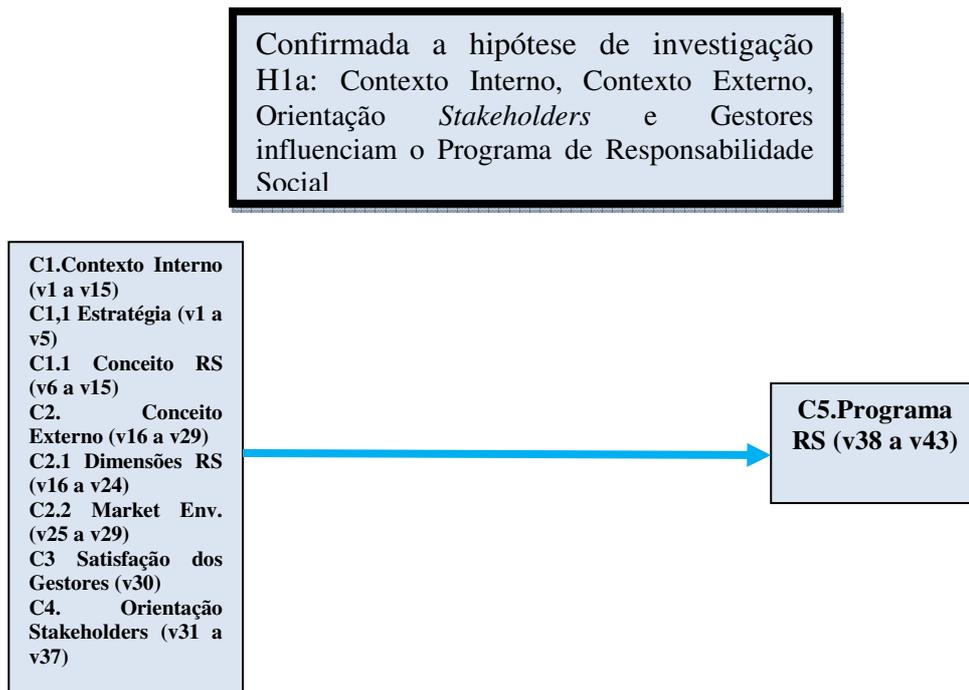
Sistematizado as principais conclusões das análises para validação da hipótese de investigação sobre o impacto dos factores contexto interno e externo, satisfação dos

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

gestores e orientação para os *stakeholders* nos programas de Responsabilidade Social das Organizações:

- As opções estratégicas e a abordagem para compreensão das necessidades dos accionistas/sócios/tutela estão correlacionadas com a adopção das melhores práticas de governo (relações entre accionistas/sócios/tutela) e de gestão de topo de organizações;
- Quando as dimensões ambientais e sociais são consideradas importantes para o sucesso das organizações, aumenta a probabilidade de as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das actividades serem minimizados e/ou as melhores práticas de gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os empregados serem adoptadas;
- A satisfação dos gestores com a organização e as abordagens para compreender as necessidades de clientes, empregados e fornecedores/parceiros e da sociedade levam à adopção de melhores práticas de: gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os empregados; de gestão de clientes, fornecedores e parceiros; melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a sociedade;
- A existência na organização de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho) está fundamentalmente correlacionada com: 1º Tentar compreender as necessidades da Comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º A Organização tentar compreender as necessidades dos empregados e trabalhar para a sua satisfação. Confirma-se que existe uma correlação evidente entre a satisfação dos empregados e a existência de programas Responsabilidade Social nas organizações;
- Confirma-se a existência de regressões lineares significativas entre o “contexto interno”, o “contexto externo”, “a satisfação dos gestores” e a “orientação para os stakeholders” e o “programa de Responsabilidade Social”, pelo que se conclui que o contexto interno, o contexto externo, a satisfação dos gestores e a (política de) orientação para os *stakeholders* influenciam o programa de Responsabilidade Social das organizações. Os resultados parecem apontar para uma maior influência da (política de) orientação para os *stakeholders* no programa de Responsabilidade Social.

Figura 5.5 - Confirmação Hipótese H1a



Fonte: Autor

5.1.6. Impacto dos Programas de Responsabilidade Social na Satisfação dos Stakeholders

Os académicos seguidores da tradição neoclássica da economia argumentam teoricamente que os programas de Responsabilidade Social, das organizações aumentam desnecessariamente os custos das organizações criando uma desvantagem competitiva quando comparadas com outros concorrentes (Friedman, 1970).

No entanto, muito outros académicos, argumentam que as organizações que satisfazem as expectativas dos seus *stakeholders* têm benefícios económicos mais elevados do que os dos seus concorrentes e atingem desse modo uma diferenciação positiva (Hilman e Keim, 2001, Berrone, Surroca e Tribó, 2007).

De acordo com outros estudos um desempenho social superior pode também levar a efeitos positivos no desempenho dos empregados (Brammer, Millington e Rayton, 2005; Ahamad, O'Regan e Ghobadian, 2003) e na satisfação dos clientes (Folkes e Kramins, 1999; Maigan *et al.*, 1999; Crever e Ross, 1997).

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Neste capítulo tenta-se investigar se as estratégias de Responsabilidade Social das organizações podem contribuir para o sucesso sustentável dos *stakeholders* das organizações. Esta consequência poderá contribuir decisivamente para que as organizações mantenham o seu sucesso sustentável (capacidade para atingir e manter os seus objectivos no longo prazo) através da satisfação consistente das necessidades e das expectativas das partes interessadas de uma forma balanceada a longo prazo.

A Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) é a principal teoria que suporta o chamado “*business case*” para a Responsabilidade Social das organizações através da focalização da importância da organização nas suas relações com os seus *stakeholders* críticos que podem levar a um desempenho superior na medida em que as organizações que integram considerações sociais e de negócios na sua estratégia criam valor para os seus *stakeholders*.

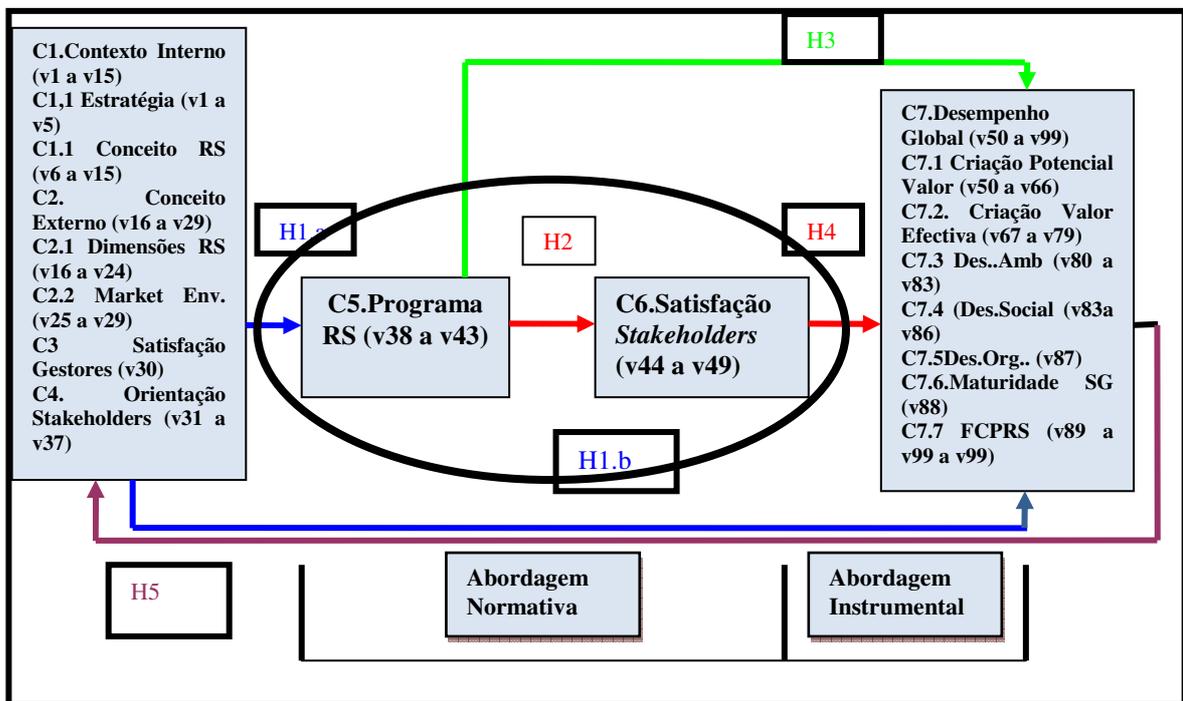
Neste subcapítulo pretende-se testar a Hipótese de Investigação H2 “segundo a qual O desempenho do programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a satisfação dos *stakeholders*”.

Será novamente utilizado o coeficiente de correlação Ró de Spearman que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais e não requer que os dados provenham de distribuições normais. Como já indicado anteriormente, o coeficiente Ró de Spearman varia entre -1 e 1 e quanto mais próximo estiver destes extremos maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal positivo do coeficiente significa que as variáveis variam no mesmo sentido (ou seja as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas às categorias mais elevadas da outra variável). Quando o sinal é negativo, significa que as variáveis variam em sentidos opostos (isto é, às categorias mais elevadas de uma variável estão associadas as categorias mais baixas da outra variável). O valor 0 significa a inexistência de relação linear entre as variáveis.

Serão utilizados os outputs do SPSS (comandos SPSS: Analyze => Correlate => Bivariate; Variable Selection => Correlation Coefficients: Spearman) e efectuados os testes de significância ao nível de 0.01 (2-tailed).

Como já referido anteriormente, atendendo a que a análise de correlação revela o grau de relacionamento linear entre as variáveis será utilizada a análise de regressão para especificar o modo como se processa esse relacionamento. Segundo Vilares e Coelho (2005), no modelo de regressão linear simples que irá ser utilizado pressupõe-se que o comportamento de uma variável, dita dependente ou explicada, é uma função linear de uma variável explicativa (para além da constante).

**Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável**



Fonte: Autor.

Tabela 5. 53 - Hipótese H2 de Investigação

H2	O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Satisfação dos <i>Stakeholders</i>
----	---

O programa de Responsabilidade Social é a variável independente (com 6 dimensões) e a satisfação dos *stakeholders* é a variável dependente, composta também por 6 dimensões. Todas as variáveis foram medidas com uma escala Likert de 1 a 7 e a validade dos construtos foram testadas com Cronbach Alpha.

Tabela 5.54 - Coeficientes de correlação

<i>Correlação (Spearman's rho)</i>	Variável 7	Variável 8	Variável 9	Variável 10	Variável 11	Variável 12
<i>Variável 1</i>	.332**	.452**	.575**	.479**	.412**	.334**
<i>Variável 2</i>	.287**	.353**	.302**	.429**	.421**	.359**
<i>Variável 3</i>	.397**	.470**	.357**	.561**	.479**	.347**
<i>Variável 4</i>	.471**	.533**	.440**	.640**	.501**	.360**
<i>Variável 5</i>	.293**	.433**	.311**	.457**	.581**	.444**
<i>Variável 6</i>	.346**	.361**	.263**	.405**	.426**	.298**

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

Fonte: Autor.

Tabela 5.55 - Legenda

Variável 1	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócios/Tutela) e de gestão de topo de organizações.
Variável 2	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das nossas actividades são minimizados.
Variável 3	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os Empregados.
Variável 4	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão de Clientes, Fornecedores e Parceiros.
Variável 5	Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a Sociedade
Variável 6	Na nossa Organização existe um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho equiparável) planeado, implementado e continuamente melhorado.
Variável 7	A satisfação dos nossos Clientes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
Variável 8	A satisfação dos nossos Empregados têm vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.
Variável 9	A satisfação dos nossos Accionistas/Tutela com o nosso desempenho tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
Variável 10	A qualidade da nossa relação com os Fornecedores e Parceiros tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
Variável 11	As nossas relações com a Comunidade e com a Sociedade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]
Variável 12	As nossas relações com as Autoridades têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.

Fonte: Autor.

Como se conclui da análise dos resultados da tabela 5.54 todos os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre os programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos *Stakeholders* relevantes das organizações inquiridas e todos as correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed).

Quanto à análise de regressão, foi efectuada uma regressão linear simples entre a variável independente “programa de Responsabilidade Social” (média das variáveis v38 a v43 na Figura 5.5 ou variáveis 1 a 6 na tabela 5.55) e a variável dependente “satisfação dos *stakeholders*” (média das variáveis v44 a v49 na figura 3.5, ou variáveis 7 a 12 na tabela 5.46, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tabela 5.56- Resultados SPSS Regressão linear simples entre programa de Responsabilidade Social e satisfação dos *stakeholders*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	v38_43 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: v44_49

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,686 ^a	,471	,469	,71591

- a. Predictors: (Constant), v38_43
 b. Dependent Variable: v44_49

Fonte: Autor.

Tabela 5.57. Resultados SPSS ANOVA Regressão linear simples entre Programa de Responsabilidade Social e Satisfação Stakeholders

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103,534	1	103,534	202,005	,000 ^a
	Residual	116,345	227	,513		
	Total	219,879	228			

a. Predictors: (Constant), v38_43
 b. Dependent Variable: v44_49

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,680	,259		6,491	,000
	v38_43	,663	,047	,686	14,213	,000

a. Dependent Variable: v44_49

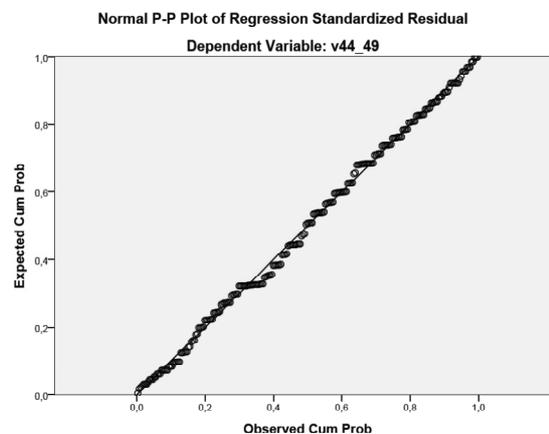
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4529	6,3181	5,2962	,67387	229
Residual	-1,87636	2,22799	,00000	,71434	229
Std. Predicted Value	-4,219	1,516	,000	1,000	229
Std. Residual	-2,621	3,112	,000	,998	229

a. Dependent Variable: v44_49

Fonte: Autor.

Figura 5.6. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão Linear Simples entre Programa de Responsabilidade Social e Satisfação Stakeholders



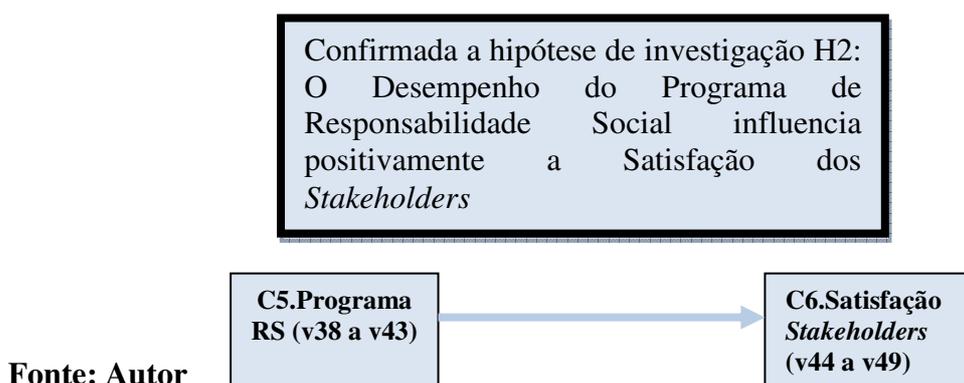
Fonte: Autor

Relativamente à regressão linear simples entre “programa de Responsabilidade Social” e “satisfação dos *stakeholders*” podemos concluir o seguinte:

- O R Square indica-nos que 47,1% da variância da variável dependente satisfação dos *stakeholders* pode ser explicada pela variável independente programa de Responsabilidade Social;
- O nível de significância na ANOVA (sig = p-value= 0.000 ≤ 0.05) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (programa de Responsabilidade Social) é útil para prever a variável dependente (satisfação dos *stakeholders*), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (satisfação dos *stakeholders*) = 1,680 + 0,663 X (programa de Responsabilidade Social).

Como conclusão, valida-se estatisticamente a hipótese de que o programa de Responsabilidade Social influencia a satisfação dos *stakeholders*. “As melhores práticas de governo” apresentam a correlação mais elevada com a “satisfação dos *shareholders*” (ou a tutela, no caso de organizações públicas) enquanto a variável “adopção das melhores práticas de gestão de clientes, fornecedores e/parceiros está altamente correlacionada com a “satisfação dos clientes”, a “satisfação dos empregados” e a “melhoria da qualidade da relação com os fornecedores e parceiros”. Finalmente, “a adopção das melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a sociedade” revelam a mais alta correlação com “a melhoria das relações com a comunidade, a sociedade e as autoridades”.

Figura 5.7 - Confirmação Hipótese H2



5.1.7. Impacto da Satisfação dos *Stakeholders* no Sucesso Sustentável das Organizações

A questão sobre se verifica, ou não, uma relação entre os desempenhos sociais corporativos e financeiros das organizações e o respectivo sucesso sustentável permanece o tema mais controverso na área de relações e papéis entre as empresas e a sociedade (Barnett, 2007).

Nos anos recentes, a Responsabilidade Social Corporativa (ou em termos mais gerais das Organizações se aplicada a todo o tipo de organizações), tornou-se um conceito relevante que segundo a *Commission of the European Communities, 2002*) enquadra as contribuições das empresas para o desenvolvimento sustentável. Embora não haja consenso sobre o significado de Responsabilidade Social Corporativa e respectivas naturezas, motivações e impactos, a revisão da literatura permite concluir que a maioria das definições incorpora uma dimensão económica, social e ambiental (Hediger, 2006).

Estudos anteriores que pesquisaram o impacto da Responsabilidade Social no desempenho financeiro das organizações alcançaram resultados mistos, apontando para uma correlação positiva (Margolis e Walsh, 2001) mas devem ser analisados com cuidado devido a potenciais debilidades metodológicas (MacWilliams, Siegel e Wright 2006; Margolis e Walsh 2001).

Neste trabalho, tenta-se investigar se a satisfação dos *stakeholders* pode contribuir para o crescimento e o sucesso sustentável das organizações (capacidade para atingir e manter os seus objectivos no longo prazo) através da consideração e da satisfação consistente das expectativas e das necessidades das partes interessadas, de uma forma balanceada, no longo prazo (ISO 9004:2009).

A Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) permanece a principal teoria que suporta o chamado *business case*, ao focar-se na importância das relações entre as empresas e os seus *stakeholders* críticos que podem levar a um melhor desempenho à medida que as organizações integram quer as considerações económicas quer as sociais ao criar valor para os seus *stakeholders*.

Outra abordagem teórica que pode suportar este argumento é a *Resource Based View of the Firm* (Barney, 1986, 1991; MacWilliams e Siegal, 2001) ao considerar que se os recursos organizacionais e as capacidades de uma firma são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, traduzem-se em vantagem competitiva que pode por sua vez gerar resultados operacionais e valor sustentável. Mas para que a vantagem competitiva seja sustentável, a organização deve assegurar a satisfação dos seus *stakeholders* relevantes.

Neste subcapítulo pretende-se testar uma terceira hipótese de investigação, a hipótese H4 segundo a qual “A satisfação dos *stakeholders* influencia positivamente a criação (potencial e real) de valor (económico e social) e o sucesso sustentável das organizações”.

Será utilizado novamente o coeficiente de correlação Ró de Spearman que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais e não requer que os dados provenham de distribuições normais. O coeficiente Ró de Spearman varia entre -1 e 1 e quanto mais próximo estiver destes extremos maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal positivo do coeficiente significa que as variáveis variam no mesmo sentido (ou seja as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas às categorias mais elevadas da outra variável). Quando o sinal é negativo, significa que as variáveis variam em sentidos opostos (isto é, às categorias mais elevadas de uma variável estão associadas as categorias mais baixas da outra variável). O valor 0 significa a inexistência de relação linear entre as variáveis.

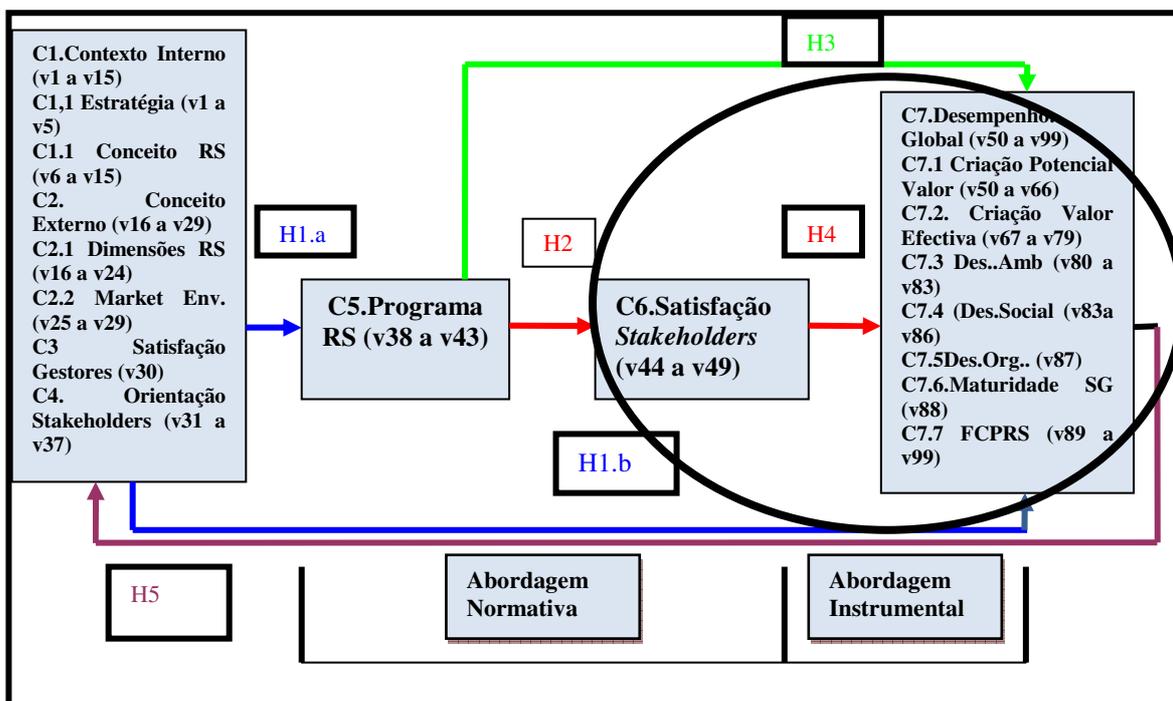
Serão utilizados os outputs do SPSS (comandos SPSS: Analyze => Correlate => Bivariate; Variable Selection => Correlation Coefficients: Spearman) e efectuados os testes de significância ao nível de 0.01 (2-tailed).

Mais uma vez, atendendo a que a análise de correlação revela o grau de relacionamento linear entre as variáveis será utilizada a análise de regressão para especificar o modo como se processa esse relacionamento. Segundo Vilares e Coelho (2005), no modelo de regressão linear simples que irá ser utilizado pressupõe-se que o comportamento de uma

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

variável, dita dependente ou explicada, é uma função linear de uma variável explicativa (para além da constante).

**Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável**



Fonte: Autor.

Tabela 5.58. Hipótese H4 de Investigação

H4	A Satisfação dos <i>Stakeholders</i> influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor (Económico e Social) e o Sucesso Sustentável das Organizações
----	---

A satisfação dos *stakeholders* é a variável independente (com 6 dimensões) e o sucesso sustentável é a variável dependente, composta por 7 dimensões. Todas as variáveis foram medidas com uma escala Likert de 1 a 7 e a validade dos construtos foram testadas com Cronbach Alpha.

Tabela 5.59 - Coeficientes de Correlação (variáveis com correlações positivas)

<i>Correlations (Spearman's rho)</i>	Variável 1	Variável 2	Variável 3	Variável 4	Variável 5	Variável 6
Variável 7	.387**	.487**	.550**	.469**	.357**	.415**
Variável 8	.275**	.394**	.510**	.327**	.232**	.338**
Variável 9	.327**	.400**	.430**	.451**	.332**	.393**
Variável 10	.309**	.390**	.477**	.398**	.257**	.367**
Variável 11	.288**	.404**	.421**	.406**	.221**	.298**
Variável 12	.321**	.436**	.474**	.398**	.258**	.291**
Variável 13	.423**	.485**	.544**	.518**	.345**	.345**

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

Fonte: Autor.

Tabela 5.60 - Legenda

<i>Variável 1</i>	A satisfação dos nossos Clientes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 2</i>	A satisfação dos nossos Empregados têm vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 3</i>	A satisfação dos nossos Accionistas/Tutela com o nosso desempenho tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 4</i>	A qualidade da nossa relação com os Fornecedores e Parceiros tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]
<i>Variável 5</i>	As nossas relações com a Comunidade e com a Sociedade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 6</i>	As nossas relações com as Autoridades têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos
<i>Variável 7</i>	A nossa Rentabilidade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 8</i>	A nossa Rentabilidade é muito positiva.
<i>Variável 9</i>	A nossa Rentabilidade deverá continuar a melhorar nos próximos 3 anos
<i>Variável 10</i>	O crescimento dos nossos Proveitos (vendas e prestações de serviços) tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.
<i>Variável 11</i>	Os nossos resultados na Redução de Custos têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.]
<i>Variável 12</i>	Os nossos resultados na obtenção de novos Clientes têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos
<i>Variável 13</i>	A nossa Posição Competitiva, relativamente aos nossos concorrentes tem melhorado continuamente

Fonte: Autor.

Como ilustrado na Tabela 5.60 todos os resultados revelam uma correlação positiva a moderada entre a Satisfação dos *Stakeholders* e o Sucesso Sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed)).

Quanto à análise de regressão, foi efectuada uma regressão linear simples entre a variável independente “satisfação dos *stakeholders*” (média das variáveis v44 a v49 na figura 3.5, ou variáveis 1 a 6 na tabela 5.50) e a variável dependente “desempenho global” (média das variáveis v67 a v70, v73, v75, v78 na figura 5.5; ou v7 a v13 na tabela 5.50), tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tabela 5.61. Resultados SPSS regressão linear simples entre satisfação dos *stakeholders* e desempenho global

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	v44_49 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: v67_70v73v75v78

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,406	,404	,81470

a. Predictors: (Constant), v44_49

b. Dependent Variable: v67_70v73v75v78

Fonte: Autor.

Tabela 5.62. Resultados SPSS ANOVA regressão linear simples entre satisfação dos stakeholders e desempenho global

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97,225	1	97,225	146,480	,000 ^a
	Residual	142,041	214	,664		
	Total	239,265	215			

a. Predictors: (Constant), v44_49
 b. Dependent Variable: v67_70v73v75v78

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,399	,305		4,595	,000
	v44_49	,682	,056	,637	12,103	,000

a. Dependent Variable: v67_70v73v75v78

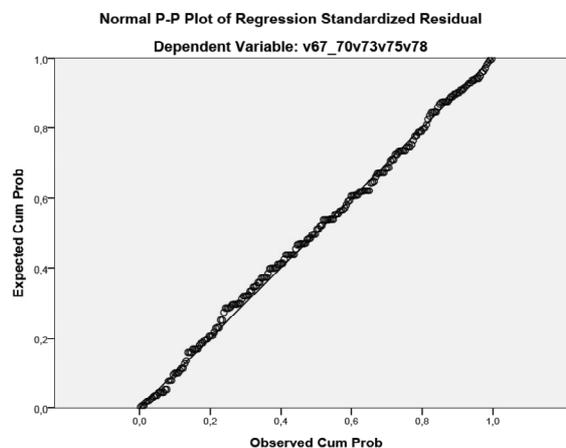
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4222	6,1723	5,0238	,67246	216
Residual	-2,32808	2,41865	,00000	,81281	216
Std. Predicted Value	-3,869	1,708	,000	1,000	216
Std. Residual	-2,858	2,969	,000	,998	216

a. Dependent Variable: v67_70v73v75v78

Fonte: Autor.

Figura 5.8. Gráfico SPSS Normal PP-Plot Regressão linear simples entre satisfação dos stakeholders e desempenho global



Fonte: Autor

Relativamente à regressão linear simples entre “satisfação dos *stakeholders*” e “desempenho global” podemos concluir o seguinte:

- O R Square indica-nos que 40,6% da variância da variável dependente desempenho global pode ser explicada pela variável independente satisfação dos *stakeholders*;
- O nível de significância na ANOVA (sig = p-value= 0.000 \leq 0.05) indica-nos que há evidência suficiente para concluirmos que o declive da regressão linear é diferente de zero e que a variável independente (satisfação dos *stakeholders*) é útil para prever a variável dependente (desempenho global), ou seja temos uma regressão linear significativa;
- A tabela dos coeficientes dá-nos a informação para a equação de regressão linear: Y (desempenho global) = 1,399 + 0,682 X (satisfação *stakeholders*).

Como conclusão, valida-se estatisticamente a hipótese de que a satisfação dos *stakeholders* influencia o desempenho global das organizações. Rentabilidade, satisfação dos *shareholders*, satisfação dos empregados e qualidade das relações com fornecedores e parceiros revelam as correlações mais positivas.

No que concerne à alta correlação entre o aumento dos proveitos e a satisfação dos *shareholders* há que questionar a relação de causa e efeito. Mas regista-se também uma correlação significativa ente aumento dos proveitos e a qualidade das relações com os fornecedores e parceiros e a satisfação dos empregados e dos clientes.

A redução de custos está fortemente correlacionada com a satisfação dos *shareholders*, dos empregados e a qualidade das relações com os parceiros e fornecedores. Embora se possa argumentar que os *shareholders* ficam satisfeitos com as reduções de custos, também podemos argumentar que empregados mais satisfeitos e parceiros e fornecedores mais motivados trabalham de uma forma mais “*lean*” e eficiente.

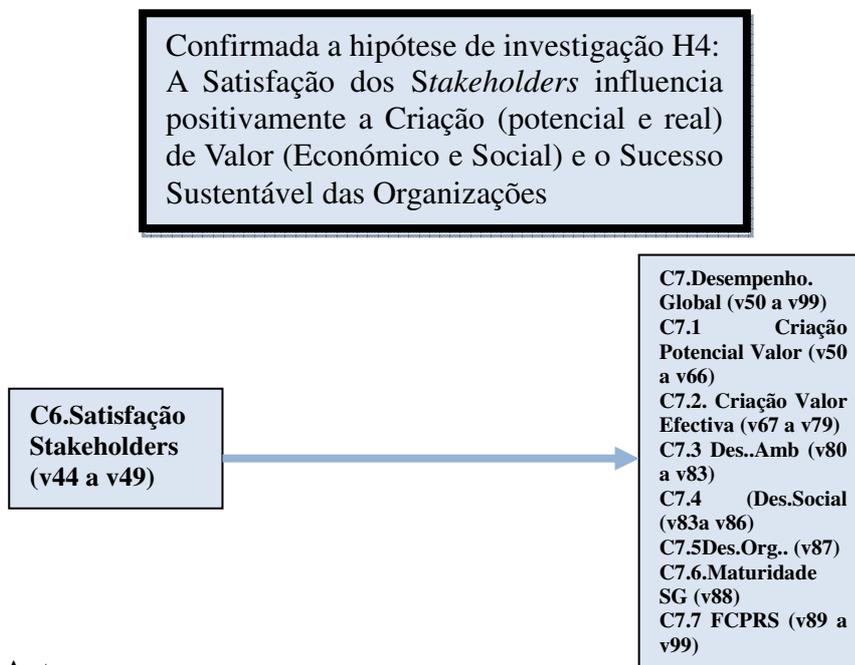
Os novos clientes parecem ser mais atraídos por empregados e *shareholders* satisfeitos e fornecedores e parceiros melhores geridos.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Finalmente a posição competitiva está fortemente correlacionada com a satisfação dos *stakeholders* relevantes, nomeadamente os *shareholders* (accionistas, sócios, tutela), os fornecedores e parceiros, os empregados e os clientes legitimando a teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984).

Como um comentário final, esta secção do estudo destaca a importância da satisfação dos *stakeholders*, dos parceiros e fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações.

Figura 5.9 - Confirmação Hipótese H4



Fonte: Autor.

5.1.8. Resultados obtidos com base no parecer de Especialistas do meio empresarial

Com o objectivo de validar os resultados e conclusões anteriores, fazer a triangulação de fontes e procurar inferir qual a natureza e o sentido das correlações observadas entre o contexto (interno e externo) e o programa de Responsabilidade Social, entre o programa de Responsabilidade Social e a satisfação dos *stakeholders* e entre esta última e o desempenho global das organizações, foram consultados por email e presencialmente diversos especialistas em Sustentabilidade e Responsabilidade Social de reconhecida competência e inseridos em organizações de referência no panorama empresarial nacional, para se pronunciarem, com base na respectiva experiência profissional e do seu conhecimento da realidade nacional, sobre a validação, ou não, de 12 das principais conclusões obtidas neste estudo (ver tabela seguinte):

Tabela 5.64. Análise Crítica das conclusões (validação das conclusões por Especialistas)

Conclusão do Estudo	Considera esta conclusão válida para o universo de respondentes em estudo? A mesma merece-lhe algum comentário relevante?
1. Para os respondentes, Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente, tem a concordância completa de 52,2 dos respondentes (média respostas 6,07)	
2. Relativamente à auscultação e satisfação dos Stakeholders, as prioridades vão para os Clientes (o que se compreende dado a maioria das organizações terem certificação ISO 9001, com 8,48), enquanto o menor grau se verifica na tentativa de compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhar para a sua satisfação (4,84)	
3. 89,3% dos respondentes (média 5,95) consideram que Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização (respostas 5+6+7)	
4. Um aspecto que pode revelar alguma preocupação dos inquiridos prende-se com o Grau de Maturidade do Sistema de Gestão da Organização. Apenas 16,7% concordam completamente que existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental e a média global das respostas é de 5,16)	

Tabela 5.64. Análise Crítica das Conclusões (Validação das Conclusões por Especialistas) - continuação

<p>5. Em termos de sugestões para melhorar o programa de RS, segundo os respondentes, as principais são “Definir ao nível da Gestão de Topo uma Estratégia coerente de Responsabilidade Social, com 37,1%”, seguida de “Envolver mais os Empregados no Programa de Responsabilidade Social, com 25,3%” e de “Aumentar o relacionamento e envolvimento com a Sociedade, com 20,5%”. Em síntese maior envolvimento da Gestão de Topo, Integração da RS a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes.</p>	
<p>6. 67% dos inquiridos tem uma avaliação negativa ou neutra da prioridade dada na sua organização a Programa/Ações de Responsabilidade Social (média global de 3,90%) e a média relativamente à questão da existência na organização dos conhecimentos e competências necessárias para o sucesso do Programa/Ações de Responsabilidade Social é de apenas 4,63</p>	
<p>7. A existência na Organização de um Programa de Responsabilidade Social (ou de um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho), está fundamentalmente correlacionada com: 1º Tentar compreender as necessidades da Comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º A Organização tentar compreender as necessidades dos Empregados e trabalhar para a sua satisfação</p>	
<p>8. Os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre os Programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos Stakeholders relevantes das organizações inquiridas e todos as correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed)</p>	
<p>9. Os resultados revelam também uma correlação positiva média a moderada entre a Satisfação dos Stakeholders e o Sucesso Sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed). Rentabilidade, Satisfação dos Shareholders, Satisfação dos Empregados e Qualidade das relações com Fornecedores e Parceiros revelam as correlações mais positivas</p>	
<p>10. A posição competitiva está fortemente correlacionada com a satisfação dos Stakeholders relevantes, nomeadamente os Shareholders (Accionistas, Sócios, Tutela), os Fornecedores e Parceiros, os Empregados e os Clientes legitimando a teoria dos Stakeholders de Freeman. (destaque para a importância da Satisfação dos dos Parceiros e Fornecedores, dos Empregados e dos Clientes para o sucesso organizacional Sustentável das organizações).</p>	
<p>11. O Estudo da Responsabilidade Social das Organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes.</p>	
<p>12. Como os contratos analisados são dinâmicos e vivemos num momento em que a situação económico-financeira do país e de bem-estar das pessoas pode evoluir rapidamente (“a crise”) será interessante replicar o estudo em diferentes períodos de tempo para avaliar o modo como as hipóteses de investigação são afectadas.</p>	

Fonte: Autor.

Na sequência desta análise é possível concluir que os especialistas consultados suportam genericamente as conclusões 1 a 12.

Nesta consulta foram recolhidos diversos comentários (ou ressalvas) relevantes que a seguir se transcrevem:

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Dr. Paulo Bessa (Director de Sustentabilidade da Corticeira Amorim): “Não é de estranhar que a prioridade da generalidade das empresas incida sobre a auscultação e satisfação do *stakeholder*-cliente. No entanto, julgo que o menor grau de prioridade em relação às ONG não será tão generalizado e que deverá (a validar) variar de sector para sector. Existirão sectores mais expostos à pressão de ONG, como consequência da natureza da sua actividade e do respectivo impacto social e/ou ambiental”;

- Dr. Paulo Bessa (Director de Sustentabilidade da Corticeira Amorim): “Poder-se-á concluir que existe ainda uma grande dificuldade na definição de métricas e indicadores que permitam avaliar essa relação” (relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental);

- Dr. Paulo Bessa (Director de Sustentabilidade da Corticeira Amorim): “A definição da estratégia ao nível da gestão de topo deverá, na minha opinião, estar suportada pelos resultados da auscultação das diferentes partes interessadas”;

- Dr. Paulo Bessa (Director de Sustentabilidade da Corticeira Amorim): Para a Corticeira Amorim apareceria em primeiro lugar “A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante” (em resposta a; “A existência na organização de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho), está fundamentalmente correlacionada com”);

- Engenheiro Pedro Esquível (Direcção de Sustentabilidade da EFACEC): “Na gestão tradicional, e também de acordo com a opinião de certos especialistas, a organização deve priorizar os seus esforços de acordo com a importância ou influência da parte interessada. Ora, este tipo de actuação é um pouco contrário ao equilíbrio preconizado pela Responsabilidade Social e até em termos de uma ética de tratamento igual (por exemplo, entre partes interessadas similares – ex. diferentes fornecedores - ou entre partes interessadas diferentes – ex. accionistas e colaboradores) ”;

- Engenheiro Pedro Esquível (Direcção de Sustentabilidade da EFACEC): “ O sistema de gestão é essencialmente um sistema de regras (e respectivas práticas implementadas). Eu não consigo ver uma relação clara entre a primeira e a segunda frase. Deduzo que se está a pressupor que a maturidade elevada está associada a uma gestão económica, social e ambiental, mas parece-me que a maturidade é bastante mais do que isso. Não é apenas uma questão de abrangência, inclui também aspectos de profundidade” (comentário à existência de uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental);

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Engenheiro Pedro Esquível (Direcção de Sustentabilidade da EFACEC): a conclusão “dos motivos para a existência na organização de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho) parece correcta. Mas talvez se possa estabelecer uma ponte com o lado negativo (por exemplo, os riscos de não fazer assim).

Foi ainda efectuada uma abordagem mais global com a EDP, empresa líder mundial no sector eléctrico do índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), em 2010. Da entrevista conduzida com o Engenheiro José Figueiredo Soares da Direcção de Sustentabilidade e Ambiente da EDP (e também Presidente da Direcção da APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade) foi possível extrair as seguintes afirmações:

- As circunstâncias de contexto de cada organização têm uma influência relevante na sua abordagem à Responsabilidade Social e à Sustentabilidade. No caso da EDP os pilares ambiental e económico eram já, pela própria natureza do negócio, muito fortes. O pilar social, inicialmente mais orientado para uma perspectiva interna, foi progressivamente complementado com uma perspectiva externa tendo vindo a ser desenvolvidas abordagens sistémicas de níveis superiores de maturidade na gestão da relação com os *stakeholders*.

- Ainda que seja claro o *business case* em favor da inclusão da temática da sustentabilidade na estratégia de negócio de um grupo empresarial que, como a EDP, tem tão significativos impactes, económicos, ambientais e sociais, da pesquisa efectuada pela EDP, nomeadamente com recurso à SAM GMBH, não há evidência suficiente quanto à existência de eventual correlação positiva entre a inclusão de uma empresa nos índices DJSI e a evolução das respectivas cotações bolsistas, havendo períodos em que o índice DJSI tem uma performance melhor do que os *benchmarks* e outros em que tal não se verifica. Há, neste domínio, muitas variáveis a ter em conta, incluindo os aspectos emocionais que condicionam as decisões de investimento e as cotações em bolsa;

- No caso específico da EDP, as práticas de gestão da Sustentabilidade em geral e, em particular, da Responsabilidade Social, assumem uma óptica de antecipação e prevenção, que implica o envolvimento com os *stakeholders* e o conhecimento das suas necessidades e expectativas. As políticas de Sustentabilidade e Ambiente repercutiram-se também em melhorias internas da própria empresa com uma mudança significativa

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

observável nas atitudes e comportamentos dos próprios colaboradores da EDP e reforçaram os pilares estratégicos da empresa: Risco controlado (através de sistemas de controlo internos fortes mas também de “*soft systems*” com impacto na aumento do capital de confiança, na governação e no valor reputacional, que permitem reduzir custos de controlo e os decorrentes das falhas, bem como aumentar a cooperação), eficiência superior (melhor utilização de recursos e diminuição de custos através de ambientes externos e internos favoráveis e da minimização dos custos originados por erros) e crescimento focado (melhoria da competitividade e novas oportunidades de negócio);

- A EDP procura também dar respostas aos diversos apelos institucionais (Nações Unidas, Governos) para que as empresas enquanto centros de competências especializadas actuem para dar resposta aos grandes desafios da humanidade (por exemplo: os Objectivos do Milénio das Nações Unidas);
- Ainda segundo o Engenheiro José Figueiredo Soares “A ética pode não dar dinheiro, mas a falta de ética dá, seguramente, prejuízo. Engana-se quem pensa que pode ter resultados a prazo, no mercado, com a falta de ética”.

Como nota final da consulta a este painel de especialistas recolho as seguintes conclusões:

- Validam genericamente as 11 conclusões do estudo quantitativo;
- Há que ter em conta as especificidades de cada organização concreta para a sua aplicação;
- Há dificuldade em recorrer a indicadores e métricas normalizadas e reconhecidas de desempenho em Responsabilidade Social e Sustentabilidade;
- *O business case* é difícil de demonstrar, mas isso não é razão para que as empresas não actuem de uma forma ética e socialmente responsável, já que a sua ausência representará certamente prejuízos para as mesmas;
- A informação recolhida junto dos especialistas do meio empresarial permite inferir a possibilidade de as relações entre o contexto (interno e externo), o programa de Responsabilidade Social, a satisfação dos stakeholders e o desempenho das organizações serem do sentido proposto no modelo de investigação, sendo consistentes com os resultados das análises de regressão e a opinião dos respondentes ao questionário

5.1.9. Síntese do capítulo

Neste trabalho foi possível obter evidência de que acordo com a percepção de um número muito significativo de gestores de organizações certificadas ou em vias de certificação pela APCER:

- Para os respondentes Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente, têm a concordância completa de 52.2 dos respondentes (média respostas 6.07);
- Relativamente aos 3 pilares da sustentabilidade, os respondentes entendem que o pilar social será o mais relevante no futuro para o sucesso da organização (5.92), seguido do ambiental (5.85) e do económico (5.45);
- Um dado interessante é o elevado grau de satisfação dos inquiridos com a organização onde estão inseridos: 6.00 de média, com 45.7% completamente satisfeitos;
- A existência na organização de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho), está fundamentalmente correlacionada com: 1º Tentar compreender as necessidades da comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º A organização tentar compreender as necessidades dos empregados e trabalhar para a sua satisfação;
- Relativamente à auscultação e satisfação dos *stakeholders*, as prioridades vão para os clientes (o que se compreende dado a maioria das organizações terem certificação ISO 9001, com 6.48), enquanto o menor grau se verifica na tentativa de compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhar para a sua satisfação (4.84);
- É possível constatar uma relação significativa entre os esforços dos programas de Responsabilidade Social ou equivalentes e melhorias significativas na satisfação das diversas partes interessadas com destaque para os clientes (5.85) e menor sucesso para os empregados (4.95);
- Há uma elevada concordância em que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

melhorar a imagem e reputação da organização (média de 6.25), aumentar a satisfação dos empregados (média de 6.16) e melhorar o desempenho social da organização (média de 6.12);

- 89.3% dos respondentes (média 5.95) consideram que um Programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização;
- Segundo os respondentes, o desempenho ambiental das suas organizações é positivo (média de 5.34), o desempenho social é menos positivo (5.08);
- Um aspecto que pode revelar alguma preocupação dos inquiridos prende-se com o grau de maturidade do sistema de gestão da organização. Apenas 16.7% concordam completamente que existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental e a média global das respostas é de 5.16);
- 42.9% das organizações têm programas de saúde e segurança no trabalho e 41.1% programas de melhoria da qualidade;
- Quanto às ferramentas da qualidade, 38.4% utiliza as ferramentas básicas da qualidade e 21.6% as ferramentas avançadas da qualidade;
- 23.5% das organizações dispõem de códigos de conduta / ética e 19.5% de actividades de protecção ambiental e eco-eficiencia;
- Quanto aos aspectos menos significativos, apenas 8,3% das organizações recorrem a “programa de não discriminação e igualdade” e a mesma percentagem (8.3%) tem “programas de qualidade total, lean ou 6 sigma”;
- Em termos de sugestões para melhorar o programa de Responsabilidade Social, segundo os respondentes, as principais são “definir ao nível da gestão de topo uma estratégia coerente de Responsabilidade Social, com 37.1%”, seguida de “Envolver mais os empregados no programa de Responsabilidade Social, com 25.3%” e de “aumentar o relacionamento e envolvimento com a sociedade, com 20.5%. em síntese maior envolvimento da gestão de topo, integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes.
- 67% dos inquiridos tem uma avaliação negativa ou neutra da prioridade dada na sua organização a programa/acções de Responsabilidade Social (média global de 3.90%) e a média relativamente à questão da existência na organização dos conhecimentos e

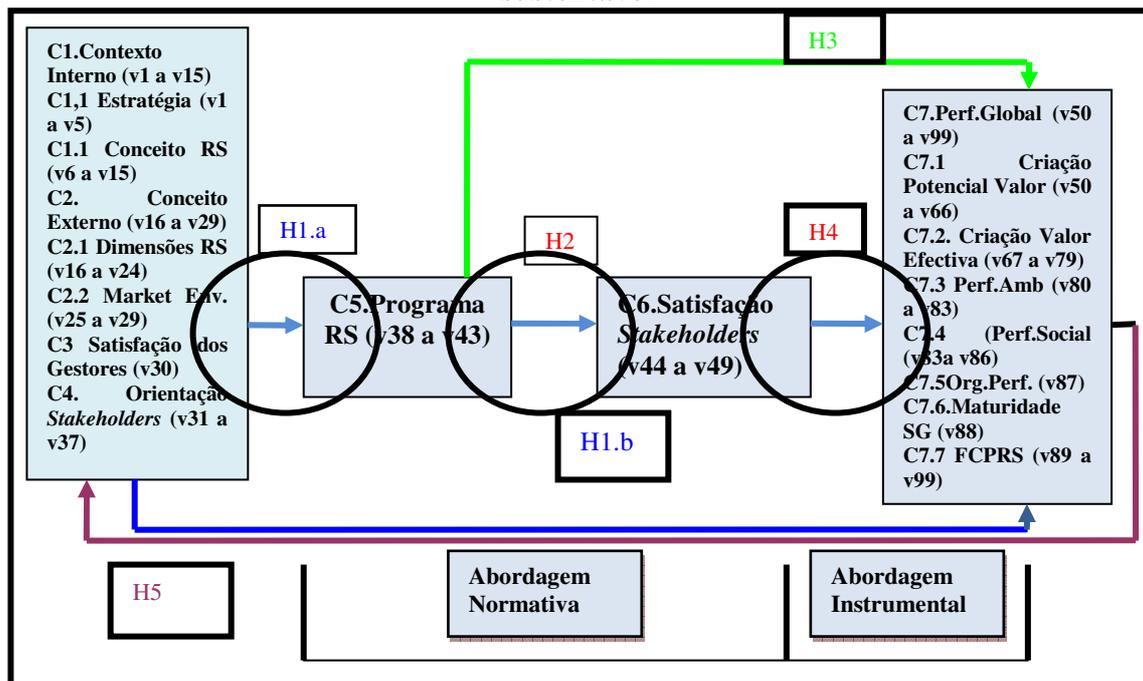
competências necessárias para o sucesso do programa/acções de Responsabilidade Social é de apenas 4.63;

- Podemos concluir que o estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes;
- Constata-se uma correlação positiva média a moderada entre os programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos *stakeholders* relevantes das organizações inquiridas e todas as correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed). “As melhores práticas de governo” apresentam a correlação mais elevada com a “satisfação dos *stakeholders*” (ou a tutela, no caso de organizações públicas) enquanto a variável “adopção das melhores práticas de gestão de clientes, fornecedores e parceiros está altamente correlacionada com a “satisfação dos clientes”, a “satisfação dos empregados” e a “melhoria da qualidade da relação com os fornecedores e parceiros”. Finalmente, “a adopção das melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a sociedade” revelam a mais alta correlação com “a melhoria das relações com a comunidade, a sociedade e as autoridades”;
- Todos os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed). Rentabilidade, satisfação dos *shareholders*, satisfação dos empregados e qualidade das relações com fornecedores e parceiros revelam as correlações mais positivas;
- No que concerne à alta correlação entre o aumento dos proveitos e a satisfação dos *shareholders* há que questionar a relação de causa e efeito. Mas regista-se também uma correlação significativa entre aumento dos proveitos e a qualidade das relações com os fornecedores e parceiros e a satisfação dos empregados e dos clientes;
- A redução de custos está fortemente correlacionada com a satisfação dos *shareholders*, dos empregados e a qualidade das relações com os parceiros e fornecedores. Embora se possa argumentar que os *shareholders* ficam satisfeitos com as reduções de custos, também podemos argumentar que empregados mais satisfeitos e parceiros e fornecedores mais motivados trabalham de uma forma mais “lean” e eficiente;

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Os novos clientes parecem ser mais atraídos por empregados e *shareholders* satisfeitos e fornecedores e parceiros mais bem geridos;
- A posição competitiva está fortemente correlacionada com a satisfação dos *stakeholders* relevantes, nomeadamente os *shareholders* (accionistas, sócios, tutela), os fornecedores e parceiros, os empregados e os clientes legitimando a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984);
- Constata-se uma correlação significativa entre importância da satisfação dos *stakeholders*, dos parceiros e fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações;
- Conclui-se com base nas análises de regressão que o contexto interno, o contexto externo, a satisfação dos gestores e a orientação para os *stakeholders* influenciam o programa de Responsabilidade Social; que o programa de Responsabilidade Social influencia a satisfação dos *stakeholders*; e que a satisfação dos *stakeholders* influencia o desempenho global das organizações;
- Finalmente, os resultados da consulta aos especialistas do meio empresarial são consistentes com os das regressões lineares e com as respostas dos respondentes ao questionário e permitem inferir a possibilidade de se verificarem as relações propostas no modelo de investigação.

**Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável**



Fonte: Autor.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1. Discussão dos resultados

6.1.1. Discussão dos resultados com base na análise descritiva das medidas

Neste trabalho foi possível obter os seguintes resultados, de acordo com a percepção de um número muito significativo de gestores de organizações certificadas ou em vias de certificação pela APCER:

- Para os respondentes a noção de que Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente, tem a concordância completa de 52.2 dos respondentes (média respostas 6.07);
- Podemos concluir que o estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes;
- Relativamente aos 3 pilares da sustentabilidade, os respondentes entendem que o pilar social será o mais relevante no futuro para o sucesso da organização (5.92), seguido do ambiental (5.85) e do económico (5.45);
- Os respondentes consideram que o grau de concorrência a que estão sujeitos tem aumentado (média 5.80), sendo que 43.7% concordam completamente com esta afirmação;
- Um dado interessante é o elevado grau de satisfação dos inquiridos com a organização onde estão inseridos: 6.00 de média, com 45.7% completamente satisfeitos;
- Relativamente à auscultação e satisfação dos *stakeholders*, as prioridades vão para os clientes (o que se compreende dado a maioria das organizações terem certificação ISO 9001, com 6.48), enquanto o menor grau se verifica na tentativa de compreender as necessidades das organizações não governamentais e trabalhar para a sua satisfação (4.84);

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- É possível constatar que os esforços dos programas de responsabilidade social ou equivalentes se têm traduzido em melhoras significativas na satisfação das diversas partes interessadas com destaque para os clientes (5.85) e menor sucesso para os empregados (4.95);
- Há uma elevada concordância em que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar a imagem e reputação da organização (média de 6.25) e aumentar a satisfação dos empregados (média de 6.6) e pode melhorar o desempenho social da organização (média de 6.12);
- 89.3% dos respondentes (média 5.95) consideram que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização (respostas 5+6+7);
- De um modo geral os respondentes acham que a rentabilidade das organizações tem melhorado (média 5.13), e que os custos têm diminuído (5.11). No entanto há uma certa dispersão nestas respostas;
- Relativamente à posição competitiva das organizações é interessante verificar que 30.6% dos inquiridos não concordam nem discordam que posição competitiva das suas organizações relativamente aos seus concorrentes tenha melhorado continuamente nos últimos 3 anos (média de respostas de 5.02);
- Segundo os respondentes, o desempenho ambiental das suas organizações é positivo (média de 5.34), o desempenho social é menos positivo (5.08);
- Um aspecto que pode revelar alguma preocupação dos inquiridos prende-se com o grau de maturidade do sistema de gestão da organização. Apenas 16.7% concordam completamente que existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental e a média global das respostas é de 5.16);
- 42.9% das organizações têm programas de saúde e segurança no trabalho e 41.1% programas de melhoria da qualidade;
- Quanto às ferramentas da qualidade, 38.4% utiliza as ferramentas básicas da qualidade e 21.6% as ferramentas avançadas da qualidade;
- 23.5% das organizações dispõem de códigos de conduta / ética e 19.5% de actividades de protecção ambiental e eco-eficiência;

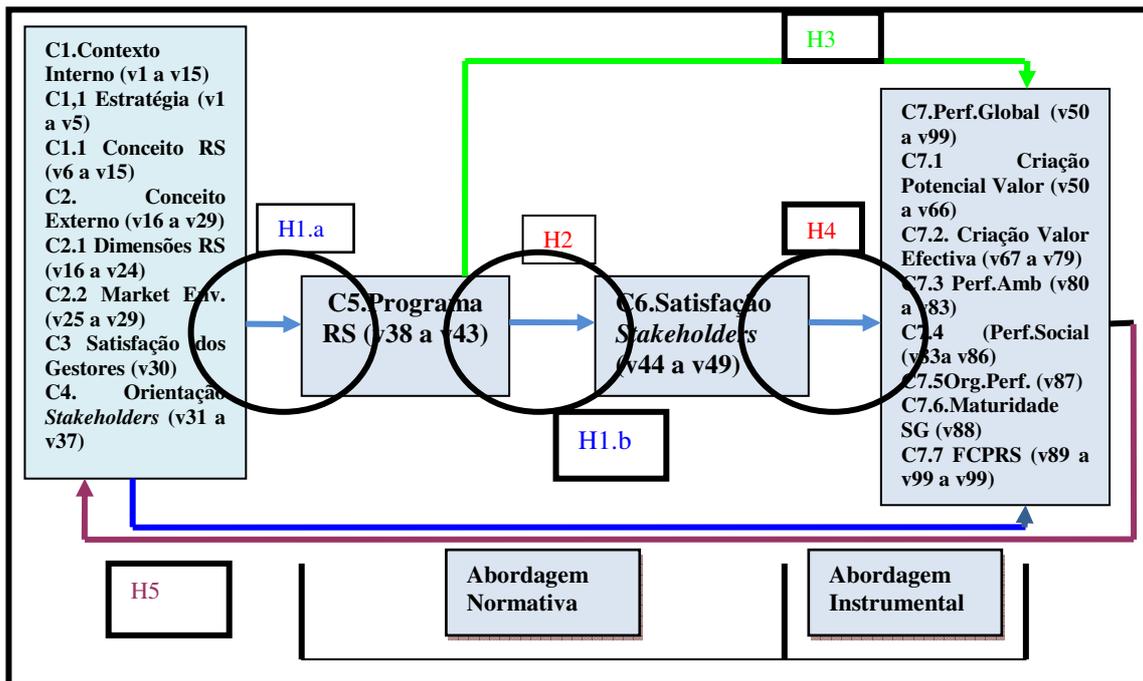
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

- Quanto aos aspectos menos significativos, apenas 8.3% das organizações recorrem a “programa de não discriminação e igualdade” e a mesma percentagem (8.3%) tem “programas de qualidade total, lean ou 6 sigma”;
- Em termos de sugestões para melhorar o programa de Responsabilidade Social, segundo os respondentes, as principais são “definir ao nível da gestão de topo uma estratégia coerente de responsabilidade social, com 37.1%”, seguida de “envolver mais os empregados no programa de responsabilidade social, com 25.3%” e de “aumentar o relacionamento e envolvimento com a sociedade”, com 20.5%. Em síntese maior envolvimento da gestão de topo, integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes;
- Mas esta breve análise não pode terminar sem uma preocupação final: 67% dos inquiridos tem uma avaliação negativa ou neutra da prioridade dada na sua organização a programas/acções de Responsabilidade Social (média global de 3.9) e a média relativamente à questão da existência na organização dos conhecimentos e competências necessárias para o sucesso dos programas/acções de Responsabilidade Social é de apenas 4.63.

6.1.2. Discussão dos resultados com base nos testes das hipóteses de investigação do modelo conceptual

Esquemáticamente, os principais resultados e conclusões são apresentados através das figuras e tabelas seguintes:

**Figura 3.5 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação
Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável**



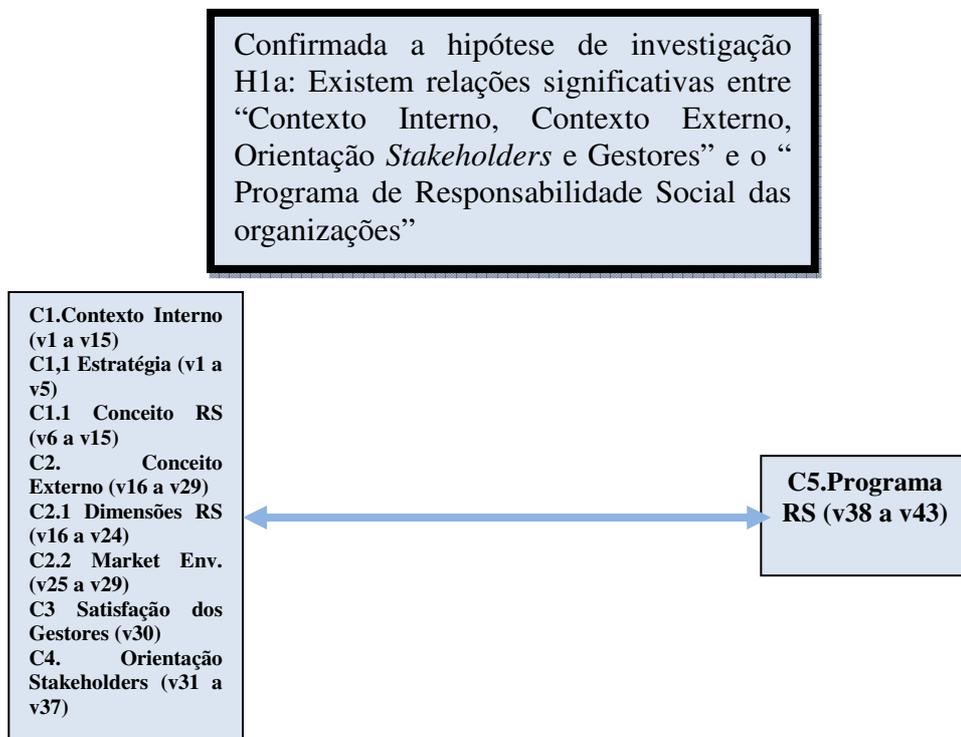
Fonte: Autor.

Tabela 3.5 – Hipóteses de Investigação (a negrito as Hipóteses testadas)

Hipóteses de Investigação
H1a: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores influenciam o Programa de Responsabilidade Social
H1b: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores influenciam a Criação (potencial e real) de Valor
H2: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Satisfação dos Stakeholders
H3: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor Económico (Crescimento, rentabilidade), Ambiental (diminuição impactes ambientais) e Social (impactos benéficos na Sociedade)
H4: A Satisfação dos Stakeholders influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor (Económico e Social) e o Sucesso Sustentável das Organizações
H5: A Criação (potencial e real) de Valor influencia Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação <i>Stakeholders</i> e Gestores

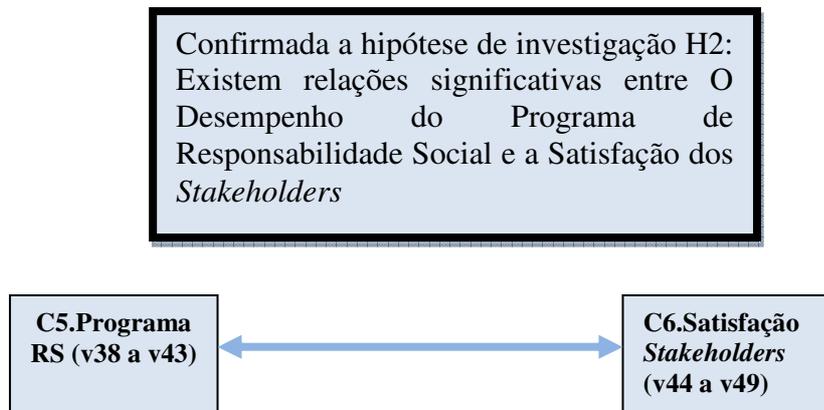
Fonte: Autor.

Figura 5.5 - Confirmação da Hipótese H1a



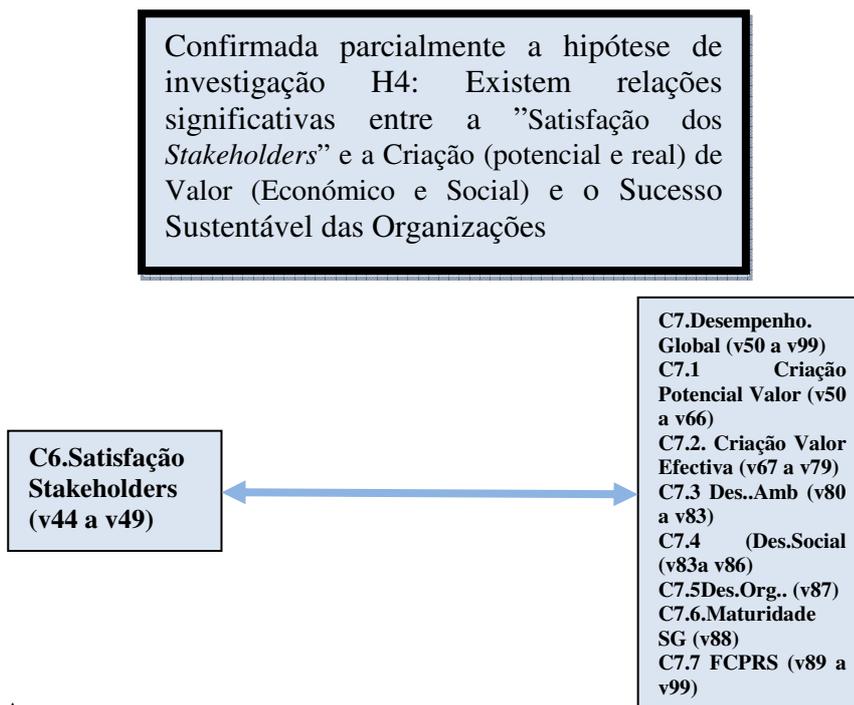
Fonte: Autor.

Figura 5.7 - Confirmação da Hipótese H2



Fonte: Autor

Figura 5.9 – Confirmação da Hipótese H4



Fonte: Autor.

Os principais resultados obtidos com base na confirmação das hipóteses testadas do Modelo Conceptual “Influência da Responsabilidade Social no Sucesso Sustentável das Organizações” são os seguintes:

- A existência na organização de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e segurança no trabalho), está fundamentalmente correlacionada com: 1º tentar compreender as necessidades da comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º a importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º a organização tentar compreender as necessidades dos empregados e trabalhar para a sua satisfação. Confirma-se que existe uma correlação evidente entre a satisfação dos empregados e a existência de programas de Responsabilidade Social nas organizações;
- Como se conclui da análise dos resultados da tabela 7.45 todos os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre os programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos *stakeholders* relevantes das organizações inquiridas e todas as correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed). “As melhores práticas de governo” apresentam a correlação mais elevada com a “satisfação dos *stakeholders*” (ou a tutela, no caso de organizações públicas) enquanto a variável “adopção das melhores práticas de gestão de clientes, fornecedores e parceiros está altamente correlacionada com a “satisfação dos clientes”, a “satisfação dos empregados” e a “melhoria da qualidade da relação com os fornecedores e parceiros”. Finalmente, “a adopção das melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a sociedade” revelam a mais alta correlação com “a melhoria das relações com a comunidade, a sociedade e as autoridades”;
- Os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed). Rentabilidade, satisfação dos *shareholders*, satisfação dos empregados e qualidade das relações com fornecedores e parceiros revelam as correlações mais positivas;
- No que concerne à alta correlação entre o aumento dos proveitos e a satisfação dos *shareholders* há que questionar a relação de causa e efeito. Mas regista-se

também uma correlação significativa entre aumento dos proveitos e a qualidade das relações com os fornecedores e parceiros e a satisfação dos empregados e dos clientes;

- A redução de custos está fortemente correlacionada com a satisfação dos *shareholders*, dos empregados e a qualidade das relações com os parceiros e fornecedores. Embora se possa argumentar que os *shareholders* ficam satisfeitos com as reduções de custos, também podemos argumentar que empregados mais satisfeitos e parceiros e fornecedores mais motivados trabalham de uma forma mais *lean* e eficiente;
- Os novos clientes parecem ser mais atraídos por empregados e *shareholders* satisfeitos e fornecedores e parceiros mais bem geridos;
- O estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes;
- A posição competitiva está fortemente correlacionada com a satisfação dos *stakeholders* relevantes, nomeadamente os *shareholders* (accionistas, sócios, tutela), os fornecedores e parceiros, os empregados e os clientes legitimando a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984);
- Conclui-se com base nas análises de regressão que o contexto interno, o contexto externo, a satisfação dos gestores e a orientação para os *stakeholders* influenciam o programa de Responsabilidade Social; que o programa de Responsabilidade Social influencia a satisfação dos *stakeholders*; e que a satisfação dos *stakeholders* influencia o desempenho global das organizações. Os resultados parecem apontar para que a orientação para os *stakeholders* seja a variável com maior influência no programa de Responsabilidade Social.
- Como um comentário final, esta secção do estudo destaca a importância da satisfação dos *stakeholders*, dos parceiros e fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações.

6.1.3. Discussão dos resultados obtidos com base no parecer de Especialistas do meio empresarial

A consulta especialistas do meio empresarial teve como objectivo validar os resultados, triangular fontes e procurar inferir a natureza das correlações observadas.

Da consulta a este painel de especialistas foi possível concluir o seguinte:

- Validam genericamente as 11 conclusões do estudo quantitativo;
- Há que ter em conta as especificidades de cada organização concreta para a sua aplicação;
- Há dificuldade em recorrer a indicadores e métricas normalizadas e reconhecidas de desempenho em Responsabilidade Social e Sustentabilidade;
- *O business case* é difícil de demonstrar, mas isso não é razão para que as empresas não actuem de uma forma ética e socialmente responsável, já que a sua ausência representará certamente prejuízos para as mesmas.
- A consulta aos especialistas do meio empresarial permite inferir da possibilidade de a relação entre as variáveis em estudo ser do sentido proposto no modelo de investigação e validado pelas análises de regressão.

Estes resultados confirmam a percepção dos gestores respondentes ao questionário, segundo os quais os programas de Responsabilidade Social ou equivalentes têm-se traduzido em melhorias significativas na satisfação das diversas partes interessadas e que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização.

6.2. Conclusões: avaliação dos resultados da investigação face aos objectivos propostos

No Capítulo de Introdução foram apresentados os principais objectivos desta investigação pelo que se procede agora a uma avaliação do grau de concretização destes objectivos:

- **Objectivo 1:** Abordar um Tema de “Relevância Alta” para os problemas reais do mundo através de uma metodologia científica e rigorosa (investigação “modo 1.5 segundo Huff, 2000), a saber a “influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável”, através de estudos quantitativos e qualitativos envolvendo Gestores portugueses da Qualidade, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade e “Chief Executive Officers”. A metodologia proposta foi concretizada nomeadamente, através dos 2906 questionários enviados por email e do qual se obtiveram 375 respostas válidas (204 respostas completas) e das entrevistas com líderes representativos da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade, em Portugal. Este processo envolveu a troca significativa de comunicação com os respondentes alvo, o que complementado com a participação em seminários e conferências e a publicação de artigos para apresentação de resultados parcelares do estudo, contribuiu para a divulgação e reflexão do tema em estudo;

- **Objectivo 2:** Face há ausência de consensos sobre a Responsabilidade Social Corporativa (natureza, motivações e impactos) e sobre os resultados das pesquisas identificada na literatura (McWilliams e Siegel (2001); Aragon-Correa e Sharma (2003); Orlitzky, Schmidt e Rynes, (2003); Margolis e Walsh (2003); Vogel (2005); Hediger (2006)) procurar contribuir para a estabilização de conceitos, motivações, modelos e impactos da responsabilidade social. Concluiu-se que para os respondentes, Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente, tem a concordância completa de 52.2 dos respondentes (média respostas 6.07). Relativamente aos 3 pilares da sustentabilidade, os respondentes entendem que o pilar social será o mais relevante no futuro para o sucesso da organização (5.92), seguido do ambiental (5.85) e do económico (5.45). Também foi possível esclarecer quais são os principais factores que para a existência nas organizações de um programa de Responsabilidade Social (ou de um programa de gestão ambiental e/ou saúde e

segurança no trabalho), a saber 1º tentar compreender as necessidades da comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º a importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º a organização tentar compreender as necessidades dos empregados e trabalhar para a sua satisfação;

- **Objectivo 3:** Investigar se há uma relação positiva entre a responsabilidade social das organizações e a satisfação das respectivas partes interessadas (*stakeholders*): comprovada. Os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre os programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos *stakeholders* relevantes das organizações inquiridas e todas as correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed). Adicionalmente, a análise de regressão linear permite validar estatisticamente a hipótese de que o programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a satisfação dos *stakeholders*, o que é consistente com os resultados da consulta aos especialistas do meio empresarial e aos gestores inquiridos no questionário;

- **Objectivo 4:** Pesquisar se há uma relação positiva entre a responsabilidade social, a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações: parcialmente comprovada. Os resultados revelam também uma correlação positiva média a moderada entre a satisfação dos *stakeholders* e o sucesso sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed). Rentabilidade, satisfação dos *shareholders*, satisfação dos empregados e qualidade das relações com fornecedores e parceiros revelam as correlações mais positivas. A análise de regressão linear permite validar estatisticamente a hipótese de que a satisfação dos *stakeholders* influencia positivamente o desempenho global e o sucesso sustentável das organizações, o que é novamente consistente com as indicações dos especialistas e com a percepção dos gestores inquiridos;

- **Objectivo 5:** Avaliar se a prática e os resultados das organizações portuguesas confirmam os pressupostos teóricos das principais Teorias de Gestão Estratégica e das Teorias dos *Stakeholders* de Freeman (1984) e da Responsabilidade Social (Carrol, 1979; Frederick, 1978 e 1994; Clarkson, 1995; Van Marrewijk, 2003; Carrol e Schwartz, 2003) e se os gestores de organizações portuguesas consideram que contribuem, simultaneamente, para o desenvolvimento sustentável da nossa sociedade e do nosso planeta e para o sucesso sustentável das organizações em que estão inseridas: comprovada. As conclusões do trabalho legitimam a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; e trabalhos posteriores de Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995, Andrioff *et al.* 2002) e destacam a importância da satisfação dos *shareholders*, dos parceiros e

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações. Segundo os gestores inquiridos e conforme postulado pelas Teorias de Vantagem Competitiva e pelas Teorias da Responsabilidade Social, os esforços dos programas de Responsabilidade Social ou equivalentes têm-se traduzido em melhorias significativas na satisfação das diversas partes interessadas com destaque para os clientes (5.85) e menor sucesso para os empregados (4.95) e há uma elevada concordância em (89.3% dos respondentes com uma média de 5.95) em que um programa de Responsabilidade Social (ou um programa de gestão ambiental e/ou de saúde e segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização. Os resultados das análises de regressão apontam a (política de) orientação para os *stakeholders* como a variável com maior influência nos programas de Responsabilidade Social e constata-se uma influência significativa dos programas de Responsabilidade Social na satisfação dos *stakeholders* e da satisfação dos *stakeholders* no desempenho e sucesso sustentável das organizações.

Uma nota final aplicável a todas as conclusões anteriormente apresentadas. O estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração quer a envolvente externa e a sua evolução, quer os sectores de actividade, a natureza, a dimensão e a antiguidade das organizações, pelo que a receita da “poção mágica” deve ser ajustada tendo em conta a macro envolvente, os sectores de actividade e a organização concreta aplicável.

6.3. Contribuições do ponto de vista teórico e prático

Este trabalho no âmbito da Gestão, Especialidade em Gestão Global Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, tendo sido realizado em estreita colaboração com gestores de organizações públicas e privadas, permite apontar algumas implicações que podem ser úteis para essas mesmas organizações, para os gestores e restantes partes interessadas e em última análise para a sociedade em geral.

Do ponto de vista teórico, as conclusões deste trabalho, tal como anteriormente afirmado, legitimam a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984). Segundo Freeman, as empresas têm uma multiplicidade de partes interessadas que são afectadas e afectam a empresa e cujos interesses têm que ser atendidos e balanceados, sob risco de não ser

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

possível às empresas continuarem a desenvolver-se e sobreviver sem o apoio destas partes interessadas. São identificados os factores com influência nos programas de Responsabilidade e demonstrada a influência do programa de Responsabilidade Social na satisfação dos *stakeholders*. As conclusões destacam a importância da satisfação dos *stakeholders*, dos parceiros e fornecedores, dos empregados e dos clientes para o sucesso organizacional sustentável das organizações.

Este trabalho também permite mapear o estado actual da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade quer ao nível teórico, quer ao nível de aplicação nas organizações portuguesas certificadas e identificar tendências de evolução.

Confirma-se que para os gestores respondentes ao questionário a responsabilidade social e a sustentabilidade são aspectos que devem ser considerados como relevantes na estratégia de negócio para aumentar e proteger o valor da organização a que pertencem. É reconhecido que as estratégias de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade (ou designações equivalentes) podem contribuir para aumentar os proveitos e o valor da marca e ajudar no envolvimento com os *stakeholders* (tais como empregados, parceiros, clientes e comunidades) para proteger a licença para operar, reduzir custos, melhorar a eficiência operacional e gerir o risco.

No entanto, do ponto de vista teórico, a ênfase crescente das Teorias Baseadas nos Recursos, no Conhecimento e nas Relações e a importância da Co-Criação e da Inovação, potencia a passagem de um modelo baseado nas oportunidades e riscos motivadas pelos aspectos económicos, ambientais e sociais, para um modelo proactivo em que a identificação de oportunidades e riscos na área da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade funcionam como um catalisador de inovação e de criação de valor a longo prazo e ao longo de toda a cadeia de valor.

Concretizando, por exemplo, a necessidade de reduzir ou substituir recursos tais como energia, carvão, água, materiais, desperdícios pode funcionar como um motor para a inovação nos produtos, processos e sistemas operativos. Identificando os impactos em termos de Responsabilidade Social/Sustentabilidade e em termos financeiros de cada aspecto identificado, será possível desenvolver uma estratégia de actuação.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Do ponto de vista prático também é possível apresentar diversas recomendações.

Em termos globais, o desafio, do ponto de vista prático, consiste em desenvolver e aplicar um modelo integrando as Estratégias do Posicionamento e dos Recursos que represente uma visão holística da indústria, da organização, dos parceiros/fornecedores e dos clientes ao longo de toda a cadeia de valor da indústria. Este modelo deve abranger as fases de design/concepção, fornecimento matérias-primas/materiais, fabrico, distribuição, utilização e fim de vida e proactivamente antecipar e identificar potenciais riscos e oportunidades, em vez de o fazer de uma forma reactiva em que organização já se vê confrontada com a necessidade de lhes dar resposta.

Por exemplo, hoje uma organização pode não estar preocupada com o consumo de água, mas as alterações climáticas e o aumento populacional podem alterar esta situação no futuro, logo à que olhar proactivamente para o futuro.

Outro exemplo, pode ser a estratégia de sustentabilidade de grandes empresas de alimentação e bebidas, pode levar a trabalho colaborativo entre fornecedores de embalagens, transportadores e distribuidores, para conceber embalagens mais leves, que ocupem menos espaço, mais apelativas para consumidores ambientalmente conscientes e mais com maior duração para reutilização, diminuindo custos de produção, transporte, distribuição e melhor percebidas pelo consumidor. Nestas circunstâncias, o trabalho colaborativo de co-criação e inovação entre os vários actores da cadeia de valor da indústria é fortemente recomendável.

Ao nível de recomendações mais específicas é possível destacar as seguintes:

- Demonstrar a relação a gestão ao nível económico, social e ambiental e os resultados obtidos (por exemplo, utilizando um balanced scorecard de sustentabilidade);
- Aumentar significativamente a utilização de ferramentas e metodologias de melhoria contínua, de códigos de conduta / ética e de actividades, de programas de não discriminação e igualdade e de actividades de protecção ambiental e eco-eficiência;
- “Definir ao nível da gestão de topo uma estratégia coerente de Responsabilidade Social”, “envolver mais os empregados no programa de Responsabilidade Social” e “aumentar o relacionamento e envolvimento com a sociedade. Em síntese maior

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

envolvimento da gestão de topo, integração da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes.

- E *last but not least* atribuir uma prioridade significativa aos programas/acções de Responsabilidade Social e assegurar que a organização dispõe dos conhecimentos e competências necessárias para o respectivo sucesso.

For fim nunca será de mais realçar que o estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes. Adicionalmente, devido à complexidade e carácter multidimensional do tema há que ter em conta o tempo necessário para que os resultados se manifestem e possam ser adequadamente avaliados e estudados e proceder a uma análise cuidada dos eventos ocorridos durante o período em análise para detectar eventuais factores exteriores às organizações em estudo e que possam ter efeito nos resultados.

6.4. Limites da investigação

A abordagem a um tema tão complexo e transversal como o da Responsabilidade Social das organizações deixou no autor a noção de que apesar da extensa revisão da literatura com destaque para as abordagens estratégica, poderá haver sempre outras abordagens que aqui não foram consideradas.

A recolha de informação para o estudo foi efectuada através de questionários dirigidos aos responsáveis pela Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e/ou Sustentabilidade de organizações com sistemas de gestão certificados pela APCER. Constatou-se que diversos respondentes manifestam dificuldades em responder ao questionário, quer por desconhecimento, quer por falta de autorização superior). Das respostas recolhidas, 78,6 % foram de Gestores/Responsáveis da Qualidade e/ou Ambiente e/ou Segurança e 9,2% de Administradores/CEOs/Directores Gerais. Em futuros estudos seria interessante diversificar as percepções de mais elementos da gestão de topo e de responsáveis de outras funções das organizações.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

No questionário procurou-se ultrapassar a limitação do estudo ter um carácter transversal, através de perguntas sobre o desempenho nos 3 anos anteriores, no momento actual e do previsto para os 3 anos seguintes, de modo a procurar ter uma perspectiva longitudinal da percepção dos respondentes.

Conforme referido anteriormente, uma das limitações deste estudo foi ter se baseado fundamentalmente nas percepções de gestores de organizações com sistemas de gestão certificados pela APCER (ver ainda perspectivas para investigação futura). Apesar de alguns autores questionarem a utilização de medidas subjectivas de desempenho de organização estas são largamente aceites em investigação organizacional (Barrone, Surroca e Tribó 2007, Lawrence e Lorsch, 1993; Powell, 1992; Dess 1987). Adicionalmente procedeu-se à triangulação de fontes através da consulta a especialistas que confirmaram na generalidade as conclusões do estudo quantitativo.

6.5. Perspectivas para investigação futura

Poderá ser feita investigação adicional no sentido de ultrapassar algumas das limitações verificadas no presente trabalho:

- Estendendo este estudo a organizações não certificadas e confrontando resultados numéricos (como por exemplo, os decorrentes da avaliação da satisfação dos clientes requerida pela norma ISO 9001:2008, ou indicadores de natureza financeira) com as percepções dos gestores, embora como referido neste trabalho, diversos autores sustentam não haver diferenças significativas entre ambas as abordagens;
- Adicionalmente poderá ser útil replicar este estudo com gestores e organizações de outros países e aprofundar alguns dos modelos e hipótese de investigação apresentados, mas que não foram testados;
- Como já referido anteriormente, o estudo da Responsabilidade Social das organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo. O questionário utilizado (e de acordo com as indicações da literatura) recorre com frequência ao conceito de “melhores práticas”. No entanto, poder-se há argumentar que em alternativa, deveríamos recorrer ao conceito de “práticas mais adequadas” para cada organização em concreto. Por exemplo, a melhor prática de gestão de

recursos humanos poderia sugerir aumentar o vencimento dos colaboradores. Mas, para uma determinada organização, em concreto, caso tal fosse aplicado, a organização iria à falência, prejudicando inclusivamente os seus colaboradores que se veriam no desemprego;

- Poderão ser consideradas outras técnicas para análise dos resultados para além das que foram escolhidas;
- Como os construtos analisados são dinâmicos e vivemos num momento em que a situação económico-financeira do país e de bem-estar das pessoas pode evoluir rapidamente (“a crise”) será interessante replicar o estudo em diferentes períodos de tempo para avaliar o modo como as hipóteses de investigação são afectadas (perspectiva longitudinal).

6.6. Notas Finais

Ao terminar esta dissertação, há três comentários finais que o autor gostaria de partilhar:

- Quando abordamos empregados, accionistas/sócios, clientes, parceiros/fornecedores e a sociedade em geral, estamos a abordar Pessoas ou Organizações que envolvem Pessoas e que merecem ser tratadas como Pessoas, com as suas aspirações e expectativas. Não podemos reduzir estas temáticas à mera óptica financeira. Os trabalhos de Lennick e Kiel (2008) sobre o conceito de “inteligência moral” (*moral intelligence*) definida como a “capacidade mental para determinar como princípios universais da humanidade deverão ser aplicados aos nossos valores, objectivos e acções” poderão ser uma ferramenta para explorar esta temática. Segundo estes autores cada ser Humano tem uma “bússola moral” intrínseco mas muitas vezes desviam-se da rota. Para o evitar, cada um de nós deveria consultar com mais frequência a nossa “bússola moral”;
- A Responsabilidade Social das organizações e os temas aqui abordados são complexos, tem um carácter multidimensional e com inter-relações, pelo que há que ter em conta o tempo necessário para que os resultados se manifestem e possam ser adequadamente avaliados e estudados;
- Por último, dada a importância destes temas para a felicidade e futuro da Humanidade, deveria ser dada maior atenção à Responsabilidade Social (na óptica dos 3 pilares, Económico, Ambiental e Social) e às Teorias dos

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Stakeholders (Freeman, 1984) *Resource Based View* (Barney et al.), nos diversos sistemas de ensino com destaque para os que formam os potenciais futuros decisores.

Capítulo 7 – BIBLIOGRAFIA

Ahamad, S.J., O Regan, N., e Ghobadian, A., (2005), Leadership, decision making and internal stakeholder engagement, *International Journal of Management and Decision Making*, 6, 345-358.

Ansoff, H.I., (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley, New York, NY.

António, N.S., (2002), *Estratégia Organizacional: sua evolução dos últimos 50 anos*, INDEG/ISCTE, Refº01-02.

António, N.S., (2006), *Estratégia Organizacional, do posicionamento ao movimento*, Edições Sílabo.

Aragón-Correa, J. e Sharma, S., (2003), A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, 29, 71-78.

Armstrong, J.S. e Overton T.S., (1997), Estimating nonresponse bias in mail surveys, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 396-402.

Astley, W.G., (1985), Administrative science as socially constructed truth, *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497-513.

Ballowe J. et al., (2004), *A New Paradigm for Managing Shareholder Value*, Accenture, Institute for High Performance Business.

Barney, J.B., (1996), Strategic factor markets, expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32 (10), 1231-41.

Barney, J., (2001), Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? Yes, *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Barone, M., Mjyazki, D. et al., (2000), The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does one good turn deserve another?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Berman, S.L., Wicks A.C., Kotha, S. e Jones, T.M., (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.

Berrone, P., Surroca J. e Tribó, J.A., (2007), Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 76 (1),

Boyd, B.K., Dess, G.G. e Rasheef A.M.A., (1993), Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences, *Academy Management Review*, 18, 204-226.

Brammer, S., Millington, A., Rayton, B., (2005), The contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment, *University of Bath, School of Management, Working Paper 2005.20*.

Branco, M.C. e Rodrigues, L.L., (2006), Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.

Bryman, A. e Bell, E., (2007), *Business Research Methods*, 2nd Edition, Oxford University Press.

Burke, L. e Logsdon J.,M., (1996), How Corporate Social Responsibility pays off, *Long Range Planning*, 29, 495-502.

Carmeli, A. e Cohen, A., (2001), Organizational reputation as a source of sustainable competitive advantage and above-normal performance: An empirical test among local authorities in Israel, *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 6(4), 122-165.

Carrol, A.B., (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carrol, A.B. e Schwartz, M.S., (2003), Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Carrol, A. B., (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, Sep 1999, 38, 3, s. 268.

Carroll, A., (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

Castelo Branco M. e Rodrigues Lucia Lima, (2006), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Jornal of Business Ethics*, 69, 111-132

Cheit, E. F., (1964), Why Managers Cultivate Social Responsibility, *California Management Review*, 7(1): 3-22.

Clarkson, M.B.E. (1995), A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Clarkson, M.B.E., (1998), *The Corporation and its Stakeholders, Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press Incorporated.

Cole, S., (1983), The hierarchy of sciences?, *American Journal of Sociology*, 89 (1), 11-139.

Comissão Europeia, (2001), Livro Verde “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*” (COM (2001) 366).

Comissão Europeia, 2002, Comunicação sobre “*Responsabilidade Social das Empresas: um contributo para o Desenvolvimento Sustentável*”.

Comissão Europeia, 2002, Comunicação “*European SMEs and social and environmental responsibility*”, volume 4.

Collins, C.J. e Porras I.J., (1996), Building your company’s vision, *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Consolandi C., Jaiswal-Dale A., Poggiani E e Vercelli A., (2008), Global Standards and Ethical Sctock Indexes; The Case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index, *Journal of Business Ethics*, Vol 87, Sup. 1, 185-197.

Crane, A. e Matten, D., (2007), *Business Ethics*, 2nd Edition, Oxford University Press.

Crook, C., (2005), The Good Company – A Survey of Corporate Social Responsibility, *The Economist*, January 22nd.

Davis, K., 1973, The Case for and against Business Assumptions of Social Responsibility, *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

Declaração do Rio Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, (1992), Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.

Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável, (2002), Relatório da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CNDS), em Joanesburgo, África do Sul, 26 de Agosto a 04 de Setembro de 2002.

Declaração do Milênio das Nações Unidas, (2000), Resolução 55/2 da Assembleia Geral das Nações Unidas , 08 de Setembro de 2000.

Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, (1998), Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Doing Business with the World, (2007), World Business Council for Sustainable Development.

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

Dyer, J.H. e Singh, H., (1988), The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive strategy, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-79.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Dyllick, T., e Hockerts, K. N., (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

Perrini *et. al*, (2009), *EABIS Research Project Sustainable Value*, “The Value Creation Framework Source”.

EFQM Excellence Model (2010), EFQM.

Eisenhardt, K.M., (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Elkington, John, (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, London.

Folkes, V.S., Kramin, M.A., (1999), Effects of information about firms ethical and unethical actions on consumer attitudes, *Journal of Consumer Psychology*, 8 (3), 243-259.

Fombrun, C.J. e Van Riel, C.B.M., (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Fonseca, L., (2000). *Perspectivas de evolução dos Sistemas da Qualidade e Gestão Ambiental, numa envolvente de Qualidade Total*, Provas Públicas Professor Adjunto ISEP/IPP.

Fonseca, L., (2008), Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: moda passageira ou requisito para sobrevivência?, *Revista Indústria e Ambiente No. 50*.

Fonseca L., (2008), Sustainability and Social Responsibility Balanced Scorecard, BS08 - *First International Conference on Business Sustainability*, Ofir-Esposende

Fonseca L., (2009), ISO 9001 and ISO 14001 Balanced Scorecard, *XI Seminário Luso-Espanhol de Gestão Empresarial, Universidade do Algarve*.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Fonseca L., Ramos, A., Rosa A., Braga A.C. e Sampaio P., (2011), Impact of Social Responsibility Programmes in Stakeholder Satisfaction, *ISCTE-IUL Symposium on Ethics and Social Responsibility*.

Fonseca L., Ramos, A., Rosa A. Braga A.C. e Sampaio P., (2011), Stakeholder Satisfaction and Sustainable Success, *Business Sustainability 2011 Conference, Ofir.*

Frederick, W.C., () 1978/1994, From CSR₁ to CSR₂: The Maturing of Business and Society Thought, *Business and Society*, 33/2, 150-164.

Freeman, R.E., (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.

Friedman, M., (1970), The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, *New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Ghauri, P., K e Gronhaug, K., *Research Methods in business studies: A practical guide*. Financial Times, Prentice Hall, Harlow, U.K.

Ghemawat, P., (2002), Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Business History Review*, 76, 37-74.

Godfrey, P.C. e Hatch, N., (2007), Researching Corporate Social Responsibility: an Agenda for the 21st Century, *Journal of Business Ethics*, 70(1), 97-98

Goodpaster, K. E. e Matthews, J. B. Jr., (1982): Can a corporation have a conscience?, *Harvard Business Review*, 60 Issue 1, p132, 10p.

Graafland, J. e van de Ven, B., (2006), *The Strategic and moral motivation for Corporate Soccial Responsibility*, *Journal of Corporate Citizenhip*, 22, 111-123.

Grant, R.M., (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, Ltd, 7th Edition.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Greenley, G.E. e Foxall, G.R., (1997), Multiple Stakeholder Orientation in UK companies and the implications for company performance, *Journal of Management Studies*, 32.2, 260-284.

Guia para a Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade, (2007), Instituto Ethos, <http://ethos.org.br>.

Hagstrom, W.O., (1965), *The Scientific Community*, Basic Books, New York.

Hambrick, D.C., (1990), The adolescence of strategic management, 1980-1985: critical perceptions and reality. In *Perspectives in Strategic Management*, Friedrickson JW (ed), Harper Business, New York, 237-260.

Handy, C., (2002), What´s a business for? *Harvard Business Review*, 80 (12), 49-55

Hediger W., (2006), Framing corporate social responsibility and contribution to sustainable development”. *International Conference on CSR and SME*, Copenhagen Business School, Denmark.

Hill, M.M. e Hill, A., (2005), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo.

Hilman, A.J. e Keim G.D., (2001), Shareholder value, stakeholder management and social issues: Whats´s the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139

Hockerts, K. N. e Moir, L., (2004): Communicating Corporate Responsibility to Investors, The Changing Role of the Investor Relations Function, *Journal of Business Ethics*, 52(1), 85-98.

Hockerts, K.N., (2003), *Sustainability Innovations*”, PHD Dissertation, University of St. Gallen.

<http://www.unglobalcompact.org>

<http://www.iso.org>

<http://www.sai.org>

Huff, A. S. (2000). 'Changes in Organisational Knowledge Production: 1999 Presidential Address,' *Academy of Management Review*, Volume 25, Number 2, pp 288-293.

Huff, A. S. and Huff, J. O., (2001) 'Re-focusing the Business School Agenda,' *British Journal of Management*, Volume 12, Special Issue, December 2001, pp S49 – S54.

Husted B.W., Allen D.B., (2007), Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms, lessons from the Spanish Experience, *Long Range Planning*, 40, 594-610.

Husted, B.W., Allen, D.B., (2007), Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation, *Journal of Business Ethics*, 75, 345-361.

Kaler, J., (2006), Evaluating Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, 69, 249-268.

Kapstein, E.B., (2006), *Economic Justice in an Unfair World* (Princeton University Press).

Klonoski, R.J., (1991), Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate, *Business Horizons*, July-August: 9-18.

Kuhn, T.S., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Lankosky, L., (2006), Corporate Responsibility Activities and Economic Performance: Why and How They are Connected, *Insead Faculty & Research Working Paper*.

Lawrence, P.R. e Lorsch, J.W., (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, *GSB*, Harvard University, 1967.

Lennick, D. e Kiel, F., (2008), *Moral Intelligence*, Wharton School Publishing.

Lensen, G., Perrini, F., Tencati, A. e Lacy, P., (2007), Corporate Responsibility and Strategic Management, *Special issue of the Corporate Governance Journal*, Vol 7 , N° 4.

Lockett, A., Moon, J. e Viser, W., (2006), Corporate Social Responsibility in Management research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, 43, 115-136.

Luo, X. e Bhattacharya, C.B., (2006), Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, 70, 1-18.

MacWilliams, A., e Siegel, D., (2001), Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective, *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Maigan, I., (1999), Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Academy of Marketing Science*, 27 (4), Fall 1999.

Margolis, J. D. e Walsh, J. P., (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48 Issue 2, p268, 305

McKinsey Global Survey, (2008) e (2009), McKinsey & Company.

Meadows *et al.*, (1972), *The Limits to Growth*, Potomac Associates Book.

Midttun, A., Gautensen, K. e Gljolberg, M, (2006), The Political Economy of CSR in Western Europe, *Journal of Corporate Governance*.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. e Wood, D.J., (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22/4, 853-886.

Moir, L., Kennerly, M, Fergusen D., (2007), Measuring the Business case: linking stakeholder and shareholder value, *Journal of Corporate Governance*, Vol. 7 (4), 388-400.

Money, K. e Hillenbrand, C., (2007), Towards a framework for using Corporate Responsibility in the governance of organisations, *Sixth Annual Colloquium of EABIS*.

Moon, J., Crane, A., e Matten, D., (2005), Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, *Business Ethics Quarterly*, 15(3): 429-453.

Moore, G., (2001), Corporate Social and Financial Performance; An Investigation in the U.K. Supermarket Industry, *Journal of Business Ethics*, 34, 299-315.

Moran, P. e Ghoshal S., (1999), Markets, firms and the process of economic development, *Academy of Management Review*, 24,390-412

Morsing, M. e Pruzan, P., (2002), *Values-based Leadership, Ethics in the Economy (Handbook of Business Ethics)*, L. Zsolnai, Bern, Peter Lang: 259-294.

Morsing, M. e Schultz M (2006): “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”, *Business Ethics*, 15(4):323-338.

Nag, R., Hambrick, D.C. e Chen, M-J., (2007), *What is Strategic Management, Really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, Strategic Management Journal, www.interscience.wiley.com.

Neville, B.A.S., Bell, S.J. *et al*, (2005), Corporate reputation, stakeholder and the social performance-financial performance relationship, *European Journal of Marketing*, 39(9/10): 1184-1220.

Norma Brasileira ABNT NBR ISO 26000, (2011), Diretrizes sobre Responsabilidade Social, *Associação Brasileira de Normas Técnicas*.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Norma Internacional ISO NP EN 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade; Fundamentos e Vocabulário, *ISO, versão portuguesa IPQ*.

Norma Internacional ISO 9001:2008: *Sistemas de gestão da qualidade; Requisitos*, ISO, versão portuguesa IPQ.

Norma Internacional NP EN ISO 14001: 2004: *Sistemas de gestão ambiental; Requisitos e linhas de orientação para a sua resolução*, ISO, versão portuguesa IPQ.

Norma Internacional NP EN ISO 9004:2010: *Gestão do sucesso sustentado de uma organização; Uma abordagem de gestão pela qualidade*, ISO, versão portuguesa IPQ.

Norma Internacional ISO 26000:2010: *Guidance on Social Responsibility*, ISO.

Normann, R. e Ramirez, R., (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, Chichester, John Wiley & Sons.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., e Rynes, S. L., (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organisation Studies*, 24(3), 403-441.

O'Rourke, D., (2005), Market movements. Non governmental organisation strategies to influence global production and consumption", *Journal of Industrial Ecology*, 9(1-2), 115-128.

Ougaard, M. e Nielsen, M.E., (2002), *Beyond Moralizing: Agendas and Inquiries in Corporate Social Responsibility*, Copenhagen Business School.

Paine, L. S., (2003), *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance, Chapter 1*, McGraw-Hill, New York, USA.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Parker, M. (1998), *Ethics and Organizations*, Sage Publications, Great Britain.

Perrini, F., Pogutz, S. e Tencati, A., (2006), Corporate Social Responsibility in Italy: state of-the art, *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 65-91.

Perrini, F., (2006), SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective, *Journal of Business Ethics*, 67(3): 305-316.

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New Your, NY.

Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press.

Porter, M.E. e Kramer, M.R., (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December 2002, 80 issue 12, p.56-68.

Porter, M.E. e Kramer, M.R., (2006), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M.E. e Kramer, M.R., (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February 2011.

Powell, T.C., (1995), Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16 (1),15-37.

Prahalad, C. K. e Hammond, A., (2002), Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.

Proff, H., (2002), Business unit strategies between regionalisation and globalisation, *International Business Review*, Volume 11, issue 2, pages 231-250.

Pruzan, P. e Thyssen, O., (1990), *Conflict and Consensus: Ethics as a Shared Value Horizon for Strategic Planning*, *Human Systems Management*, Amsterdam, 9 Iss. 3, p. 135.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Quazi, A.L., O'Brien, D., (2000), An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 21, 33-51.

Ramaswamy, V. e Guillard, F., (2010), Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review*, October 2010.

Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.M., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso C., (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, RH Editora.

Rego, A., Moreira, J.M. e Sarrico, C., (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*, Principia.

Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD.

Relatório WECED: Our Common Future, 1987, Nações Unidas

Rosa, A. e Teixeira, A.F., (2002), *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Coleção ISCTE, Ad Litteram.

Russo, M.V. e Fouts, P.A., (1997), A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.

Santos, M.J.N., Santos, A.M., Pereira, E.N. e Silva J.L.A., (2006), *Responsabilidade Social nas PME*, RH Editora.

Scendel, D. e Hofer, C.W., (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston, MA.

Schroder, M., (2003), Is there a Difference? The Performance of SRI Equity Indexes, *ZEW Discussion paper*, n.05-50

Schumpeter, J.A., (1934), *The Theory Of Economic Development*, Harvard University Press.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Senge, P., Carstedt G. e Porter P., (2001), Innovating our way to the next industrial revolution, *Sloan Management Review*, 42 (2), 24-38

Shaclock, K., e Brunetto, Y., (2007), Employees Perceptions of the Factors Affecting their Decision to Retire, *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, 740-756.

Smith, C. N., (2003), Corporate Social Responsibility: Whether or How?, *California Management Review*, Summer 2003, 45 Issue 4, 52, 25p.

Spar, D. L., e La Mure, L. T., (2003), The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, *California Management Review*, 45(3), 78-102.

Starkey, K. and Madan, P., (2001) Bridging the Relevance Gap: aligning stakeholders in the future of management research, *British Journal of Management*, Volume 12, Special Issue, December 2001, pp S3 – S26.

Suchman, M.C., (1995), Managing Legitimacy – Institutional and Strategic Approaches, *Academy of Management Review*, 20/3, 571-610.

Steiger, U., (2006), *Inside the Mind of the Stakeholder*, Palgrave, U.K.

Stern, N., (2006), *The Economics of Climate Change*. Cambridge University Press.

Valhondo, D., Navarro, J. e Orbea, T., (2009), Autoevaluacion de la Gestión Sostenible, Fundibeq (www.fundibeq.org),

Van Marrewijk, M., 2003, Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communications, *Journal of Business Ethics*, 44, 107-120

Vilanova, M., Lozano, J.P. e Arenas, D., (2007), Responsible Competitiveness: CSR and Core Business Processes, *Sixth Annual Colloquium of EABIS*.

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Vogel, D., (2005), *The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington DC: Brookings Institution, U.S.

Walter, A., Ritter, T. e Gemunden, H.G., (2001), Value Creation in Buyer-Seller Relationships, *Industrial Marketing Management*, 30, p. 365-377.

Welford, R., (2004), Corporate Social Responsibility in Europe and Asia, *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 31-47.

Whitley, R., (1984), The fragmented state of management studies: reasons and consequences, *Journal of Management Studies*, 21 (3), 331-348.

Wood, D. J., (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16: 691-719.

Wustenhagen R., (2007), Presentation to OIKOS Phd Summer Academy, *unpublished presentation*, <http://www.oikos.org>.

Yaziji, M., (2003), From Gadflies to Allies, *Harvard Business Review*, 82.

Yin, R.K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

Zadek S.,(2001), *The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London.

Zadek, S., (2001), *The Civil Corporations: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London.

Zadek, S., Sabaphaty J., Dossing H. and Swift T., (2003), Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Clusters in Action, *unpublished working paper*, The Copenhagen Centre and Accountability.

Zadek, S., (2004), *National Corporate Responsible Index*, available from <http://www.accountability.org.uk>.

CAPÍTULO 8 - APÊNDICES

8.1. Texto Introdutório Pré Teste

Caríssimos,

Antes de mais, votos de um Excelente 2010 com muita saúde e sucesso pessoal e profissional.

Chegou o momento de solicitar a vossa melhor colaboração para o teste do questionário que preparei no âmbito do meu projecto de Doutoramento.

Nesse sentido, muito agradeço as vossas respostas ao questionário sobre relação entre a Responsabilidade Social e a Criação de Valor, ao qual poderá aceder através de ...

Todas as informações prestadas serão tratadas de forma sigilosa, respeitando o anonimato das pessoas e organizações participantes. As conclusões desta investigação serão facultadas a todos o que nela colaborarem.

Agradeço também que utilizem o campo yyy para eventuais comentários e para transmitirem dúvidas sobre as questões colocadas. Em alternativa, poderão contactar-me directamente para qualquer um dos emails a seguir indicados.

Com os meus agradecimentos antecipados.

Melhores cumprimentos

Luis Fonseca (luis.fonseca@apcer.pt; lmf@isep.ipp.pt)

8.2. Texto Introdutório Final

Exmo(a).

Senhor(a),

No âmbito de um Projecto de Doutoramento na especialização de Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial do Programa Doutoral do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, pretendo testar um Modelo que explique a contribuição da Responsabilidade Social para a Criação de Valor nas Organizações e identifique os Factores de Sucesso de Programas de Responsabilidade Social.

Após diversas fases do projecto que envolveram a condução de entrevistas e o teste ao questionário, venho apelar à sua contribuição para responder ao questionário sobre relação entre a Responsabilidade Social e a Criação de Valor, ao qual poderá aceder através de

<http://inqueritos.org/index.php?lang=pt&sid=57275&token=eiabp3dv56bbgdy>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Todas as informações prestadas serão tratadas de forma sigilosa, respeitando o anonimato das pessoas e organizações participantes e qualquer disseminação pública dos resultados será feita de uma forma agregada e não identificará qualquer respondente. As conclusões desta investigação serão facultadas a todos o que nela colaborarem.

Certo de que poderei contar com a vossa colaboração, agradeço a atenção dispensada e aproveito esta oportunidade para lhe desejar Boas Festas e um Ano de 2011 com muita saúde e sucesso pessoal e profissional.

Melhores cumprimentos

Luis Fonseca (luis.fonseca@apcer.pt; lmf@isep.ipp.pt)

Assessor, Membro do Comité de Inovação e do Conselho de Gestão da APCER

Administrador Delegado ENERCER Global, S.A.

Professor Adjunto ISEP

8.3. Questionário Final

Estudo da relação entre a orientação para a Responsabilidade Social e a Criação de Valor

Este questionário faz parte de um projecto de Doutoramento na especialização de Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial do Programa Doutoral em Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O tema em investigação é o estudo da relação entre a Responsabilidade Social e a Criação de valor nas Organizações.

O questionário seguinte está organizado em 8 partes, cada uma das quais compreende um conjunto de questões sobre a organização onde está inserido, relativas a um determinado tema:

Parte	Tema abordado
C1	Contexto Interno da Organização
C2	Contexto Externo da Organização
C3	Grau de Satisfação dos Gestores
C4	Orientação para as Partes Interessadas
C5	Programa de Responsabilidade Social
C6	Satisfação das Partes Interessadas
C7	Desempenho Global da Organização
C8	Informações Gerais

Ao responder a este questionário (estima-se que demore 20 minutos) estará a contribuir para uma melhor compreensão todo tema em estudo. Como prova do meu reconhecimento, terei todo o prazer em disponibilizar as conclusões do estudo quando o mesmo estiver concluído.

Não há respostas certas ou erradas para cada uma das questões. Por favor indique simplesmente as suas opiniões e percepções. Toda a informação que vier a ser disponibilizada neste questionário será tratada de modo estritamente confidencial.

Estarei à disposição para eventuais questões que deseje colocar-me.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luis Fonseca (luis.fonseca@apcer.pt; lmf@isep.ipp.pt)

Existem 30 perguntas neste inquérito

C1.Contexto Interno

1 Estratégica *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem			Concordo completamente
--	------------------------	--	--	------------------	--	--	------------------------

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

				discordo			
1. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na minimização dos custos.	<input type="radio"/>						
2. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço (exemplo: qualidade, marca).	<input type="radio"/>						
3. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na especialização de produtos e mercados.	<input type="radio"/>						
4. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada na introdução de novos produtos/serviços no mercado.	<input type="radio"/>						
5. A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no valor do produto/serviço a custos mínimos.	<input type="radio"/>						

2 Conceito RS *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
6. Para nós Responsabilidade Social consiste em maximizar os lucros e os interesses dos accionistas/tutela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Para nós Responsabilidade Social consiste em melhorar a nossa reputação e imagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Para nós Responsabilidade Social consiste em maximizar os benefícios do que fazemos para a Sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Para nós Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

consiste em sacrificar alguns lucros para agir correctamente.							
10. Para nós Responsabilidade Social consiste em contribuir para o bem-estar através do emprego e do pagamento de impostos.	<input type="radio"/>						
11. Para nós Responsabilidade Social consiste em cumprir a legislação.	<input type="radio"/>						
12. Para nós Responsabilidade Social consiste em agir como as outras organizações do nosso sector de actividade.	<input type="radio"/>						
13. Para nós Responsabilidade Social consiste em evitar riscos operacionais e para a nossa reputação e imagem.	<input type="radio"/>						
14. Para nós Responsabilidade Social consiste em obter vantagem competitiva.	<input type="radio"/>						
15. Para nós Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente.	<input type="radio"/>						

C2.Contexto Externo

3 Dimensões RS *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
16. A importância da dimensão económica (exemplo: obtenção de resultados económico-financeiros, relacionamento com Clientes, Fornecedores e Parceiros), para o sucesso da	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

nossa organização tem vindo a aumentar.							
17. A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.	<input type="radio"/>						
18. A importância da dimensão económica, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.	<input type="radio"/>						
19. A importância da dimensão ambiental (exemplo: prevenção da poluição, melhoria dos consumos e das emissões, resíduos, ruído, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar.	<input type="radio"/>						
20. A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.	<input type="radio"/>						
21. A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.	<input type="radio"/>						
22. A importância da dimensão social (exemplo: emprego e segurança e saúde no trabalho, motivação e apoios aos empregados, apoio à inclusão e a causas sociais, etc.) para o sucesso da nossa organização tem vindo a aumentar.	<input type="radio"/>						
23. A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização é actualmente muito importante.	<input type="radio"/>						
24. A importância da dimensão social para o sucesso da nossa organização deverá aumentar no futuro.	<input type="radio"/>						

4 Envoltente de Mercado *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
25. O grau de concorrência a que estamos sujeitos tem aumentado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A instabilidade tem aumentado no nosso sector de actividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Face à actual conjuntura económica-financeira, quando comparada com outros concorrentes internos, a nossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

organização está mais vulnerável.							
28. Face à actual conjuntura económica-financeira, quando comparada com outros concorrentes externos, a nossa organização está mais vulnerável.	<input type="radio"/>						
29. Temos uma expectativa optimista quanto à evolução dos negócios/actividades da nossa organização.	<input type="radio"/>						

C3.Grau de Satisfação dos Gestores

5 *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
30. Estou satisfeito por estar inserido nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C4.Orientação para as partes interessadas

6 *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
31. Tentamos compreender as necessidades dos Clientes e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Tentamos compreender as necessidades dos Empregados e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Tentamos compreender as necessidades dos Fornecedores e Parceiros e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Tentamos compreender as necessidades da Comunidade e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Tentamos compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

36. Tentamos compreender as necessidades das Autoridades e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>						
37. Tentamos compreender as necessidades dos Accionistas/Sócios/Tutela e trabalhamos para a sua satisfação.	<input type="radio"/>						

C5.Programa de Responsabilidade Social

7 *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
38. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócios/Tutela) e de gestão de topo de organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão ambiental e os impactes ambientais desfavoráveis das nossas actividades são minimizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão da saúde e segurança no trabalho e de benefícios para os Empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas de gestão de Clientes, Fornecedores e/Parceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Na nossa Organização adoptam-se as melhores práticas sociais, tais como apoiar a inclusão social, apoio a causas sociais e relacionamento com a Sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Na nossa Organização existe um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho equiparável) planeado, implementado e continuamente melhorado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C6.Satisfação Partes Interessadas (Stakeholders)

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

8 *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
44. A satisfação dos nossos Clientes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. A satisfação dos nossos Empregados têm vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. A satisfação dos nossos Accionistas/Tutela com o nosso desempenho tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. A qualidade da nossa relação com os Fornecedores e Parceiros tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. As nossas relações com a Comunidade e com a Sociedade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. As nossas relações com as Autoridades têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C7.Desempenho Global

9 Criação potencial de Valor *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
50. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos Clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode aumentar a satisfação dos nossos Empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode melhorar as relações com a Comunidade e a Sociedade.							
53. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a qualidade dos nossos produtos.	<input type="radio"/>						
54. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a nossa imagem e reputação.	<input type="radio"/>						
55. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode melhorar a nossa rentabilidade.	<input type="radio"/>						
56. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode aumentar os nossos proveitos (vendas e prestações de serviços).	<input type="radio"/>						
57. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode contribuir para a introdução com sucesso de novos produtos e serviços.	<input type="radio"/>						
58. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode facilitar-nos o acesso a novos mercados.	<input type="radio"/>						
59. Um Programa de Responsabilidade Social ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável, pode diminuir os riscos do nosso negócio.	<input type="radio"/>						
60. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode diminuir os nossos custos de capital.	<input type="radio"/>						
61. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode diminuir os	<input type="radio"/>						

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

nossos custos.							
62. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode aumentar a eficiência da nossa organização (exemplo: relação entre os inputs de recursos e os outputs de resultados).	<input type="radio"/>						
63. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar a nossa posição competitiva.	<input type="radio"/>						
64. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho ambiental.	<input type="radio"/>						
65. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho social.	<input type="radio"/>						
66. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho global.	<input type="radio"/>						

10 Criação efectiva de Valor *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
67. A nossa Rentabilidade tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. A nossa Rentabilidade é muito positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. A nossa Rentabilidade deverá continuar a melhorar nos próximos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. O crescimento dos nossos Proveitos (vendas e prestações de serviços) tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. A nossa Quota de Mercado tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

72. A nossa eficácia na introdução com sucesso de Novos Produtos e Serviços tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
73. Os nossos resultados na obtenção de novos Clientes têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
74. Os nossos resultados na abertura a Novos Mercados têm aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
75. Os nossos resultados na Redução de Custos têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
76. O alinhamento e consistência da nossa Missão, Valores e Estratégia têm melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
77. A Eficiência da nossa organização (exemplo: relação entre os inputs de recursos e os outputs de resultados) tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
78. A nossa Posição Competitiva, relativamente aos nossos concorrentes tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>						
79. A nossa Posição Competitiva, relativamente aos nossos concorrentes é muito positiva.	<input type="radio"/>						

11 Desempenho Ambiental *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não concordo nem discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente
80. O nosso Desempenho Ambiental tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. O nosso Desempenho Ambiental é muito positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. O nosso Desempenho Ambiental deve continuar a melhorar nos próximos 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

anos.							
-------	--	--	--	--	--	--	--

12 Desempenho Social *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
83. O nosso Desempenho Social tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. O nosso Desempenho Social é muito positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. O nosso Desempenho Social deve continuar a melhorar nos próximos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Os nossos contributos para o bem-estar Social e da Comunidade, tem melhorado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Desempenho Organização *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
87. Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável), pode melhorar o nosso desempenho global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Grau de Maturidade do Sistema de Gestão *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
88. Na nossa Organização existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Factores de Sucesso do Programa de Responsabilidade Social *

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo completamente			Não concordo nem discordo			Concordo completamente
89. Na nossa Organização existem objectivos definidos para práticas de governo (relações entre Accionistas/Sócias/Tutela) e de gestão de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão ambiental e para os impactes ambientais das nossas actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão da saúde e segurança no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Na nossa organização existem objectivos definidos para a gestão de Clientes, Fornecedores e Parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Na nossa organização existem objectivos definidos para apoio à inclusão social, a causas sociais e de relacionamento com a Sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Na nossa organização existem objectivos definidos para o sistema de gestão da Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Na nossa organização existe um forte apoio da Gestão de Topo ao Programa/Acções de Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social estão alinhados com a nossa estratégia global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social têm o orçamento e recursos necessários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. Na nossa organização o Programa/Acções de Responsabilidade Social são considerados prioritário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99. Na nossa organização existem os conhecimentos e competências necessárias para o sucesso do Programa/Acções de Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informações Gerais

16 Organização

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

17 Nome do Respondente

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

18 Sector Actividade *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Indústria
- Comércio e Restauração
- Banca e Seguros
- Telecomunicações
- Outros

19 Natureza da Organização *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Pública
- Privada
- Sem fins lucrativos

20 Função na Organização *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Gestor/Responsável Qualidade e/ou Ambiente e/ou Segurança
- Administrador/CEO/Director Geral
- Marketing e/ou Vendas
- Produção e/ou Tecnologia
- Recursos Humanos

21 N° de Anos de Actividade da sua Organização *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- < 10
- 10 - 20
- 20" src="http://inqueritos.org/templates/bluengrey/print_img_radio.png" width=14 height=14 > 20

22 Idade *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- < 40
- 40 - 55
- 55" src="http://inqueritos.org/templates/bluengrey/print_img_radio.png" width=14 height=14 > 55

23 Sexo *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

24 N° de Anos na Organização *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- < 5
- 5 - 10
- 10" src="http://inqueritos.org/templates/bluengrey/print_img_radio.png" width=14 height=14 > 10

25 N° de Empregados *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- < 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 999
- = 1000" src="http://inqueritos.org/templates/bluengrey/print_img_radio.png" width=14 height=14 >= 1000

26 Certificações *

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- ISO 9001
- ISO 14001
- OHSAS 18001
- SA 8000
- Nenhuma

27 Ano da 1ª Certificação *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

° Resposta era 'OHSAS 18001' ou 'ISO 14001' ou 'ISO 9001' ou 'SA 8000' na pergunta '26 [11]' (Certificações)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

28 Programas / Ferramentas utilizadas

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Códigos de Conduta / Ética
- Gestão de Riscos e Crises
- Filantropia / Donativos
- Programas com a Comunidade
- Relatórios de Sustentabilidade
- Programa Gestão de Relações e Fidelização dos Clientes
- Actividades de Protecção Ambiental e Eco-Eficiencia
- Programa Saúde e Segurança no Trabalho
- Programa Gestão de Relações com Fornecedores
- Programa Motivação e Apoio Empregados
- Programa Não Discriminação e Igualdade
- Ferramentas Básicas da Qualidade
- Ferramentas Avançadas da Qualidade
- Programas de Melhoria da Qualidade
- Programas Qualidade Total, Lean ou 6 Sigma

29 Sugestões para melhorar o desempenho do Programa de Responsabilidade Social *

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Definir ao nível da Gestão de Topo uma Estratégia coerente de Responsabilidade Social
- Estabelecer um Plano de Acção para responder às exigências dos Clientes sobre Responsabilidade Social
- Atribuir mais prioridade e recursos ao Programa de Responsabilidade Social
- Calcular o Retorno no Investimento do Programa de Responsabilidade Social

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

-  Coordenar os esforços em Responsabilidade Social ao nível da organização
-  Expandir o Programa de Responsabilidade Social para outras áreas actualmente não activas
-  Envolver mais os Empregados no Programa de Responsabilidade Social
-  Envolver mais os Clientes, Parceiros e Fornecedores no Programa de Responsabilidade Social
-  Aumentar o relacionamento e envolvimento com a Sociedade

P.f. identifique as 3 acções que considera mais relevantes para melhorar o desempenho do Programa de Responsabilidade Social da sua organização:

30

Sugestões :

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luis Fonseca (luis.fonseca@apcer.pt; lmf@isep.ipp.pt)
01.01.1970 – 01:00

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.

8.4. Contactos dos Respondentes ao Questionário

a.carvalhido@electrominho.com	cristina.pacheco.amador@pt.pwc.com
a.lima@vanesp.com	cristina.pimentel@bshg.com
ACRISTINA@bavidro.com	cvala.fabrica@iol.pt
aferreira@constalica.pt	dcciem@cm-lisboa.pt
ajeronimo@aga.pt	dep.qualidade@tecnicromo.pt
alfredo.garrido@agarrido.com.pt	dgameiro@heh.pt
Almerindo.Cordeiro@EU.NEC.com	dir.sgi@efapel.pt
ana.apolonio@tmn.pt	divfinanceira@cm-portimao.pt
ana.azevedo@gescartao.pt	dmp.qualidade@toyotacaetano.pt
ana.marques@sotecnigas.com	esterilizacao@hguimaraes.min-saude.pt
ana.peralta@efacec.pt	f.andrade@aguasdoalgarve.pt
ana.pimenta@peugeot.com	f20087@farmalink.pt
ana.vaz@cm-idanhanova.pt	farmacianarcisabrg@gmail.com
anabela.quental@patricios.pt	fatima@biolabor.pt
anaribeiro@cmorrao.pt	fcenralovar@sapo.pt
andre.silva@weber-cimenfix.com	ferbal.qualidade@ferbal.com
andriac@oli.pt	fernando.ventura@jeronimo-martins.pt
andriacoimbra@tintastitan.pt	fernando.xastre@cm-ourem.pt
antonio.figueiredo1@citroen.com	ffinacio@gmail.com
aprodrigues@secil.pt	filipecarvalho@surtec.pt
arjuniorlda@gmail.com	flor@tvprincipe.com.pt
armando.lourenco@sanitana.pt	fls@agesfal.pt
asanches@entrepasto.pt	fmorais@estgp.pt
asleal@finlog.pt	g.coutinho@fuchs.pt
asousa@mafirol.pt	g.qualidade.edilasio@iberomoldes.pt
bravo@secil.pt	geral@bvpenela.pt
c.ferreira@enpesin.pt	geral@santoadriao.com
carla@menesesmcfadden.pt	geral@sebastiaobarbosa.com.pt
carlaaguiar@amtrol-alfa.com	guilherme.loureiro@bial.com
carlos.neiva@cabelte.pt	helder.paula@cires.pt
carlos.proenca@ifisicas.com	helena.lopes@pousadas.pt
carlosjorgeinacio@gmail.com	HFeith@caima.pt
carlosmoreira.carvalho@pt.bosch.com	hvp@ofm.pt
ccardoso.ai@amorim.com	hr@gewiss.pt
centrosocialslazaro@sapo.pt	ilidio.seita@euroconsult.pt
cfvbessa@gmail.com	inacio@madeiramedicalcenter.pt
cgois@agro.sapec.pt	ines.oliveira@cm-matosinhos.pt
CGomes@Datinfor.pt	inesfreitas@addp.pt
claudia.teixeira@diviminho.pt	isabel.catarina@ift.pt
claudia@sersan.pt	isabel.nogueira@lipor.pt
coingra.qualidade@mail.telepac.pt	isabelferreira@cvalsassina.pt
constantinoa@nova.pt	jaalmeida.dqaso@cenfim.pt
constructel.q@constructel.fr	jclemente@baquelite-liz.pt

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

coutinho.lucena@marinha.pt	jdcosta@cimpor.com
cp@processadvice.pt	jencarnacao@bcd-lda.com
cq@jabeira.pt	jloureiro@tecnitrom.pt
joana.santos@efacec.pt	Nuno.Bonito@gunnebo.com
joao.alves@atec.pt	nuno.marcas@mav.pt
joao.parada@ipopor.to.min-saude.pt	olgan.santos@siemens.com
joao.pinto@ren.pt	paula.barbedo.cpd@gmail.com
joao.p.gomes@mail.telepac.pt	Paula.C.Pedro@seg-social.pt
joaquim@mydonatos.com	paula.goncalves@fricon.pt
jorge.melo@vicaima.pt	paulo.martins@arsenal-alfeite.pt
jorge.roxo@unicer.pt	paulo.oliveira@dfgrupo.com
jose.carvalhosa@galpenenergia.com	pilar.pestana@hidrografico.pt
jose.goncalves@corredor-metais.com	pinto.matos@tsuldotejo.pt
jose.leal@tnc2.pt	pmiguel@pgm.com.pt
joafigueira@epal.pt	pmiranda@resiquimica.pt
joemota@sobarroso.pt	pribeiriomendes@enta.pt
jpeter@probos.pt	primoradriana@gmail.com
jsantos@taviraverde.pt	qualidade.cmm@mail.telepac.pt
julietta.sansana@portucelsoporcel.com	qualidade@afipre.pt
kiwigreensun@sapo.pt	qualidade@atz.pt
lac.mangualde@sapo.pt	qualidade@beatrizgodinho.pt
leonort@costa-verde.com	qualidade@carlossousa.pt
lilianamartins.qualidade@controlvet.pt	qualidade@cm-sesimbra.pt
lobo@jhflopes.com	qualidade@costaecostalda.com
lourenco@ptinovacao.pt	qualidade@geocam.pt
lu-costa@sapo.pt	qualidade@grupo-sanjose.com
luis.fonseca@apcer.pt	qualidade@painel2000.com
luisa.ferreira@labhilariolima.pt	qualidade@plm.pt
luis-miguel.costa@pt.lafarge.com	qualidade@porcel.pt
lurdes.francisco@cjr.pt	qualidade@progresso.pt
madalena.carvalho@socigeste.com	qualidade@regulararte.pt
manuela.mesquita@fibrosom.com	qualidade@rodriguesabreu.com
manuela.moreira@mondial-assistance.pt	qualidade@smsa.pt
margarida.ferreira@ecf.pt	qualidade@socirel.pt
margarida.pizarro@cm-chaves.pt	qualidade@transpataiense.pt
margarida.soeiro@tis.pt	raquel.vale@cm-esposende.pt
maria.guerra@repower.pt	regina@portelacafes.pt
maria.joao@ambisys.pt	rfonseca@cimpor.pt
mbastos@exatronic.pt	ricardocarvalho@fcporto.pt
mborges@adzc.adp.pt	rita.ggai@cm-maia.pt
mguerra@se.efacec.pt	ritomasio@jf-montelavar.pt
miguel.silva@cm-lourinha.pt	rnogueira@mepavi.pt
mjsilva@mtbrandao.com	romeumarsil@epiap.pt
moz@tecnoplano.pt	ruiflores@netcabo.pt
mpeixoto@sa-machado.com	rvilhena@baluarte.pt
mtome@somague.pt	sara.lacerda@weber-cimenfix.com

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

navega@lanidor.com	sara.qualidade@matosplas.com
nfg@confiancasoaps.com	SCFernandes@isq.pt
nlopes@fertagus.pt	sebastiao.gaiolas@edifer.pt
silveira.pereira@cinel.pt	tecnica@isognom.pt
slopes@hagen.pt	tecnico@lorcol.com
sonia.jesus@cm-agueda.pt	tentugal.valente@adml.pt
sonia.vieira@qualiwork.pt	teresa.falcao@galpenenergia.com
sonia@fibrauto.pt	toldigest2@gmail.com
soniatavares@seveme.com	vabela@selectis.pt
ssgoncalves@jpsacouto.pt	vania.xisto@dstsgps.com
susana.quelhas@cooprofar.pt	vera.carvalho@cm-oeiras.pt
susana.vaz@tratolixo.pt	vicente.martins@ren.pt
taipas.turitermas@sapo.pt	vitor.goncalves@carris.pt
talgrutrans@talgrutrans.e.telefonica.net	

8.5. Estudo de validação das conclusões por Especialistas

Caros Colegas e Amigos,

Quando decidi avançar para um trabalho de Doutoramento não tinha bem presente a complexidade e transversalidade do tema da Responsabilidade Social das Organizações e do seu Sucesso Sustentável.

Estou na parte final do trabalho e pretendo fazer o que se designa por “triangulação de fontes”.

Como parte relevante da dissertação foi efectuado um estudo qualitativo de recolha de informação através de questionários dirigidos aos responsáveis pela Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e/ou Sustentabilidade de organizações com sistemas de gestão certificados pela APCER, utilizando uma escala Likert de 1 (Discordo Completamente) a 7 (Concordo Completamente).

Foram obtidas 375 respostas (das quais 204 completas) sendo que 78,6 % de Gestores/Responsáveis da Qualidade e/ou Ambiente e/ou Segurança e 9,2% de Administradores/CEOs/Directores Gerais.

Com o objectivo de validar as principais conclusões do estudo, venho, por este meio, solicitar a vossa contribuição enquanto Especialistas em Sustentabilidade e Responsabilidade Social de reconhecida competência e inseridos em organização de referência, para se pronunciarem, com base na vossa experiência profissional e no vosso conhecimento da realidade nacional, sobre a validação, ou não, de 12 das principais conclusões obtidas neste estudo.

Certo de que poderei contar com mais esta ajuda e mantendo-me à disposição, antecipadamente agradeço a vossa resposta.

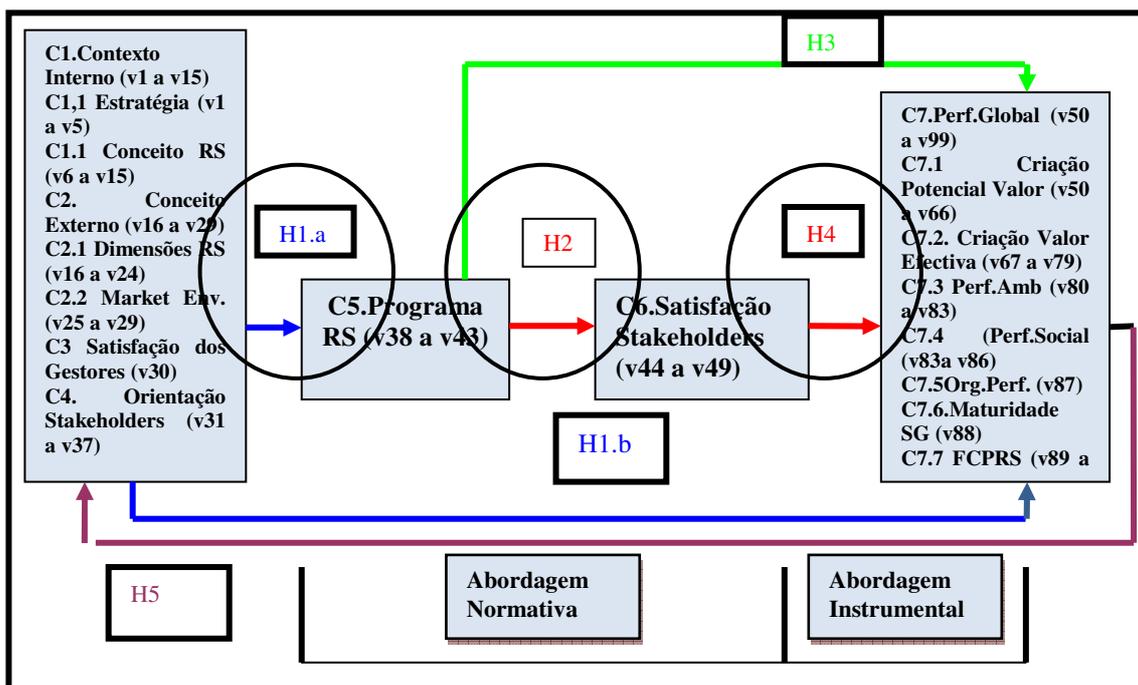
Com os meus melhores cumprimentos
Luis Fonseca
96 9028568

Validação das Conclusões por Especialistas

“RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUCESSO SUSTENTÁVEL”

“À PROCURA DA POÇÃO MÁGICA”

I- Modelo em Estudo



Hipóteses de Investigação (foram testadas as Hipóteses a negrito)

Hipóteses de Investigação
H1a: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores influenciam o Programa de Responsabilidade Social
H1b: Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores influenciam a Criação (potencial e real) de Valor
H2: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Satisfação dos Stakeholders
H3: O Desempenho do Programa de Responsabilidade Social influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor Económico (Crescimento, rentabilidade), Ambiental (diminuição impactes ambientais) e Social (impactos benéficos na Sociedade)
H4: A Satisfação dos Stakeholders influencia positivamente a Criação (potencial e real) de Valor (Económico e Social) e o Sucesso Sustentável das Organizações
H5: A Criação (potencial e real) de Valor influencia Contexto Interno, Contexto Externo, Orientação Stakeholders e Gestores

II- Análise Crítica das Conclusões

Conclusão do Estudo	Considera esta conclusão válida para o universo de respondentes em estudo?
----------------------------	---

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

	A mesma merece-lhe algum comentário relevante?
13. Para os respondentes, Responsabilidade Social consiste em ter em consideração o interesse das diversas partes interessadas na organização quando se tomam decisões de gestão e agir eticamente, tem a concordância completa de 52,2 dos respondentes (média respostas 6,07)	
14. Relativamente à auscultação e satisfação dos Stakeholders, as prioridades vão para os Clientes (o que se compreende dado a maioria das organizações terem certificação ISO 9001, com 8,48), enquanto o menor grau se verifica na tentativa de compreender as necessidades das Organizações Não Governamentais e trabalhar para a sua satisfação (4,84)	
15. 89,3% dos respondentes (média 5,95) consideram que Um Programa de Responsabilidade Social (ou um Programa de Gestão Ambiental e/ou de Saúde e Segurança comparável) pode melhorar o desempenho global da organização (respostas 5+6+7)	
16. Um aspecto que pode revelar alguma preocupação dos inquiridos prende-se com o Grau de Maturidade do Sistema de Gestão da Organização. Apenas 16,7% concordam completamente que existe uma relação comprovada entre os resultados atingidos e a gestão ao nível económico, social e ambiental e a média global das respostas é de 5,16)	
17. Em termos de sugestões para melhorar o programa de RS, segundo os respondentes, as principais são “Definir ao nível da Gestão de Topo uma Estratégia coerente de Responsabilidade	

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

<p>Social, com 37,1%”, seguida de “Envolver mais os Empregados no Programa de Responsabilidade Social, com 25,3%” e de “Aumentar o relacionamento e envolvimento com a Sociedade, com 20,5%. Em síntese maior envolvimento da Gestão de Topo, Integração da RS a todos os níveis da organização e auscultação e envolvimento das partes interessadas são as sugestões mais relevantes.</p>	
<p>18. 67% dos inquiridos tem uma avaliação negativa ou neutra da prioridade dada na sua organização a Programa/Ações de Responsabilidade Social (média global de 3,90%) e a média relativamente à questão da existência na organização dos conhecimentos e competências necessárias para o sucesso do Programa/Ações de Responsabilidade Social é de apenas 4,63</p>	
<p>19. A existência na Organização de um Programa de Responsabilidade Social (ou de um Programa de Gestão Ambiental e/ou Saúde e Segurança no Trabalho), está fundamentalmente correlacionada com: 1º Tentar compreender as necessidades da Comunidade e trabalhar para a sua satisfação; 2º A importância da dimensão ambiental, para o sucesso da organização ser muito importante; 3º A Organização tentar compreender as necessidades dos Empregados e trabalhar para a sua satisfação</p>	
<p>20. Os resultados revelam uma correlação positiva média a moderada entre os Programas de Responsabilidade Social e a satisfação dos Stakeholders relevantes das organizações inquiridas e todos as</p>	

Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável

correlações são significativas a um nível de 0.01 level (2-tailed)	
21. Os resultados revelam também uma correlação positiva média a moderada entre a Satisfação dos Stakeholders e o Sucesso Sustentável das organizações (correlações são significativas a um nível de 0.01 (2-tailed). Rentabilidade, Satisfação dos Shareholders, Satisfação dos Empregados e Qualidade das relações com Fornecedores e Parceiros revelam as correlações mais positivas	
22. A posição competitiva está fortemente correlacionada com a satisfação dos Stakeholders relevantes, nomeadamente os Shareholders (Accionistas, Sócios, Tutela), os Fornecedores e Parceiros, os Empregados e os Clientes legitimando a teoria dos Stakeholders de Freeman. (destaque para a importância da Satisfação dos dos Parceiros e Fornecedores, dos Empregados e dos Clientes para o sucesso organizacional Sustentável das organizações).	
23. O Estudo da Responsabilidade Social das Organizações deve ter em consideração os segmentos em estudo, tais como sectores de actividade, natureza, ou dimensão e antiguidade das organizações, para além das funções desempenhadas pelos respondentes.	
24. Como os construtos analisados são dinâmicos e vivemos num momento em que a situação económico-financeira do país e de bem-estar das pessoas pode evoluir rapidamente (“a crise”) será interessante replicar o estudo em diferentes períodos de tempo para avaliar o modo como as hipóteses de investigação são afectadas.	

III- Comentário Global:

IV- Autorizações

Autorizações	Sim	Sim, mantendo o anonimato	Não
Podem ser incluídas na dissertação transcrições destes comentários?			
Podem ser mencionados na dissertação que foi efectuado este contacto e obtida esta resposta ao estudo?			

V- Informação do Respondente

Nome do Respondente:

Organização a que pertence:

Função na Organização:

Data da Resposta:

Muito Obrigado pela participação!
Luis Fonseca.2011.04.28