



Dissertação

Mestrado em Finanças Empresariais

Responsabilidade Social Empresarial e os Stakeholders
Internos - Estudo de Caso

Mónica Catarina Pavoeiro Silva Peralta

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Natália Maria Prudêncio Rafael Canadas, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e co-orientação do Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Novembro 2013

À Minha Família

Agradecimentos

Escrever uma dissertação é um trabalho longo e que requer uma focalização constante para que não se perca o rumo e o sentido do tempo. Por esta e por outras razões gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que directas ou indirectamente contribuíram para a elaboração desta dissertação.

Á minha orientadora, Professora Doutora Natália Maria Prudêncio Rafael Canadas e ao meu co-orientador Professor Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carreira e igualmente à Professora Doutora Maria João da Silva Jorge, pelo seu profissionalismo e rigor académico, pela sua total disponibilidade e precioso feedback com elevado conteúdo motivacional. Sem o seu apoio e confiança, esta dissertação não seria possível.

Aos Administradores da empresa Moldegama - Moldes Técnicos, SA. e aos gerentes da empresa Plásticos de Injecção Molding, Lda., que tão gentilmente me receberam e concederam a oportunidade de realizar os inquéritos nas suas empresas. Sem o seu contributo esta investigação não faria sentido.

Á minha mãe, que sempre acreditou nas minhas capacidades e que permitiu que prosseguisse os meus estudos de forma inequívoca.

Finalmente gostaria de deixar umas palavras ao Pedro e ao José, pelo apoio, estímulo, paciência e encorajamento que demonstraram ao longo da parte lectiva e do trabalho de dissertação e que reconhecidamente considero terem sido penalizados na atenção, no convívio, nos seus momentos de lazer e, eventualmente, na falta de simpatia nos momentos de maior tensão.

Resumo

Nesta dissertação propomo-nos a estudar a Responsabilidade Social Empresarial em Portugal e qual a percepção que os *stakeholders*, neste caso os colaboradores, têm sobre a existência da mesma nas empresas, considerando um caso de estudo. A problemática da Responsabilidade Social Empresarial tem vindo a ter uma crescente importância no mundo dos negócios, justificando-se em grande parte pela globalização da economia. Deste modo, para as empresas para além de transparecer uma imagem de solidez financeira, existe cada vez mais a necessidade de demonstrar que cumprem com as suas responsabilidades para com todos os *stakeholders*, daí o surgimento de um conjunto de normas e a sua consequente implementação.

Neste sentido a dissertação foi desenvolvida com o intuito de compreender até que ponto as medidas de responsabilidade social empresarial implementadas pelos administradores das empresas são percebidas pelos seus colaboradores. Para isso foi desenvolvido um questionário semi-estruturado que inquiriu os colaboradores das empresas Moldegama, SA e Plásticos de Injecção Molding, Lda., quanto à percepção, à integração das práticas de responsabilidade social empresarial das empresas em estudo. Posteriormente os dados foram testados numa escala de responsabilidade social empresarial desenvolvida na literatura internacional, através de um estudo de análise fatorial. Nesta abordagem, foram identificados cinco fatores que explicam grande parte da amostra, que nomeámos de responsabilidade social empresarial para com colaboradores, clientes, governo, sociedade e meio ambiente.

Concluimos que os colaboradores têm percepção de grande parte das atividades de responsabilidade social da organização e que são dos *stakeholders* que têm mais relevância para a mesma, ou seja, sentem-se parte integrante da mesma. Comparando com os resultados de Turker (2008), a ordenação dos fatores foi distinta, apresentando-se em primeiro as preocupações com o meio ambiente e a sociedade, seguidos de colaboradores, clientes e governo. Tal disparidade pode justificar-se por questões demográficas, bem como as habilitações literárias, ou mesmo a faixa etária, de cada amostra serem distintas.

No que toca ao contributo prático, este trabalho mostra que as empresas podem fazer o uso intencional das suas atividades de responsabilidade social empresarial,

incrementando atitudes positivas no plano laboral e por consequência pode resultar na criação de uma estratégia sólida em termos de recursos humanos.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, stakeholders, Portugal

Abstract

In this thesis we propose to study Corporate Social Responsibility (CSR) in Portugal and the perception that stakeholders, in this case the employees, have about the existence of CSR in the companies they are employed. The issue of CSR has become increasingly important in business, which is largely justified by economic globalization. For companies, even though the importance of possessing an image of financial strength remains, there is an increasingly need to demonstrate compliance with their responsibilities towards all stakeholders. In this sense, this dissertation was developed in order to assess in which extent the CSR measures implemented by managers are perceived by their employees. In order to do so, a semi-structured questionnaire was developed which surveyed the employees of two companies about their perception with respect to the integration of CSR practices by the companies they work for. The data were then tested in a scale of CSR referred in the international literature, through factor analysis. In this approach, five factors that explain most of the sample were identified, which we named as corporate social responsibility with respect to employees, customers, government, society and environment. We conclude that employees have perceptions of the majority of the organization's social responsibility activities and that they are the stakeholders that have more relevance to it, i.e., they feel part of the organization. Comparing with the results of Turker (2008), the ordering of factors was different here, presenting first concerns with the environment and society, followed by employees, customers and government. Such disparity can be justified by demographic issues or by the different qualification levels and age groups of the samples considered in both studies.

Regarding its practical contribution, this work shows that companies can make intentional use of its CSR activities, increasing positive attitudes in the working environment and, consequently, creating a solid strategy in terms human resources.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, Portugal

Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide de Carroll de Responsabilidades Sociais Empresariais

Figura 2 - Classificação dos *Stakeholders*, segundo Wheeler & Sillanpaa (1997)

Figura 3 – Caracterização do Desempenho Geral da Empresa

Índice de Quadros

Quadro 1 - Classificação dos Stakeholders

Quadro 2 - Processo de Elaboração da Escala de Responsabilidade Social Empresarial

Quadro 3 - Análise das Respostas

Quadro 4 - Caracterização Estatística da Amostra

Quadro 5 - Qualificação dos Valores do KMO

Quadro 6 - Teste de Esfericidade de Bartlett

Quadro 7 - Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax

Quadro 8 - Fatores resultantes da Análise Fatorial das Variáveis

Quadro 9 - Avaliação do Coeficiente de Alpha Cronbach

Quadro10 - Coeficiente Alpha Cronbach

Índice de Abreviaturas

CECOA - Conselho Económico e Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

WBCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

ISHST - Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

IAPMEI - Instituto de Apoio de Pequenas e Médias Empresas

UE - União Europeia

ONU - Organização das Nações Unidas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

FMI - Fundo Monetário Internacional

GRI – Global Reporting Initiative

WCDE - World Commission on Environment and Development

CSR – Corporate Social Responsibility

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	5
ABSTRACT	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE QUADROS	11
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	13
ÍNDICE GERAL	15
INTRODUÇÃO	17
1. REVISÃO DA LITERATURA	19
1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	19
1.1.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	19
1.1.2 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	21
1.1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA U. E.	25
1.1.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM PORTUGAL	26
1.1.5 NORMATIVO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	28
1.1.5.1NORMA SA 8000	29
1.1.5.2 NORMA AA 1000	30
1.1.5.3 NORMA ISO 14000	32
1.1.5.4 NORMA ISO 26000.....	33
1.2 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	36
1.2.1CONCEITO DE <i>STAKEHOLDER</i>	36
1.2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	37
1.2.3 <i>A RELEVÂNCIA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS ORIENTADA PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</i>	39

2. ANÁLISE EXPLORATÓRIA: METODOLOGIA.....	43
2.1 MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	43
2.2 QUESTIONÁRIO.....	46
2.3 AMOSTRA.....	47
3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	49
3.1 AMOSTRA.....	49
3.1 MODELO DE MEDIDAS: ANÁLISE FATORIAL.....	52
3.2 – ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA.....	60
4. CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
APÊNDICES.....	71

Introdução

A responsabilidade social das empresas tem sido alvo de estudo académico um pouco por todo o mundo, mas sempre rodeado de alguma controvérsia porque nem sempre uma conduta socialmente responsável alcança o mesmo objetivo, ou seja, por vezes é mais um meio para atingir um fim – mais lucros.

Nos dias de hoje, as empresas sentem-se pressionadas a adotar condutas socialmente responsáveis. Esta exigência tem origem em vários intervenientes (*stakeholders*), desde fornecedores, clientes, governos, organizações não-governamentais, da comunidade de uma forma geral e organismos internacionais direcionados para a defesa dos direitos humanos e do meio ambiente. Desta forma, os gestores ou administradores que lideram estas organizações sentem-se impelidos a adotar ações e procedimentos éticos, sociais e ambientais com vista a que a reputação da empresa saia reforçada e por consequência manter ou até melhorar a sua posição no mercado em que estão inseridos. As ações mais comuns são a adoção de políticas ambientais e laborais, apoio a causas sociais, motivando os seus colaboradores a integrarem-se em instituições de solidariedade social colaborando como voluntários. As empresas criam códigos de ética e conduta para orientarem e direcionarem os comportamentos dos seus colaboradores.

A criação de prémios e *rankings*, servem cada vez mais para incentivar este tipo de conduta, bem como, aferir o reconhecimento das empresas que se tornam mais responsáveis a vários níveis, ético, social e ambiental.

Abordamos igualmente a importância não só dos colaboradores na organização, como de outros *stakeholders* que também são intervenientes no processo, e tentamos aperceber-nos da sua perceção sobre a organização acerca da responsabilidade social empresarial. Deparamo-nos também com a existência de um novo campo de estudo que é o envolvimento dos *stakeholders* nas atividades de gestão das organizações.

A fim de analisarmos o contexto abordado anteriormente, e depois de uma revisão de literatura, aplicamos um questionário numa empresa contendo questões direcionadas para a dimensão da responsabilidade social da empresa e qual a perceção dos seus colaboradores perante esta realidade. *A posteriori*, os questionários foram tratados e analisados estaticamente.

O presente trabalho está estruturado em três pontos que, embora distintos, têm o propósito único de se desenvolverem em torno do tema central, que são as atitudes de responsabilidade social empresarial de uma organização, e qual o entendimento dos colaboradores sobre esta temática. No primeiro ponto, efetuou-se a revisão da literatura, com vista a enquadrar o tema da investigação, tendo incidido sobre duas grandes temáticas: a responsabilidade social empresarial no contexto europeu e particularizando depois a realidade portuguesa, seguida da análise dos modelos mais conhecidos desta abordagem. Segue-se a apresentação do normativo internacional e nacional aplicado conjuntamente com esta conceptualização. A segunda temática abordada foi a teoria dos *stakeholders*, em que foram elencadas várias classificações relevantes para o estudo. No ponto dois, foi apresentado o problema em análise, o modelo de investigação, bem como a metodologia utilizada. No ponto três, são apresentados os resultados da investigação, procedendo-se à análise, discussão e interpretação dos resultados obtidos tendo por base as considerações teóricas estabelecidas no capítulo um e os dados recolhidos. No capítulo final, são referidas as principais conclusões deste trabalho e elencadas algumas pistas para investigações futuras.

1. Revisão da Literatura

1.1 Responsabilidade Social Empresarial

No presente capítulo será efectuada a revisão da literatura mais relevante conducente à compreensão do tema em estudo. No primeiro ponto procedemos à conceptualização e ao enquadramento teórico da responsabilidade social empresarial, como objectivo de conhecer a evolução e a aplicação deste conceito no campo empresarial e da descrição do normativo internacional e nacional aplicado. No segundo ponto, conceptualizamos a teoria dos *stakeholders*, apresentamos várias classificações de *stakeholders* e explanamos qual a relevância e ligação entre estas duas teorias.

1.1.1 Evolução da Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial tem sido um tema, que se tem mantido na actualidade, sendo considerado por vezes um fenómeno. Mas se fizermos uma revisão de literatura, esta vai nos mostrar que esta temática, tem vindo a ser perscrutada nos últimos quinze anos de uma forma mais assídua. Na realidade as organizações sempre tiveram responsabilidades para com a sociedade, para além da criação de lucro para os accionistas. Progressivamente, as organizações começaram a adoptar uma postura mais conscienciosa em termos éticos, mais humana, ou seja, uma forma mais transparente de se apresentar nos negócios. (Carroll,1979).

Desde então, a relação entre a comunidade e as várias organizações também foi adquirindo uma nova complexidade, onde o foco de análise passa a estar associado à estratégia de uma organização sendo relegado para segundo plano as responsabilidades dos gestores (Carroll,1999; Carrol & Shabana, 2010, Waddock, (2008). Carroll (1999) ajuda-nos a interpretar cerca de cinco décadas da evolução e conceptualização da responsabilidade social empresarial:

- *Anos 50 – Início da Era Moderna da RSE*: Carroll (1999,p.6), cita Bowen (1953), no trabalho intitulado ”Social Responsibilities of the Businessman” e propõe a

responsabilidade social são “as obrigações do gestor para o exercício dessas políticas, para tomar essas decisões, ou seguir as linhas de acção que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”. O autor defende que o gestor tem mais responsabilidade social que a própria organização.

- **Anos 60 – Expansão da Literatura da RSE:** Estes anos foram caracterizados pela expansão e pela necessidade de definir o conceito, pois começa a ser uma temática importante quer para a sociedade em geral, quer para as organizações. Carroll (1999 - Davis,1960,p.70) citou um dos autores que mais contribuiu para esta temática, Keith Davis, que define responsabilidade social como “decisões de negócios e as medidas tomadas por razões pelo menos parcialmente para além do interesse económico ou técnico direto da empresa.” Davis, assume claramente que o principal objetivo das organizações são as responsabilidades económicas. Também Walton (1967) publica um livro intitulado “Corporate Social Responsibilities”, onde enfatiza que para além das responsabilidades sociais da organização, existe uma faceta de voluntarismo associada.

- **Anos 70 – Proliferação da Literatura de RSE:** Esta década foi marcada, pelo aparecimento de novas definições de responsabilidade social empresarial, com muitos autores a revisitarem e a redefinirem conceitos da *performance* da responsabilidade social, destacamos sem qualquer sombra de dúvida Archie Carroll. Carrol (1979) propõe um modelo quadrimensional de responsabilidade social empresarial, onde apresenta a responsabilidade social como um conjunto de responsabilidades sociais, legais, éticas e discricionárias. Esta decomposição é feita na tentativa de cumprir com as expectativas da sociedade. Carroll (1999), veio reconhecer a componente económica do negócio, é um fator relevante para a sociedade, na medida que permite pagar impostos, remunerar aos colaboradores, por exemplo, e assim ajuda a comunidade de uma forma benéfica. E que as componentes legais, éticas e discricionárias, são promovidas pela organização, mas benéficas para a comunidade em si.

- **Anos 80 – Pesquisa e Aparecimento de Temas Alternativos:** Os anos 80, ficaram marcados pelo surgimento de temas alternativos relacionados com o papel das organizações na sociedade. Jones (1980), defende que a responsabilidade social empresarial, não deve ser vista como um resultado para atingir um fim, mas sim como um conjunto de etapas que formam um processo com vista a obter um comportamento

socialmente responsável. Drucker (1984), reforça que as responsabilidades sociais devem ser transformadas em oportunidades de negócio. E por fim, Wartick & Cochran (1985), propõe que a performance da responsabilidade social empresarial, deve ser classificada, para que seja melhor entendida. De notar, que estes autores basearam-se no modelo de Carroll.

- **Anos 90 – Sedimentação dos Temas Alternativos da Responsabilidade Social Empresarial:** Os anos 90 foram a base ou o ponto de partida para o desenvolvimento de outros conceitos compatíveis com a responsabilidade social empresarial, tais como, teoria dos *stakeholders*, *performance* da responsabilidade social, teoria da ética empresarial, cidadania empresarial. Estes conceitos foram desenvolvidos em modelos já apresentados, Carroll (1979), Wood (1991) e Wartick & Cochran (1985), propondo novos modelos mais adaptados à realidade, compostos por princípios, processos e resultados alcançados.

- **Anos 2000 – Era Global da Cidadania Empresarial:** Segundo Carrol & Shabana (2010), esta década assume um conjunto de preocupações bem distintas das anteriores, onde as preocupações éticas, devido aos constantes escândalos financeiros, e a noção de desenvolvimento sustentável, tem sido pontos na ordem do dia. De notar, que nas primeiras décadas, as discussões sobre a responsabilidade social empresarial eram essencialmente centradas nos Estados Unidos da América, cabendo-lhe uma grande fatia de produção de literatura nesta área. Mas hoje em dia a Inglaterra e a Europa, já ombreiam com os seus colegas americanos, nesta temática.

1.1.2 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Muito embora, a literatura tenha desenvolvido o conceito de responsabilidade social empresarial, nos últimos anos, existem ainda alguma dificuldade em defini-lo com precisão, devendo-se em grande medida à constante agregação de vários temas associados, tais como, ética negocial, desenvolvimento sustentável, *performance* da responsabilidade social empresarial, *corporate citizenship* (Carroll,1999; Carroll & Shabana, 2010; Garriga e Melé,2004). Para além do surgimento de um conjunto de normas, e da abordagem psicológica do negócio perante a sociedade (Maigan & Ferrell,2001).

Consequentemente, podemos afirmar que a literatura apresenta-nos várias definições do constructo, mas não encontramos um que seja universalmente aceite. Uma visão interessante é de Dahlsrud (2008), que tentou identificar o maior número possível de definições de responsabilidade social empresarial, e a fonte de pesquisa que lhe permitiu um maior alcance foram as páginas web, onde apresentam um conjunto alargado de artigos com as definições propostas pela Comissão Europeia e do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Identificou também, cinco dimensões de responsabilidade social empresarial: meio ambiente, social, económica, *stakeholders* e dimensão voluntária. Concluiu também que a maioria das definições analisadas, elenca pelo menos três dimensões.

Em nossa opinião, a conceptualização de responsabilidade social empresarial, que teve mais influência em termos académicos nos últimos 20 anos, foi o modelo tridimensional de Carroll publicado nos anos 70 (Carroll & Shabana, 2010). Carroll (1979), veio trazer uma definição mais abrangente de responsabilidade social empresarial, que deixou de estar limitada ao simples cumprimento da legalidade e das regras impostas pela sociedade, para alargar o seu campo de acção, para que a organização passe a ter uma participação activa na sociedade.

O economista Milton Friedman (1970), citado por Carroll (1979), apresenta uma visão contraditória e até podemos chamá-la de minimalista, onde defende que o objectivo único de uma organização ou negócio é a maximização do lucro dos accionistas, respeitando o quadro legal do país que esta inserido, e ainda o pagamento de impostos. As questões sociais são da responsabilidade do governo e não das organizações e estas nem devem sequer utilizar os seus recursos para solucionar estes problemas.

Em oposição, Carroll (1979), tem uma concepção mais integrativa e compreensiva, onde reconhece a importância da vertente económica nas organizações, mas também as obrigações que estas tem para com a sociedade. Estas dimensões foram colocadas num modelo piramidal, de acordo com as expectativas que a sociedade tem para com um negócio ou organização. De notar que, apesar das diversas dimensões estarem dispostas em forma de pirâmide, as mesmas não devem ser exercidas de uma forma sequencial, pelo contrário, devem ser preenchidas em função das necessidades da organização

Carroll (1999). Seguidamente definiremos o que está incluído dentro das categorias apresentadas no modelo:

-Responsabilidades Económicas – Produção de Bens e Serviços; Alcançar Lucro; Prover empregos estáveis e bem remunerados;

-Responsabilidades Legais – Laborar de acordo com o normativo legal estabelecido;

-Responsabilidades Éticas – Operar na sociedade segundo um código de conduta moral, fazendo o que é justo e correcto;

-Responsabilidades Discricionárias – Promover actividades voluntárias, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade;

Na figura 1, apresentamos o modelo de Carroll, onde propõe que as responsabilidades económicas e legais são requeridas pela sociedade, enquanto que, as responsabilidades éticas são esperadas pela sociedade e, por fim, as responsabilidades discricionárias são ansiadas pela sociedade; esta distinção cria uma nova forma de abordar as responsabilidades da organização. O autor considera ainda, que estas responsabilidades sempre existiram, mas inicialmente houve uma ênfase mais acentuada nos aspectos económicos e legais, e numa fase seguinte, nos aspectos éticos e discricionários.

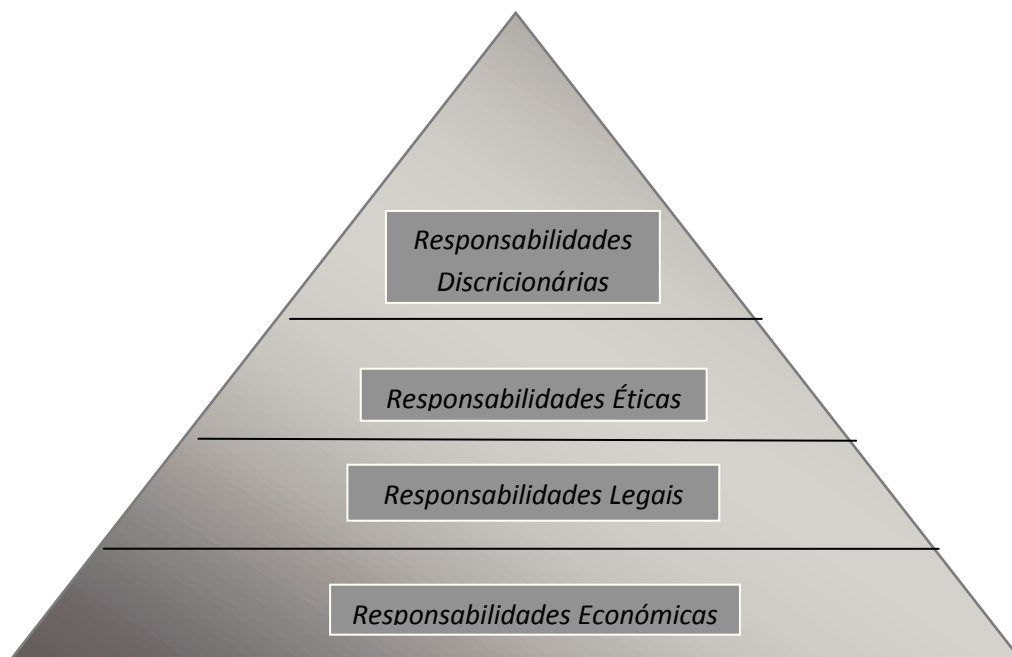


Figura 1 – Pirâmide de Carroll de Responsabilidades Sociais Empresariais

Após uma explanação acerca deste modelo, outros se seguiram que tiveram um forte contributo, na complementaridade desta teoria, tais como, o modelo de Wartick & Cochran (1985) e o modelo de Wood (1991), que criou o trinómio entre princípios, processos e resultados.

De realçar também das pesquisas empíricas desenvolvidas com base no modelo anteriormente apresentado, que dois autores originaram dois instrumentos de análise bastante importantes. Um deles foi desenvolvido por Aupperle, citado em Carrol & Hatfield (1985), onde se procurou mensurar a orientação das pessoas face à responsabilidade social corporativa, ou seja qual a percepção das pessoas face as quatro dimensões de responsabilidade social empresarial. O outro instrumento foi desenvolvido por Maigan et al.(1999); Maigan (2001) e Maigan & Ferrell (2001), onde se procurou aferir qual a percepção das respostas dadas pelas organizações em termos de responsabilidade social empresarial.

Mais recentemente, a Comissão Europeia (2001,2002), apresentou a sua perspectiva sobre a responsabilidade social empresarial que preconiza que as organizações devem ter preocupações sociais e ambientais na sua actividade operacional e simultaneamente, existir uma interacção com os *stakeholders*, contribuindo assim para um desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto a ter em conta é a comparação entre a visão Norte-Americana e a Europeia acerca da responsabilidade social empresarial. A diferença principal, prende-se com o entendimento acerca da dimensão discricionárias, ou seja, das acções voluntárias que a organização deva empreender. Para os Europeus, o cumprimento da dimensão económica e legal, não implica por si só, um indicador de uma organização socialmente responsável. É necessário provar também que as práticas económicas, legais, sociais e ambientais, são cumpridoras do que está estabelecido na legislação de cada país. Os americanos, neste caso, representados pelo modelo de Carroll, assumem que basta que a organização tenha um objetivo económico traçado e que cumpra a lei, são os dois princípios básicos para identificar uma organização como socialmente responsável. As ações voluntárias também estão incluídas no conceito americano, na existência de sentido ético e filantrópico, tais como, meio ambiente, discriminação, mas são relegadas para um segundo plano Carroll (1979). Apesar de reconhecer a

importância do modelo de Carroll, iremos adoptar a perspectiva Europeia, onde as responsabilidades discricionárias são consideradas como relevantes, pois podem contribuir para a explicação de algum factor apresentado em termos de responsabilidade social empresarial.

1.1.3 Responsabilidade Social Empresarial na União Europeia

A Comissão Europeia é uma das entidades que procura fomentar a responsabilidade social e neste quadro surgiu em 2010, o Livro Verde intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, tendo este um contributo reflectivo para a temática, bem como, para a prossecução do desenvolvimento sustentável das empresas em três grandes vectores: económico, social e ambiental.

O livro verde da Comissão Europeia, define responsabilidade social das empresas como: “ A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Esta responsabilidade 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. “

Desta definição, retiramos a ideia que a gestão das empresas não passa somente pelo objectivo do lucro e pelos interesses dos respectivos proprietários. Passa também pelos interesses de outros *stakeholders* e do respectivo cumprimento das responsabilidades sociais da empresa, na medida que estas irão incrementar os níveis de produtividade, competitividade e rentabilidade das mesmas. O livro verde da responsabilidade social empresarial distingue duas dimensões: interna e a externa. A dimensão interna está estreitamente ligada aos colaboradores das empresas – questões ligadas à saúde, segurança e capital humano – e à gestão de recursos ao longo do processo produtivo. Os pontos mais relevantes definidos pelo documento são as seguintes:

- Dignificação de colaboradores;

- Participação dos mesmos no processo decisório;
- Os interesses dos colaboradores devem ser contemplados nos processos de reestruturação;
- Selecção de parceiros, que sejam respeitadores da saúde e segurança dos colaboradores, bem como dos direitos humanos;
- Acções de formação que fomentam a aprendizagem contínua;
- Conciliação Trabalho – Família.

A dimensão externa, tal como o nome indica, centra-se na comunidade local que circunda a empresa, tais como, os fornecedores, clientes, autoridades públicas, as instituições não-governamentais locais. O Livro Verde incentiva também as empresas a interagirem com as comunidades locais, por forma, a otimizarem a utilização dos recursos naturais e humanos na cadeia produtiva da empresa.

Em suma, podemos afirmar que a responsabilidade social empresarial quando gerida de uma forma integrada, poderá gerar um impacto positivo na empresa, mas para tal é necessária a criação de objectivos “socialmente responsáveis”, adicionar a dimensão social e ambiental à missão, planos e orçamentos anuais. Implica também sensibilizar os gestores e todos os colaboradores para o facto de as suas acções quotidianas assumirem um carácter social e ambiental importante para a empresa.

1.1.4 Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

A responsabilidade social empresarial em Portugal, começou a desenvolver-se desde o século XV através das Misericórdias, que tiveram um papel interventivo na comunidade. A par desta instituição, a Igreja Católica também proporcionou apoio social à comunidade, contribuindo para o início da responsabilidade social de uma forma mais consertada em Portugal. Hoje esse apoio mantém-se ao nível das Instituições de Privadas de Solidariedade Social (IPSS) que vão mantendo uma ligação à Igreja Católica. As preocupações ambientais, estão salvaguardadas através do protocolo de Quioto, ao qual Portugal aderiu em 2002. Neste âmbito, o país apresenta uma legislação bastante avançada, mas com um reduzido cumprimento da mesma,

devendo-se tal facto em grande parte aos elevados custos em termos de taxa cobradas pelo governo, de implementação da mesma (CECOA,2004).

Ao nível da responsabilidade social empresarial, esta começou a dar os seus primeiros passos, com a sua aplicação por parte de empresas multinacionais sedeadas em Portugal. Destaca-se o papel da Delta que foi das primeiras empresas portuguesas a tomar a dianteira na aplicação de algumas normas de RSE e a obter a certificação de qualidade nesta área. Paralelamente, com a organização da Cimeira de Lisboa que se realizou em 2000, promoveram-se linhas orientadoras que permitissem estreitar as relações existentes entre o Estado, as empresas e a sociedade de uma forma geral. Esta Cimeira, veio consciencializar e publicitar esta temática, o que permitiu a criação de várias associações empresariais das quais destacamos a RSE, o GRACE, o WBCSD Portugal e simultaneamente despertou o meio universitário para esta matéria e para a promoção do debate com o surgimento de debates e conferências.

Outro tipo de iniciativas a destacar, são os prémios que são atribuídos por várias instituições privadas e públicas por forma a premiar as boas práticas empresariais e empresas socialmente responsáveis, destacando-se:

- “Igualdade é Qualidade” do CITE;
- “As Melhores empresas para trabalhar em Portugal”, realizado tanto pela Heidrick & Struggles como pela revista Exame;
- “Prevenir mais viver melhor no trabalho” do ISHST;
- “Ser PME Responsável” – IAPMEI.

Em 2003, foi publicado o Parecer da Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das empresas, cujo relator foi o Padre Vitor Melícias. Este contextualiza a temática da responsabilidade social na realidade portuguesa e indica quais as linhas orientadoras provenientes das grandes organizações internacionais, tais como, UE, ONU, OIT, OCDE, FMI e Banco Mundial. Apresenta também as vantagens práticas da aplicação das políticas de responsabilidade social nas empresas e qual a sua influencia junto dos vários *stakeholders*. O Conselho Económico e Social, mostra-se ainda preparado para participar no debate e promover iniciativas e debates por forma a difundir uma nova

cultura empresarial, social e ambiental direccionada para um futuro mais promissor para a responsabilidade social no nosso país.

Em conclusão, podemos dizer que existe ainda um trabalho muito grande pela frente nesta temática, apesar de existir muito empenhamento por parte de várias instituições da nossa sociedade ainda há muita falta de informação. O nosso tecido empresarial, constituído essencialmente por pequenas e médias empresas, com estruturas muito reduzidas, torna mais difícil a implementação consistente de práticas de responsabilidade social. As grandes empresas têm a percepção que independentemente da sua dimensão nacional ou internacional, são também co-responsáveis pela comunidade local onde estão inseridas, e conseqüentemente a imagem de marca da empresa torna-se mais credível. Nos dias de hoje, o prestígio tem um valor económico incalculável, o que permite à empresa beneficiar directamente do investimento social, promovendo valores-chave, como lealdade, confiança, respeito, equidade, junto dos consumidores, trabalhadores, decisores públicos, gestores e outras instituições ambientais e defensoras dos direitos humanos.

1.1.5 Normativo de Responsabilidade Social Empresarial

A certificação das empresas em termos de responsabilidade social empresarial também passou a ser uma ferramenta importante para as organizações. De acordo com a Organização Internacional de Normalização (2011), a certificação é uma forma segura e isenta, de se demonstrar que uma entidade independente audita a conformidade, do sistema de gestão da organização e que o mesmo, cumpre os requisitos inscritos nas normas. Este tipo de normativo, é voluntário e cada organização desenvolve um conjunto de actividades orientadas para a gestão da responsabilidade social empresarial. De notar, que este tipo de envolvimento e comprometimento por parte das organizações tem vindo a ganhar uma importância crescente na sociedade dos nossos dias. Neste capítulo abordaremos a norma SA 8000, que quantifica o grau da cadeia de valor onde a empresa é socialmente responsável, a norma AA 10000, embora não seja certificável é um guia para que as empresas consigam estabelecer uma plataforma de comprometimento sistemático entre empresa e *stakeholders*. A norma 14000, é a certificação ambiental com maior relevância mundial e tem como principal objectivo

alcançar uma melhoria em termos ambientais, podendo existir uma redução efectiva de consumos da empresa, como por exemplo, nos resíduos, na energia.

1.1.5.1 Norma SA 8000

Uma das normas mais conhecidas na área da responsabilidade social é a SA 8000 (Social Accountability 8000), foi lançada em 1997, pela Social Accountability Internacional. Esta empresa tem como principal objectivo melhorar o desempenho social das empresas, por forma a garantir que estas tenham condições de trabalho eticamente aceitáveis. A forma de verificação da norma é em tudo semelhante à norma ISO 9001, estando enquadrada nas Convenções das Nações Unidas e pela Declaração Universal dos Direitos do Homem. As principais áreas de intervenção da norma são: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação, direito à negociação, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. A certificação pretende garantir que ao longo da cadeia de produção, os produtos ou bens e serviços sejam produzidos, de acordo com um conjunto de princípios éticos e socialmente aceites. A empresa deve também garantir que os fornecedores sejam cumpridores destes requisitos da norma, inerentes aos trabalhadores e às condições de trabalho proporcionadas, criando assim uma cadeia de valor ao longo de todo o processo produtivo.

O papel positivo, também pode ser notado nas empresas através dos resultados económicos mais positivos gerados indirectamente pelas condições de trabalho e de vida, o que aumenta a rentabilidade e competitividade dos colaboradores. Outro aspecto que beneficiará será a reputação da empresa no mercado, tornando a empresa mais atractiva e rentável, quer aos olhos de novos colaboradores, quer aos de novos investidores.

Face ao exposto podemos concluir, que a SAI, considera que esta certificação terá vantagens a quatro níveis: para os colaboradores através da redução dos acidentes de trabalho e melhoria das condições de trabalho, para os empregadores através da melhoria da qualidade dos produtos, da produtividade, retenção de melhores colaboradores e melhoria da relação com os vários *stakeholders*. Os investidores

também acederão mais facilmente a informação relevante e credível da empresa e por fim os consumidores terão produtos e serviços de mais elevada qualidade.

1.1.5.2 Norma AA 1000

A norma AA 1000, foi criada em 1999, pelo Institute of Social and Ethical Accountability. Esta norma não é certificável mas sim um guia para que as empresas evoluam para um patamar de compromisso contínuo com os *stakeholders*. Este comprometimento é voluntário tendo como objectivo a avaliação e o reporte ético e social. Podemos afirmar que esta norma é um complemento das normas GRI.

A norma foi criada com o intuito de estabelecer uma ponte entre as necessidades quotidianas das organizações e o compromisso com os vários *stakeholders*. Assim sendo, pretende-se que esta norma ajude a solucionar os possíveis conflitos que vão existindo entre ambas as partes, através de uma base de compromisso, diálogo, permitindo assim reforçar os laços de confiança entre *stakeholders* e empresas.

A norma AA 1000 é caracterizada por um conjunto de princípios de qualidade e de processos de avaliação ética, que serviram de linha orientadora da relação entre a organização e os *stakeholders*, monitorizando as suas acções. Deste conjunto de princípios destaca-se o princípio da inclusividade, que consiste na inclusão de todas as necessidades dos *stakeholders*, e suas aspirações relativamente à empresa. Este princípio é sustentado por outros oito princípios, que passo a enumerar:

- Materialidade;
- Plenitude;
- Regularidade e Oportunidade;
- Garantia de Qualidade;
- Acessibilidade;
- Qualidade de Informação;
- *Embeddedness*;

- Melhoria Contínua.

Para se aplicar estes princípios a norma criou um conjunto de processos, relativamente aos estádios a seguir, com vista a melhorar o desempenho, numa base contínua. Os cinco estádios que cobrem os processos são:

- Planeamento
- Contabilidade/Avaliação
- Auditoria e Reporte
- “Impregnação”
- Compromisso com os “*stakeholders*”

Numa primeira fase de planeamento, a empresa revê e em alguns casos, define os seus objectivos éticos e sociais e identifica os *stakeholders* envolvidos no processo. De seguida, são criados os indicadores sociais e éticos, a informação é analisada e ligada com os objectivos de desempenho. E por conseguinte são traçados planos de melhoria. Assim que todos os processos estejam operacionais e o sistema operacional esteja apto, todo o procedimento é auditado externamente. O resultado da auditoria, será apresentado em forma de relatório, que será disponibilizado aos *stakeholders* para se obter a sua opinião. A “impregnação”, tal como o próprio nome indica, é o desenvolvimento das estruturas internas e respectivos processos, com o objectivo de cimentar e fortalecer todo o processo e integrá-lo na empresa. O compromisso com os *stakeholders* deve estar sempre presente ao longo de todo o processo, sem o qual este não será bem-sucedido.

A norma destaca ainda os benefícios que a empresa pode obter com esta relação de compromisso com os *stakeholders*, tornando-a uma empresa mais transparente, onde a liderança toma decisões baseadas nos anseios e necessidades dos *stakeholders*. Podemos considerar três grandes benefícios:

- Aprendizagem
- Inovação

- Desempenho

O benefício da aprendizagem é traduzido no momento em que a empresa identifica as necessidades, expectativas e desafios, dos vários *stakeholders* (internos e externos), também está a ser desafiada e daí advirem novas oportunidades para a empresa. Com os contributos dos *stakeholders* a empresa pode melhorar a sua estratégia e a sua operacionalidade com o alinhamento entre as operações da empresa com a necessidade do desenvolvimento sustentável e as expectativas sociais. Podemos então concluir que se a empresa estiver atenta ao que a rodeia, e tentar desenvolver e implementar todos os processos de uma forma o mais ajustada possível, conseguirá que os *stakeholders* avaliem de forma positiva o desempenho da empresa.

Ambos os modelos apresentados anteriormente, tem mais em comum do que possamos imaginar num primeiro olhar. De seguida iremos elencar as diferenças entre ambas as normas. A norma SA 8000 está destinada a controlar o grau em que a empresa é socialmente responsável, a norma AA 10000 está mais ligada aos processos que agilizam o diálogo entre a empresa e *stakeholders* de modo a que o reporte seja ética e socialmente correcto. Outra das diferenças reside no foco de cada uma das normas, a SA8000 centra-se nas condições de emprego e de trabalho, enquanto a AA 10000 permite que a empresa decida o que incluir no âmbito do seu sistema de gestão (depende da empresa e dos *stakeholders* que lhe estão associados). Quanto aos princípios associados a ambas as normas, os mesmos não divergem, mas existe uma diferença pois a norma AA 10000 impõe o princípio da inclusividade de todos os *stakeholders* e a norma SA 8000 não tem essa regra. O processo de reporte de cada norma também é distinto, sendo na norma AA 10000 mais detalhado do que na norma SA 8000. E por fim a norma SA8000 implica uma certificação, enquanto que AA 10000 embora seja uma norma é considerado um guia de comprometimento sistemático entre empresa e *stakeholders* envolvidos no processo.

1.1.5.3 Norma ISO 14000

A norma 14000 foi criada em 1947, pela ISO (Internacional Organization of Standardization), sendo a mesma constituída por uma rede de institutos de normalização nacional, na base de um membro por país, cabendo em Portugal esta responsabilidade

ao Instituto Português da Qualidade. Embora sendo uma empresa não-governamental a ISO desde a sua fundação já criou cerca de 1500 *standards* internacionais em diversas áreas, tais como, agricultura, construção, equipamentos médicos, engenharia mecânica. O sistema é coordenado através do seu Secretariado Central sediado na Suíça.

Esta norma está relacionada com a gestão ambiental, orientada para auxiliar as organizações a minimizar os efeitos perversos causados no ambiente pelas suas actividades e alcançarem um melhor desempenho ambiental. Esta norma pressupõe a criação de um sistema de gestão ambiental que reduza os danos provocados ao meio ambiente. Esta premissa obriga a gerir matérias-primas, o processo de fabrico, o uso de produtos e a prestação de serviços.

Os *standards* da norma fornecem ferramentas e técnicas para a implementação da norma, bem como as linhas orientadoras para a posteriori manter todo o sistema em funcionamento. Existem razões pelas quais as empresas cada vez aderem á implementação desta norma, algumas podemos identificá-las como sendo ambientais, tais como, redução de consumo de matérias e energia, redução do gasto com desperdícios, gestão eficiente da cadeia de produção. Outra da justificação encontrada pelas empresas para aderirem à norma ISO 14 000, é a vertente económica, que vê a obtenção de melhores resultados em termos de competitividade no mercado, melhoria das relações entre clientes e outros *stakeholders*, mais facilidade de acesso a financiamentos e menores prémios de seguros e também menores riscos de sanções.

Para além de existirem aspectos positivos para a certificação desta norma, as empresas também irão enfrentar algumas dificuldades, que se prendem com os elevados gastos de implementação, a falta de empenhamento e sensibilidade dos colaboradores e inclusive de gestores. É necessária documentação e formação para que os colaboradores consigam implementar e manter o sistema a funcionar de uma forma apropriada.

1.1.5.4 Norma ISO 26000

A norma ISO 26000, surgiu com a necessidade de uma norma consensual em termos internacionais, que visa-se o estabelecimento de um conjunto de definições, princípios que permitiram a qualquer empresa implementar a responsabilidade social. Esta norma

foi publicada em 2010 pela Internacional Organization for Standardization. Esta norma é inovadora no sentido da inclusão do princípio do “*stakeholders engagement*”, e da elaboração de um guia que agilize o relacionamento entre os *stakeholders* e a empresa. Os *stakeholders* são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento e logo também imprescindíveis para a norma ISO 26000.

Esta norma é caracterizada pelos seus conjuntos de directrizes e não tem como intuito final a certificação, é expectável que sirva como directriz para a empresa e tem como principal finalidade enfatizar todos os resultados de melhoria e de desempenho. Existem princípios de responsabilidade social que a norma preconiza, os quais passamos a enunciar:

- Responsabilidade
- Transparência
- Comportamento Ético
- Respeito pelo interesse das partes interessadas
- Respeito ao Estado de Direito
- Respeito pelo normativo internacional relativo ao comportamento
- Respeito pelos direitos humanos

Para além dos princípios, os temas centrais do documento envolvem áreas de direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, combate à corrupção, consumidores e desenvolvimento aliado à participação comunitária. As empresas terão de aplicar ações de cada área citada na sua gestão.

A ISO 26000 tem algumas limitações que se prendem com o nível de internacionalização da norma, ou seja, esta norma requer um consenso alargado, incorre no risco de ser genérica, e conseqüentemente implica a redução do patamar desejável da gestão e daí também existir uma maior dificuldade em comprovar a adesão à norma por parte da empresa. A norma não possui um formato preparado para ser auditado, e as empresas assim terão uma dificuldade acrescida em comprovar perante a sociedade, que estão a agir em conformidade com a ISO 26000, para obterem diferenciais competitivos.

As pequenas e médias empresas também terão algumas dificuldades em adoptar este normativo, pois irá provocar um aumento dos seus gastos fixos e os mesmos acabariam por ser refletidos para os seus produtos ou serviços, ou seja, o consumidor final veria os preços inflacionados.

A implementação da norma, também nos trará benefícios, ao nível da disseminação dos princípios da responsabilidade social, na possibilidade de formação de novos valores que serão propagados pela cadeia de valor (clientes, fornecedores, comunidade, sociedade). Podemos então concluir que a ISO 26000, leva à necessidade de uma gestão com princípios éticos, que tem em conta os *stakeholders* da empresa e promova o desenvolvimento sustentável.

Em Portugal, a norma nacional foi desenvolvida com a coordenação técnica da Associação Portuguesa da Ética Empresarial e com colaboração de alguns *stakeholders*.

Esta norma, foi baseada no normativo internacional, nomeadamente a ISO 26000, pois estamos a tratar da mesma temática. Destacamos, a criação ou a manutenção de um sistema de gestão de responsabilidade social empresarial que ajuda a organização a prosseguir as suas políticas com o vector Planear, Executar, Verificar e Actuar.

Podemos finalmente concluir, ao compararmos todas as normas abordadas anteriormente, existem algumas diferenças. A SA8000 está mais centrada nos direitos laborais e direitos humanos, ou seja, aborda a responsabilidade social empresarial, na perspectiva dos interesses dos colaboradores. Comparativamente, com a norma ISO 26000 e NP 4426-1-2008, a norma SA 8000 é mais restritiva que as anteriores, visto que estas não se limitam a analisar os colaboradores de uma organização mas também outros *stakeholders*, tais como, meio ambiente e clientes. Outro aspecto que diferencia estas normas é o foco da responsabilidade social empresarial ao nível do *output* do processo. A norma AA10000AS apresenta linhas orientadoras para que uma organização tenha uma atuação responsável, enquanto que a norma SA8000 e a ISO 26000 tem como principal preocupação os objectivos a serem atingidos para a empresa.

Contudo sugerimos que as organizações usem de uma forma racional, complementar e inteligente as várias normas. No mundo actual, a responsabilidade social empresarial, tornou-se um investimento cada vez mais estratégico, para as organizações. E o

mercado seja ele nacional ou internacional, pressiona cada vez mais as organizações a promoverem e apresentarem um desenvolvimento sustentável.

1.2 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders*, tem evoluído de uma forma emocionante ao longo dos últimos anos. Temos assistido ao crescimento de uma nova visão empresarial, onde anteriormente o conceito de organização e empresa eram estanques, hoje são vistos como conceitos complementares. Surgem relações cada vez mais estreitas entre as organizações e a sociedade que as circunda, e simultaneamente, os *stakeholders* passaram a ter um papel vital nas organizações, gerando assim um valor acrescentado para as mesmas. Concomitantemente os gestores das organizações, ajustaram as suas funções com o intuito de gerirem de uma forma equilibrada os interesses de todos os *stakeholders*, para que a organização não seja penalizada.

1.2.1 Conceito de *Stakeholder*

O Stanford Reserch Institute, nos anos 60, definiu o termo *stakeholder* como “ um grupo sem o qual a organização deixaria de existir”. Desde então o conceito não parou de evoluir, Freedman & Reed (1983), sugerem duas definições de *stakeholder* uma em sentido lato e outro no sentido mais amplo. No sentido mais lato, *stakeholder* é um grupo identificável ou individuo, que influencia a continuidade de uma organização. No sentido mais amplo, é um grupo identificável ou individuo, que pode afectar o desempenho, bem como os objectivos de uma organização. Estes autores ainda vão mais longe, e enfatizam a necessidade da existência de uma relação bilateral entre *stakeholder* e organização. Por seu turno Clarkson (1995), advoga que *stakeholders* podem ser pessoas ou grupos, que tem a legitimidade de reivindicar os seus direitos, interesses, junto de uma organização e das suas actividades no passado, presente e futuro. Esta legitimidade é justificada, pelos resultados obtidos ou pelas actividades desenvolvidas pela organização, sejam elas de ordem legal, moral, individual ou colectiva.

Donaldson & Preston (1995), consideram que a teoria dos *stakeholders*, é categorizada e justificada, em três níveis que estão interligados, embora sejam distintos, são eles: empírico, instrumental e normativo. Os autores argumentam que se trata de uma teoria empírica, visto que descreve a natureza da organização e a forma como os gestores actuam dentro da mesma. É instrumental, no sentido de promover o estreitamento da relação entre *stakeholders* e simultaneamente alcançar os objectivos traçados pela organização. Subentende-se que os gestores, encontraram forma de compensar os *stakeholders* (económica ou outra), para que eles se sintam encorajados e que parte integrante das actividades da organização. É normativa, pois toda a organização tem o dever moral para com os seus *stakeholders*. Dever esse, que está intrinsecamente ligado ao comportamento moral dos gestores dentro da organização, e os efeitos sentidos pelos *stakeholders* e accionistas, das suas tomadas de decisão.

A teoria dos *stakeholders*, defende que as decisões de gestão tomadas pela organização, devem ser balanceadas, por forma a satisfazer os interesses, de todos os *stakeholders*. Como é compreensível esta temática não é consensual em toda a literatura, como é o caso de Silveira et al (2005), mas também verificamos que a definição preconizada por Freedman & Reed (1983), continua a ter um grande peso nesta área. Como por exemplo, Hill & Jones (1992), justificam que os *stakeholders* tem a licitude de exigir de uma organização, pois são essenciais para a sua gestão estratégica. Jensen (2001), atesta que uma organização não pode ignorar os interesses dos *stakeholders*, se quiser maximizar os seus lucros. E Gibson (2000), complementa que a teoria dos *stakeholders* trará mais resultados quando aplicada conjuntamente com a ética nos negócios de uma organização.

1.2.2 Classificação dos Stakeholders

Freeman & Red (1983), são autores que apesar de terem revolucionado o conceito de *stakeholder* também viriam a inovar, na categorização de quem são os principais *stakeholders* de cada organização. A abordagem inicial, criou uma visão onde as organizações mantinham uma base relacional com quatro entidades principais: accionistas, clientes, colaboradores e fornecedores. Progressivamente o modelo, foi sendo redefinido e ajustado à realidade empresarial que também foi mudando ao longo

dos tempos. De realçar que todos os *stakeholders*, tem sempre um risco assumido na organização, como por exemplo, o risco de receber menos benefícios, o risco de custos que não estavam provisionados, o risco de não ganhar o que era expectável. A gestão dos *stakeholders*, tem como objectivo essencial, uma combinação eficiente entre contribuições, riscos, custos e benefícios de cada interveniente da organização. No quadro seguinte apresentamos, algumas classificações por autor, que julgamos serem das mais relevantes para o estudo. De notar que a classificação de Wheeler & Sillanpaa (1997), será utilizada para o modelo de investigação que usaremos para analisar a amostra. Este modelo revela-se um dos mais completos, como poderemos observar seguidamente.

Quadro 1 - Classificação dos *Stakeholders*

Autor	Tipologia da Classificação	Descrição
Charkham(1994)	<i>Stakeholders</i> Contratantes	Gestores, Acionistas, Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Bancos
	<i>Stakeholders</i> Públicos	Consumidores, Governo, Ativistas Ambientais, Media, Universidades
Clarkson (1995)	<i>Stakeholders</i> Primários	Gestores, Acionistas
	<i>Stakeholders</i> Secundários	Clientes, Fornecedores, Bancos, Concorrentes, Media
Wheeler & Sillanpaa (1997)	<i>Stakeholders</i> Primários Sociais	Colaboradores, Gestores, Investidores, Clientes, Fornecedores, Comunidade Local, Parceiros Negócio
	<i>Stakeholders</i> Secundários Sociais	Governo e Sociedade Civil, Concorrentes, Media e Comentares, Grupos de Pressão do 3º Mundo
	<i>Stakeholders</i> Primários Não-Sociais	Meio Ambiente, Gerações Futuras, Espécies Animais
	<i>Stakeholders</i> Secundários Não-Sociais	Grupos Ativistas do Meio Ambiente e de Protecção Animal
Verdeyen et al (2004)	<i>Stakeholders</i> Internos	Gestores, Colaboradores, Acionistas
	<i>Stakeholders</i> Externos	Clientes, Fornecedores, Bancos, Concorrentes, Media

Fonte: Elaboração Própria

A primeira distinção a ser abordada, de Clarkson (1995), são os *stakeholders* primários e tal como a denominação indica, trata-se de intervenientes na organização que influenciam a organização nas suas estratégias e conseqüentes tomadas de decisão. Os *stakeholders* secundários, são os grupos que são afectados ou afectam indirectamente, o desempenho das metas da organização. Esta classificação é das mais comuns de todas as que iremos apresentar.

Verdeyen et al (2004) distingue entre *stakeholders* internos e *stakeholders* externos, na medida da influência que a organização tem sobre os mesmos, ou seja, externos são aqueles que intervêm de fora da entidade, e internos são todos aqueles que a organização assume uma responsabilidade intrínseca sobre eles.

A terceira distinção, passa pela separação da contratação que a organização seja directamente prosequutora daquela que lhe seja naturalmente imposta pela comunidade envolvente, segundo Charkham (1994).

E por fim abordaremos a classificação de Wheeler & Sillanpaa (1997), a qual daremos alguma relevância, pois servirá de base para a metodologia do nosso estudo. Segundo os autores, esta tipologia é a mais elaborada que a anteriormente apresentada, pois no nível primário, estão incluídos *stakeholders* que tem impacto directo nas relações da organização e simultaneamente a comunidade circundante é envolvida no processo. Outro aspecto a ter em conta, é que os *stakeholders* secundários são aqueles que apresentam um impacto menor na organização, mas por vezes, estes grupos tem uma influência extrema no negócio. A inclusão nesta classificação de *stakeholders* não-sociais, onde não estão envolvidas quaisquer relações humanas, estando subdivididas em primárias (directas) e secundárias (indirectas), evidencia um claro avanço neste conceito, bem como, o reconhecimento da sua relevância na comunidade empresarial.

1.2.3 A relevância da teoria dos stakeholders orientada para Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de *stakeholder* tem vindo a ganhar uma importância, na complementaridade que este tem para um melhor entendimento do conceito de responsabilidade social empresarial. Os *stakeholders*, são uma entidade individualizada, isto é, podem ser

peças ou grupos que de alguma forma são afetados ou podem afetar as políticas e ações de uma organização (Freeman, 1983). Contudo, verificamos também que os gestores, tem um papel fulcral neste processo de relacionamento, pois cabe-lhes a responsabilidade de balancear as necessidades dos vários *stakeholders* existentes em cada organização, como por exemplo, colaboradores, clientes e fornecedores, com as exigências dos acionistas (Parmar et al,2010).

No ponto anterior, apresentamos classificações de *stakeholders*, que nos permitem identificar grupos específicos da sociedade, que as organizações consideram como parte integrante das suas actividades empresariais (Matten et al.,2003). É um avanço muito importante em termos de definição de responsabilidade social empresarial, a inclusão da teoria dos *stakeholders*, e muitas organizações estão agora consciencializadas para esta nova temática, e começam a implementar estratégias de *stakeholder engagement* através da aplicação de ferramentas, como seja, o conjunto de normas: SA8000, AA 10000, ISO 26000.

Um desafio que as organizações enfrentam, nos nossos dias, é a definição de quais são os *stakeholders* mais relevantes na sua perspectiva. Existem três características definidas por Mitchell (1997), que permitem determinar em que medida o grupo de *stakeholders* em que medida pode ser importante para a organização, são elas: poder, legitimidade e urgência. Poder, refere-se à capacidade de produzir ou ter um efeito sobre a organização; Legitimidade, trata-se de validar a alegação que são uma parte da actividade da organização; e por fim, a urgência, no sentido do grau de atenção que a organização terá de despender para satisfazer as reivindicações dos *stakeholders*. Verificamos também, que quanto mais peso tiverem estes atributos, conseqüentemente o *stakeholder* será mais importante para a organização. Segundo Rodrigo & Arenas (2008) e Mitchell (1997), os colaboradores são um dos grupos que nas organizações são mais importantes.

Uma das limitações mais conhecida na temática da responsabilidade social empresarial, é um conceito ainda em desenvolvimento que é o *stakeholder engagement*. Como podemos definir este conceito? Qual a sua ligação com a responsabilidade social empresarial? Quais são os efeitos práticos?

Um conceito simplista, de *stakeholder engagement*, Greenwood (2007), diz que devemos entender como sendo, o conjunto das ações desenvolvidas pela organização, por forma a envolver de uma forma positiva os *stakeholders* na sua actividade. Nesta medida, depreendemos, que quanto mais a organização envolva os seus *stakeholders*, mais responsável se torna para com eles. Este conceito está intimamente ligado com a responsabilidade social empresarial, na medida, que a organização tem a obrigação de agir legitimamente, no interesse dos vários *stakeholders* organizacionais.

Os colaboradores ao serem identificados como sendo, um dos *stakeholders* com mais peso na estrutura organizativa, segundo Crane & Matten (2004), eles constituem a organização, sendo o recurso mais valioso da mesma, pois representam a empresa perante outros *stakeholders*, e alguns casos agem em nome da organização. Maltby & Wilkinson (1998), afirmam que os colaboradores são grandemente afectados pelo sucesso ou falência de uma organização. Colaboradores são um investimento continuado dentro da organização, pois representam a experiência profissional, a formação qualificada, manutenção de uma carreira. Outro aspecto que leva a concluir a dependência da organização, é por vezes, a única fonte de rendimento que os colaboradores têm.

Verificamos que nem sempre, os *stakeholders* percebem a intenção real de responsabilidade social da organização, por um lado. Por seu turno, somente porque as organizações publicam relatórios de sustentabilidade, ou implementam o normativo associado à responsabilidade social, não implica que estejamos perante um ato de envolvimento dos *stakeholders* (Roberts 2003). Por vezes, a decisão de publicação deste tipo de informação, serve em certa medida para melhorar a imagem da organização, devido a ocorrência algum incidente negativo (Kaptein & Wempe,1988).

Podemos então concluir, que o *stakeholder engagement*, trata-se de uma questão ética e moral das organizações, e que numa visão simplista está ligada ao tratamento socialmente responsável dos seus *stakeholders*. Mas na realidade as organizações, podem optar por envolver os *stakeholders* nas suas actividades com vista a atingir os seus objectos, sem qualquer sentido moral. Ou podem efectivamente, ter um tratamento ético para com os *stakeholders*, e criar um conjunto de medidas direccionadas para estes

intervenientes e implementá-las de forma, a que estes se sintam parte interveniente da organização.

Face ao exposto, surge uma oportunidade dos colaboradores serem cada vez mais integrados e envolvidos na organização e conseqüentemente terem uma participação ativa, nas decisões de gestão. Os resultados deste tipo de ação irá aumentar a legitimidade dos gestores, encontrarem uma base de atuação, em termos organizacionais associada ao conceito de responsabilidade social e ética empresarial, e por parte dos colaboradores a certeza do que as suas expectativas estão a ser analisadas, culminando assim numa melhoria generalizada da atuação da organização.

2. Análise Exploratória: Metodologia

De acordo com o autor Sekaran (2000), podemos afirmar que a qualquer investigação está associada um conjunto de fatores que a compõem, nomeadamente, os objetivos do estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados.

Esta investigação assenta num estudo exploratório, onde se pretende estabelecer uma relação entre as variáveis do modelo. Este estudo baseou-se na escala de mensuração de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvida por Turker (2008), onde se procura evidenciar as responsabilidades que uma empresa tem perante os seus *stakeholders*. Neste caso, a escala será aplicada aos *stakeholders* internos, que são os colaboradores da empresa.

O investigador neste estudo terá uma intervenção bastante reduzida, pois está a analisar a realidade de uma empresa, e será um mero observador da mesma. A análise será efetuada a cada indivíduo (colaborador). Os dados são recolhidos através de questionário, e serão recolhidos num determinado momento de tempo.

Este ponto é subdividido em três subpontos. O primeiro ponto servirá para explicitar o modelo de investigação. De seguida, no segundo ponto, apresentaremos o questionário. Por fim, no terceiro ponto, faremos alguns comentários sobre a amostra.

2.1 Modelo de Investigação

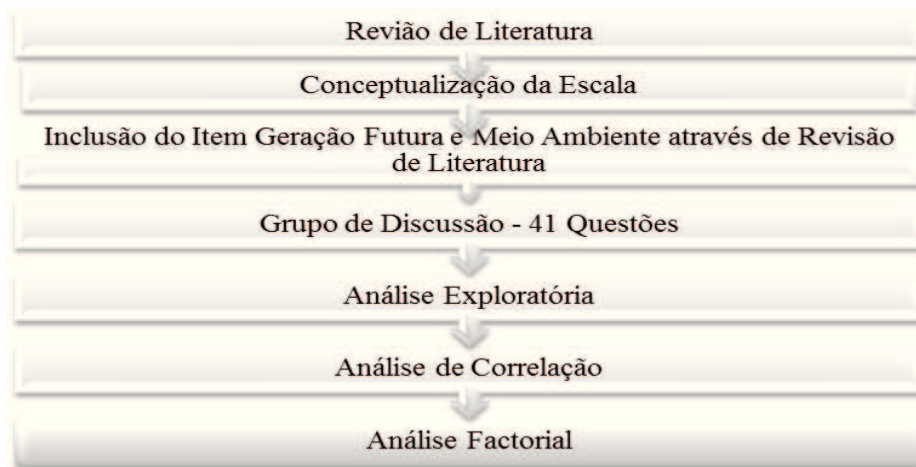
Neste trabalho de investigação pretende-se encontrar uma forma de mensurar a responsabilidade social empresarial tendo em conta a literatura revista e os estudos já efetuados nesta área. O principal objetivo deste estudo é poder aplicar uma escala de responsabilidade social empresarial que seja utilizada como uma ferramenta operacional da empresa por forma a que esta consiga perceber a relação entre as suas responsabilidades e o impacto que as mesmas têm nos vários *stakeholders*. Neste estudo optamos por centrá-lo nos *stakeholders* internos, nomeadamente os colaboradores.

Carroll (2000) apela para a importância, quer académica quer empresarial, da mensuração das atividades de responsabilidade social nas empresas e enfatiza a importância da criação de um método de estudo que seja válido e consensual. Wolf &

Aupperle (1991) têm uma visão distinta e não encontram forma para mensurar atividades de responsabilidade social empresarial. Por seu turno, Waddock & Graves (1997), embora apontem algumas dificuldades na medição da performance das atividades de responsabilidade social corporativa, sugerem a inclusão de métodos alternativos, tais como estudos de caso e de medidas de comportamento e percepção. Surgiu então a necessidade da criação de uma escala que mensurasse a percepção da responsabilidade social empresarial. Uma das primeiras escalas a ser utilizada foi a de Aupperle (1984), que foi baseada no modelo quadrimensional de Carroll (1979), tendo como principal objetivo mensurar a percepção dos administradores. Contudo, esta escala continha uma limitação, pois, não se consegue obter dados acerca do comportamento da organização, ou seja, não nos permite aferir qual a percepção dos outros intervenientes da organização. Quazi & O'Brien (2000) construíram uma escala que permite aferir o empenhamento dos administradores e qual a sua percepção no contexto económico e cultural da organização, mas que não consegue atestar a sua responsabilidade em termos sociais. Maignan & Ferrell (2000) destacam-se de todas escalas criadas até então, pois conseguem adequar uma escala que não só mensura a percepção individual da responsabilidade social empresarial, mas também estuda o envolvimento da organização. O objetivo principal deste estudo é compreender até que ponto cada organização desenvolve as suas responsabilidades legais, económicas, éticas e discricionárias, e se as mesmas são impostas pelos seus stakeholders. Este estudo baseia-se no modelo conceptual de Carroll (1979) e na teoria dos stakeholders. Contudo esta escala tem uma limitação, pois somente considera três tipos de stakeholders (clientes, colaboradores e organizações públicas). O autor enfatiza que, embora estes stakeholders não sejam os únicos a impor responsabilidades à empresa, são os mais diretamente afectados.

O modelo de investigação é apresentado no quadro dois onde se apresentam as etapas do modelo de investigação e os pressupostos que se basearam para desenvolver uma escala de mensuração de responsabilidade social empresarial, segundo Bagozzi (1991). Este procedimento foi suportado em parte pelas escalas desenvolvidas anteriormente na literatura, tais como Aupperle (1984), Carrol 1979, Maignan & Ferrell (2000) , Quazi & O'Brien (2000).

Quadro 2 - Processo de Elaboração da Escala de Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Elaboração Própria

O primeiro passo deste processo foi conceptualizar a escala de acordo com a definição de responsabilidade social empresarial já descrita anteriormente. De seguida, a categorização de *stakeholders* foi elaborada segundo a classificação definida por Wheeler & Sillanpaa (1997). Embora esta repartição seja das mais sólidas e compreensíveis de grande parte da literatura, verificou-se que era impossível incluir todos os *stakeholders*. Assim sendo, foram escolhidos os mais representativos de cada grupo, que passamos a apresentar na figura abaixo.



Figura 2 - Classificação dos *Stakeholders* segundo Wheeler & Sillanpaa(1997)

No terceiro passo, foram incluídos na escala de responsabilidade social empresarial os itens meio ambiente e gerações futuras. Nos nossos dias, o meio ambiente tem vindo a

ganhar um peso adicional nas organizações, no sentido de proteger e melhorar as condições laborais dos colaboradores e da organização. Outra das preocupações dos stakeholders passa pelo desenvolvimento sustentável das organizações, garantindo assim uma continuidade para as gerações futuras, segundo a WCED (1987). Podemos então concluir que os itens meio ambiente e gerações futuras estão relacionados, daí a sua inclusão, no grupo III, da análise dos *stakeholders*.

De seguida o processo foi aperfeiçoado com vista a eliminar as possíveis distorções existentes, surgindo assim o modelo final, onde foram criadas um conjunto de questões tendo em conta os oito *stakeholders*, selecionados anteriormente. Esta análise exploratória foi efetuada por cento e vinte e nove colaboradores que trabalham numa organização.

Procedemos à análise da correlação, onde os itens que não estavam correlacionados foram excluídos do processo. Este teste foi comprovado através do teste de Bartlett, onde as correlações têm significância a partir de 0,0001 e pelo teste Kaiser-Meyer –Olkin que também analisa o nível de correlação entre as variáveis e verifica a adequabilidade da realização da análise factorial. Por fim, procedemos à análise factorial, por forma a encontrarmos um conjunto de fatores que estão correlacionados entre si, e que nos irão explicar uma percentagem da amostra.

2.2 Questionário

O questionário entregue aos colaboradores, que serviu de análise nesta dissertação, é anónimo, sendo o mesmo constituído por 48 questões. Destas 48 questões, as primeiras 7 são direcionadas para identificar o tipo de amostra, através da recolha de informação do sexo, da idade, das habilitações literárias, do vínculo contratual e do departamento onde os colaboradores estão inseridos e por fim, uma avaliação global acerca do desempenho da empresa. As restantes 41 questões visam atingir o objetivo de explicar qual a perceção dos colaboradores em relação às atitudes de responsabilidade social que a empresa preconiza. As questões apresentadas são curtas e do tipo fechado, tendo como opção de resposta uma escala ordinal de 7 pontos, onde “1 corresponde a “mau” e “7 a “excelente”. A resposta número “4” corresponde a uma situação intermédia. Este tipo de

questões fechadas permite aos inquiridos tomar a decisão que julgam ser mais adequada perante as apresentadas.

A elaboração e distribuição do questionário foi conduzida por várias etapas por forma a conseguir o máximo de dados de toda a amostra disponível. Na primeira etapa, em função da revisão literatura, foram recolhidos todos os itens considerados ser necessários para aferir os vários tipos de responsabilidade a analisar. Numa segunda etapa, o inquérito foi adaptado em termos de construção frásica, e de seguida, numa terceira etapa, foi o conteúdo do questionário dado a conhecer a alguns colaboradores da empresa, o que permitiu que fosse feita uma avaliação prévia do conteúdo dos questionários, por forma a garantir que não iriam existir dificuldades e simultaneamente que todas as questões seriam corretamente entendidas pelos colaboradores respondentes. Numa quarta etapa, o inquérito foi distribuído a uma amostra composta por 110 colaboradores de todas as áreas funcionais de duas empresas pertencentes a um grupo de moldes e injeção de plásticos. Resta ainda mencionar que todo o processo garantiu o anonimato dos colaboradores respondentes ao questionário, para que obtenham um maior nível de segurança.

2.3 Amostra

O estudo que foi efetuado baseou-se na análise de uma empresa do sector industrial, sendo o objeto de estudo a recolha de dados numa ótica individual de cada trabalhador, tendo em atenção o contexto em que os mesmos se inserem. De notar que o estudo não tem como principal objeto a comparação com outras empresas.

A entidade empresarial que acolheu o estudo é uma empresa de média dimensão, segundo a classificação do IAPMEI, e está inserida num sector altamente competitivo, tecnológico, e exportador da economia portuguesa, que é a indústria de moldes e de plásticos, onde se começa a sentir a necessidade de perceber qual a perceção dos vários *stakeholders* relativamente à responsabilidade social empresarial. A administração da empresa, e em particularo seu departamento de recursos humanos, consideraram uma mais-valia a análise deste estudo pois os seus resultados serão um acréscimo de valor para a empresa.

O inquérito foi entregue a todos os colaboradores da empresa, e a única regra que foi imposta foi o preenchimento do questionário por parte dos colaboradores de todas as áreas funcionais da empresa, por forma a obter uma amostra com uma taxa de resposta correspondente a cerca de 1/3 da população inquirida. Para atingir tal efeito, foram entregues 129 inquéritos.

Após a definição do problema da investigação que foi definido inicialmente, foi efetuada a revisão de literatura e a entrega e recolha dos questionários. No capítulo seguinte, procederemos à apresentação de resultados.

3. Discussão de Resultados

Neste ponto apresentamos os resultados, provenientes da análise dos inquéritos recolhidos e do seu tratamento através de métodos estatísticos. Os softwares estatísticos de registo, apresentação e tratamento de dados utilizados neste trabalho foram Excel e o SPSS versão 19.0. No SPSS, foram definidas e parametrizadas todas as variáveis e de seguida foram introduzidos todos os inquéritos devidamente validados. Para o estudo das variáveis incluídas no modelo foram utilizadas análises estatísticas univariadas e multivariadas, existentes no SPSS.

3.1 Amostra

Dos 129 questionários entregues, apenas 116 colaboradores o devolveram, o que corresponde a 89 % de resposta, que é um valor bastante relevante. Após a análise dos 116 questionários, foram eliminados 30 questionários devido aos mesmos não estarem devidamente preenchidos.

Quadro 3 - Análise das Respostas

Tamanho da Amostra	Respostas Totais	Respostas Válidas	Taxa de Resposta
129	116	86	89%

Fonte: Elaboração Própria

A primeira análise efetuada passa pela caracterização dos indivíduos da amostra. Esta primeira abordagem passa pela utilização de técnicas de estatística descritiva, e tem como principal objetivo a caracterização dos indivíduos que compõem a amostra.

Os indivíduos são caracterizados pelos itens sexo, idade, as habilitações literárias, a situação contratual, a antiguidade na empresa e a área funcional onde estão inseridos.

Quadro 4 - Caracterização Estatística da Amostra

Descrição		Frequência Absoluta Fi	Frequência Relativa (%) Fi	Descrição		Frequência Absoluta Fi	Frequência Relativa (%) Fi
SEXO	Feminino	56	65,10%	SITUAÇÃO CONTRATUAL	Efectivo	70	81,40%
	Masculino	30	34,90%		Contratado	16	18,60%
		86	100,00%			86	100,00%
IDADE	Menos de 20 anos	1	1,20%	ANTIGUIDADE NA EMPRESA	Há menos 1 ano	3	3,50%
	Entre 20 e 29 anos	15	17,40%		Entre 1 e 10 anos	46	53,50%
	Entre 30 e 39 anos	35	40,70%		Entre 11 e 20 anos	22	25,60%
	Entre 40 e 49 anos	24	27,90%		Há mais de 20 anos	15	17,40%
	Mais de 50 anos	11	12,80%			86	100,00%
		86	100,00%			86	100,00%
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	1.º Ciclo	4	4,65%	ÁREA FUNCIONAL	Produtivos	64	74,42%
	2.º Ciclo	16	18,60%		Não Produtivos	22	25,58%
	3.º Ciclo	9	10,47%			86	100,00%
	Secundário	45	52,33%	SECTOR	Moldes	56	65,12%
	Bacharelato	0	0,00%		Plásticos	30	34,88%
	Licenciatura	12	13,95%			86	100,00%
		86	100,00%			86	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Da análise do quadro 4, verificamos que 65 % dos inquiridos que responderam ao inquérito pertencem ao sexo feminino e cerca de 35 % ao sexo masculino. Relativamente à repartição etária, verificamos que a maioria dos respondentes tem menos de 40 anos, cerca de 59 %. Dentro da percentagem anteriormente mencionada, a faixa etária com maior número de respondentes é de 30 – 39 anos.

Quanto às habilitações literárias, cerca de 52 % completou com sucesso o ensino secundário e cerca de 14 % atingiu o grau académico de licenciatura. Outro aspeto que podemos constatar é que cerca de 81% dos inquiridos está efetivo. A maioria dos inquiridos tem um vínculo laboral com a empresa há cerca de 10 anos (cerca de 54 %), estando há entre os 11 e os 20 anos 25% dos colaboradores da empresa, e apenas 17% dos inquiridos a exercer funções há mais de 20 anos. Relativamente à distribuição sectorial verifica-se que cerca 65 % dos respondentes estão inseridos no sector de moldes e os restantes 35% estão alocados ao sector dos plásticos. Quanto à distribuição funcional, constatamos que cerca de 74 % está inserido na área produtiva da empresa e os 26% remanescentes estão inseridos na área administrativa, financeira, comercial, planeamento e qualidade.

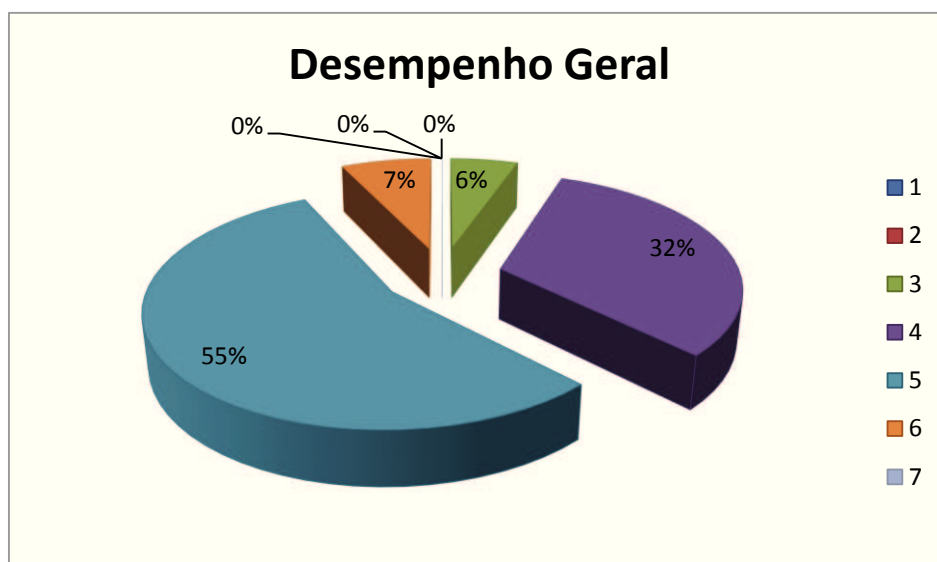


Figura 3 - Caracterização Desempenho Geral da Empresa

No inquérito também foi questionado aos colaboradores que fizessem uma primeira avaliação ao desempenho geral da empresa, e verificamos que cerca de 87% das respostas são atribuídas aos valores da escala 4 e 5, o que nos leva a concluir que os colaboradores consideram a prestação global das empresas como boa. Este desempenho geral também nos leva a concluir que a empresa ainda poderá melhorar alguns aspetos para que possa atingir uma situação generalizada óptima, ou até mesmo excelente para a maioria dos seus colaboradores. Também concluímos que da totalidade da amostra dos

colaboradores, não existe nenhum deles que se sente totalmente desagradado com a prestação da empresa de uma forma geral. Um dos factos que também pode justificar esta análise prende-se com a idade média dos colaboradores, ou seja de pertencerem a uma faixa etária que se pode considerar ainda jovem, logo o nível de escolaridade é superior, o que por regra, significa que os colaboradores são mais esclarecidos e consequentemente percebem mais corretamente a realidade que estamos a abordar.

3.1 Modelo de Medidas: Análise Fatorial

O estudo que iremos efetuar será dividido em duas partes. Em primeiro lugar procederemos à análise de fiabilidade da amostra e em seguida a análise fatorial, com vista a aferir a confiabilidade e validade dos dados recolhidos. Este estudo tem como objetivo único aferir e criar um método eficaz para validar as medidas usadas para operacionalizar a escala criada por Turker (2008).

A perceção da responsabilidade social empresarial, nomeadamente as responsabilidades, não são variáveis que possam ser observadas diretamente, mas não quer dizer que não possam ser mensuradas indiretamente e que as mesmas se relacionem entre si. Para explicar esta correlação existente entre as variáveis, pretende-se desenvolver a análise fatorial que nos garanta a validade das variáveis que constituem os fatores e aferir se os mesmos medem ou não os mesmos conceitos.

A análise fatorial é um método estatístico multivariado, que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais. Deste modo, assume que tanto as co-variâncias como as correlações entre as variáveis observáveis são geradas pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes ou conceitos, não diretamente medidos, designados por fatores comuns ou variáveis latentes. Esta análise permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2005). O grande objetivo da análise fatorial, é explicar grupos de variáveis correlacionadas, através de fatores que

expressam o que existe de comum nas variáveis originais, permitindo reduzir a dimensão dos dados, sem perda de informação.

Para que possamos averiguar qual a qualidade das correlações entre as variáveis, existem dois procedimentos estatísticos, que são o teste de KMO e o teste de Bartlett. O teste KMO é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Um valor da estatística de teste de KMO, perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indicam que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2005). Para Kaiser, os valores do KMO apresentam-se no quadro seguinte:

Quadro 5 - Qualificação dos Valores do KMO

KMO	Análise Factorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Aceitável

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2005a)

O teste de esfericidade de Bartlett serve para mensurar a existência de correlações significativas entre as variáveis. De seguida, apresentamos os resultados do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 6 - Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
0,843	Chi - Square	3409,956
	df	820
	Sig.	0

Fonte: Elaboração Própria

O valor obtido pelo teste de KMO está acima dos 0,80, pelo que podemos concluir que as variáveis que constituem o fator estão correlacionadas, o que permitirá uma boa ligação entre os itens a analisar e a dimensão da amostra, e por conseguinte a justificação da prossecução da análise fatorial. Os valores do Qui-Quadrado obtidos pelo teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos, ou seja, este teste tem associado um nível de significância de 0,000, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, para qualquer nível de significância, mostrando que existe correlação entre as variáveis, pelo que se prosseguiu com a análise fatorial.

Numa segunda fase, extraíram-se os fatores num método de rotação, chamado Varimax. Este método consiste em determinar o número de fatores igual ao número de valores próprios maiores que um. A aplicação do método da rotação ortogonal, teve como objetivo extremar os valores dos loadings, para que cada variável se associe a cada fator. A grande parte dos outros métodos de rotação procura que os pesos fatoriais de um conjunto de variáveis sejam o maior possível num fator e o menor possível nos outros fatores ortogonais.

Apresenta-se no apêndice B a matriz de componentes principais onde se mostram os coeficientes, que permitem relacionar as variáveis com os fatores antes da rotação, representando a sua correlação.

As comunalidades também são apresentadas no apêndice B, pois as mesmas dizem respeito ao método de análise das componentes principais para extrair os fatores, tal como a percentagem da variância explicada e o gráfico de Scree Plot. A comunalidade apresenta a proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número de fatores. As comunalidades iniciais são iguais a 1, existindo tantas componentes principais quanto as variáveis. Dos fatores extraídos, a percentagem da variância comum das variáveis é superior a 60 %. Muito embora inicialmente se apresentassem à análise 8 fatores, depois de observarmos o gráfico Scree Plot, aposto no apêndice B, constatamos que a inversão do direccionamento da curva do gráfico, dá-se no quinto fator. Verificamos também que, segundo os critérios de Kaiser (valores próprios maiores que 1), foram retidos 5 fatores que explicam cerca de de 68,13 % da variabilidade total.

Apresentamos também a matriz das componentes principais que apresenta os coeficientes (loadings ou pesos) que relacionam as variáveis com os fatores antes da rotação. Estes coeficientes ou loadings representam a correlação entre as variáveis e os fatores. Note-se que a soma dos quadrados dos *loadings* das variáveis para cada fator (soma em coluna) são os valores próprios das componentes, conforme se pode observar no quadro apresentado no apêndice B.

Os dados analisados foram alvo de uma análise com a rotação Varimax. O objetivo da rotação Varimax é extremar os valores dos loadings para que cada variável seja associada apenas a um fator. Optou-se por este método por forma a obter uma estrutura fatorial, na qual cada uma das variáveis originais fosse associada a um só fator e menos associada aos restantes fatores. O processo de seleção de cada fator foi feito considerando os itens superiores a 0.60.

Os resultados da análise fatorial são em muito semelhantes aos modelo de Turker (2008), que serviu de base à preparação do questionário, a aplicar na empresa, bem como aos estudos já mencionados na revisão de literatura anteriormente abordados. O modelo apresenta um método alternativo de mensurar as actividades de responsabilidade social empresarial, baseada numa visão dos colaboradores.

Neste estudo, teve-se em conta a classificação de Wheeler & Sillanpaa (1997) para tipificar quais os *stakeholders* relevantes para o estudo. No modelo de investigação apresentamos o conjunto de *stakeholders* que foram seleccionados para representar cada dimensão desta tipologia: colaboradores, clientes, sociedade, governo, concorrência, meio ambiente, gerações futuras e organizações não-governamentais. Salientamos que, que o *stakeholder* concorrência, foi eliminado da estrutura factorial. Uma das justificações possíveis prende-se com o fato dos respondentes do inquérito, pensarem que a organização não tem qualquer responsabilidade para com a concorrência, outra razão, deve-se ao fato, dos colaboradores interpretarem incorretamente algumas declarações vinculadas pela organização. No quadro sete apresentamos, os cinco factores que foram seleccionados como sendo relevantes para a análise, bem como, as perguntas do questionário, que lhe foram alocadas. De notar, que uma particularidade deste estudo é a combinação entre as actividades de responsabilidade social empresarial

com um *stakeholder*, que é representativo para a organização estudada numa escala fatorial.

Quadro 7 – Análise Factorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax

FACTOR 1 : Responsabilidade Social Empresarial - Colaboradores		F1	F2	F3	F4	F5
1.1	A empresa providencia um conjunto de benefícios indirectos de forma a qualidade de vida dos funcionários.	,662	,138	,230	,285	,097
1.2	Os funcionários da nossa empresa recebem um salário razoável, para manterem uma qualidade de vida aceitável	,744	-,026	,059	,135	,176
1.3	As políticas praticadas pela empresa conseguem manter um ambiente saudável para todos os funcionários	,797	,056	,122	,078	,192
1.5	Existem oportunidades na empresa que permitam aos funcionários desenvolverem as suas capacidades no desempenho da sua função	,770	,262	,207	,152	-,001
1.6	As políticas desenvolvidas pela empresa encorajam os empregados a desenvolver as suas capacidades e carreiras	,729	,257	,404	,150	,141
1.7	A empresa implementa políticas flexíveis, para promover uma boa qualidade de vida	,621	,231	,401	,190	,165
1.8	As decisões de gestão são tomadas tendo em consideração as necessidades e vontade dos funcionários.	,677	,086	,330	,248	,172
1.9	As decisões de gestão tomadas para com os funcionários são por regra justas.	,724	,262	,216	,159	,203
1.10	Eu acredito que a empresa cria oportunidades iguais para todos os funcionários	,740	,068	,247	,087	,201

Fonte: Elaboração Própria

FACTOR 2 : Responsabilidade Social Empresarial - Clientes		F1	F2	F3	F4	F5
1.4	A nossa empresa tem funcionários que pretendem adquirir formação adicional	,337	,417	,171	-,034	,070
1.11	Um dos maiores objectivos da empresa é vender produtos com elevada qualidade para os clientes	,137	,829	,104	,153	,161
1.12	Os nossos produtos são concebidos segundo as normas nacionais e internacionais.	,155	,785	,117	,036	,254
1.13	A garantia incluída no produto é uma condição mais vantajosa no mercado	,012	,863	,059	,189	,071
1.14	A empresa providencia uma informação completa e cuidada acerca dos seus produtos para todos os clientes	,257	,746	,132	,205	,231
1.15	A nossa empresa respeita os direitos dos clientes acima das disposições legais	,122	,760	,142	,283	,152
1.16	A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa	,046	,812	,108	,304	-,019
1.17	A nossa empresa responde pelas queixas dos nossos clientes	,087	,623	-,147	,438	,120
1.19	A nossa empresa enfatiza a importância da responsabilidade social na nossa sociedade	,326	,357	,352	,299	,127
1.22	A nossa empresa cria oportunidades de emprego	,248	,416	,251	,350	,063

Fonte: Elaboração Própria

FACTOR 3 : Responsabilidade Social Empresarial - Sociedade		F1	F2	F3	F4	F5
1.20	A nossa empresa contribui para escolas, hospitais	,127	,100	,720	,023	,163
1.21	A nossa empresa contribui para projectos e campanhas que promovam o bem-estar da sociedade	,111	,140	,745	,079	,158
1.24	A empresa tenta ajudar na resolução de problemas sociais.	,455	,259	,471	,374	,268
1.37	A nossa empresa promove projectos de investigação e desenvolvimento, para melhorar no futuro o bem estar da sociedade	,242	,147	,636	,464	,111
1.38	A nossa empresa faz donativos para instituições de caridade.	,183	,109	,772	-,013	,168
1.39	A nossa empresa encoraja os funcionários a participar em actividades voluntárias	,321	,069	,765	,100	-,044
1.40	A nossa empresa apoia organizações não governamentais que actuam em áreas problemáticas.	,181	,025	,786	-,029	,085
1.41	A nossa empresa tem em consideração todos os pedidos provenientes das organizações não governamentais.	,240	,012	,768	,060	,072

Fonte: Elaboração Própria

FACTOR 4 : Responsabilidade Social Empresarial : Governo e Gerações Futuras		F1	F2	F3	F4	F5
1.18	A nossa empresa é conhecida por uma empresa respeitável e de palavra	,325	,418	-,030	,468	,306
1.23	A nossa empresa cumpre sempre com as suas obrigações legais (pagando com regularidade todos os impostos)	,253	,226	-,217	,403	,329
1.26	A principal regra da nossa empresa é agir com honestidade em todos os negócios que se efectuam.	,206	,159	-,099	,623	,402
1.27	A nossa empresa coopera com outras empresas, embora concorrentes, em projectos de responsabilidade social.	,070	,296	,250	,468	,273
1.28	A nossa empresa compete com os seus concorrentes numa base ética.	,269	,313	-,068	,529	,442
1.34	O objectivo da nossa empresa é o crescimento sustentado, tendo em conta as gerações futuras.	,145	,219	,235	,816	,198
1.35	A nossa empresa faz investimentos, de forma a criar uma vida melhor para as gerações futuras.	,186	,278	,179	,832	-,039
1.36	A nossa empresa faz investimentos para criar oportunidades de emprego para as gerações futuras.	,146	,212	,173	,841	-,014

Fonte: Elaboração Própria

FACTOR 5 : Responsabilidade Social Empresarial: Meio Ambiente		F1	F2	F3	F4	F5
1.25	A nossa empresa age segundo a legalidade em todas as situações	,412	,234	-,125	,436	,497
1.29	A nossa empresa evita sempre concorrência desleal.	,296	,154	-,102	,551	,594
1.30	A nossa empresa implementa os programas necessários para minimizar os impactos negativos ao nível do meio ambiente	,200	,228	,218	,117	,833
1.31	A nossa empresa participa em projectos que simultaneamente protegem e melhora a qualidade do meio ambiente envolvente.	,157	,187	,432	,214	,771
1.32	A nossa empresa tem o equipamento necessário para reduzir o impacto ambiental negativo.	,211	,185	,351	,074	,831
1.33	A nossa empresa faz um correcto planeamento dos investimentos, de forma a evitar a degradação do ambiente.	,294	,129	,410	,142	,760

Fonte: Elaboração Própria

O quadro abaixo explana os fatores resultantes da análise fatorial, e simultaneamente descreve o que cada fator procura refletir em termos de percepção de responsabilidade social empresarial que os colaboradores têm da empresa.

Quadro 8 – Fatores resultantes da análise fatorial das variáveis

Fator	Descrição
FATOR 1 : Responsabilidade Social Empresarial-Colaboradores	Reflete as responsabilidades que a empresa tem para com os seus colaboradores, quer em termos salariais, de formação, de promoção de carreira.
FATOR 2 : Responsabilidade Social Empresarial-Clientes	Reflete as responsabilidades que a empresa tem para com os seus clientes, quer em termos qualidade de produto, cumprimento de normativo, e de imagem fiável
FATOR 3 : Responsabilidade Social Empresarial-Sociedade	Reflete as responsabilidades que a empresa tem com a sociedade, ou seja, a sua envolvimento em projectos humanitários e sociais, incentivando também os seus funcionários a colaborarem voluntariamente
FATOR 4 : Responsabilidade Social Empresarial-Governo e Gerações Futuras	Reflete as responsabilidades que a empresa tem para com o governo em termos de responsabilidades legais e éticas, bem como, uma preocupação de continuidade da organização para as gerações futuras possam manter os mesmos ou melhores padrões de vida.
FATOR 5 : Responsabilidade Social Empresarial-Meio Ambiente	Reflete as responsabilidades que a empresa tem com o meio ambiente, evitando a sua degradação, bem como, promovendo um conjunto de acções, para melhorar os impactos negativos que a empresa possa criar.

Fonte: Elaboração Própria

O primeiro fator representa, tal como descrevemos no quadro oito, as atividades de responsabilidade social empresarial dos colaboradores, que vão desde a formação profissional, a valorização da experiência/*know-how*, muito importante no sector altamente tecnológico que a organização está inserida. Também ainda existe a preocupação de a promoção de carreira e a vinculação dos colaboradores à organização, o que, também pode ser comprovado através da análise descritiva dos dados, onde a maioria dos colaboradores é efectiva. Sem dúvida que estes são uma das fatias mais importantes, ao nível dos *stakeholders*, pois neste setor de actividade, embora seja altamente tecnológico, a mão-de-obra existente é muito qualificada, pois qualquer colaborador tem um período experimental longo para que possa ficar habilitado a executar tarefas com elevada precisão. De notar que os colaboradores ao serem o fator primeiro de toda a análise, denotam que eles próprios como respondentes deste inquérito reconhecem a importância neste tipo de negócio.

O segundo fator são consideradas as atividades de responsabilidade social empresarial relacionadas com os clientes. Os clientes são sem sombra de dúvida o motor de todos os negócios e, sem as suas encomendas, a organização não pode subsistir e evoluir. A satisfação das suas necessidades, quer seja de produtos ou serviços, permite à organização criar uma relação comercial estável de fidelização de negócio. Os respondentes do inquérito também têm a percepção que o *stakeholder* é sem dúvida alguma uma peça importante na organização que estão inseridos.

No terceiro fator, estão incluídas as responsabilidades voluntárias que a empresa tem para com a sociedade. Destacamos essencialmente a entrega de donativos a instituições de caridade e no apoio a associações, grupos desportivos onde existam colaboradores que já prestam serviço voluntário. A organização procura assim manter uma relação estreita com as entidades que a rodeiam em termos demográficos, bem como naquelas que exista já intervenção de colaboradores. Os mesmos categorizam este tipo de responsabilidade num fator intermédio, devido essencialmente às ações serem praticadas num ambiente circundante comum à organização e aos colaboradores, que permite que os mesmos sintam o efeito direto.

O quarto fator, é baseado essencialmente no modelo de Carroll, onde nessa escala o governo estava apresentado numa posição intermédia. Os colaboradores posicionam

este tipo de responsabilidades éticas e legais num nível inferior, ou seja, eles não tem a percepção da importância deste tipo de exigências para a organização, embora sabendo que as mesmas existem, o que nos leva a crer, que não as consideram como prioritárias para o desempenho da organização. Outro dos aspectos em que a sua sensibilidade é reduzida é no investimento contínuo das organizações, quer em maquinaria, quer em processos fabris, quer em inovação para manter o nível de qualidade da organização e assim proporcionar boas condições para os colaboradores atuais, bem como criar novos postos de trabalho.

Por fim resta-nos abordar, o último fator, que está relacionado com as atividades de responsabilidade social, relacionadas com o meio ambiente, no sentido de promover melhorias no meio circundante. Este fator tem o peso residual na análise, pois este sector é muito pouco poluente e, embora os colaboradores participem ativamente na separação de lixo, existem meios de recolha de resíduos, o que minimiza todo o seu envolvimento neste processo.

Podemos concluir que os colaboradores têm percepção das atividades de responsabilidade social da organização onde estão inseridos, especialmente as que estão relacionadas com eles, com clientes, sociedade, governo e meio ambiente. De notar que o primeiro fator está direcionado aos colaboradores, o que nos permite afirmar que eles se sentem parte integrante da organização e do processo decisório. Os restantes factores são classificados em função do seu entendimento acerca da organização que estão inseridos. Um aspeto interessante foi o posicionamento das responsabilidades éticas e legais em terceiro fator, pois a organização aplica um grande esforço para cumprir com as suas obrigações legais e acima de tudo manter uma imagem sólida, de eficiência e ética de mercado, enquanto os seus colaboradores nem sempre estão sensibilizados para este esforço, quando ele é muito relevante quer para clientes, fornecedores, governo e instituições financeiras. De seguida apresentamos uma análise aos fatores que estudamos anteriormente para aferirmos a sua consistência e veracidade.

3.2 – Análise da Consistência Interna

A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. As respostas diferem dentro do

mesmo inquirido de pessoa para pessoa, não que seja dúbio, mas simplesmente porque cada inquirido pode ter uma opinião distinta sobre a mesma questão (Pestana e Gageiro, 2005a). Assim sendo, quando analisamos a fiabilidade interna das componentes extraídas de cada item, calcula-se o coeficiente Alpha (α) desenvolvido por Cronbach (1951). O Alpha de Cronbach, é definido pela correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, com o propósito de medir a mesma característica. Varia entre zero e um, qualificando-se a consistência interna, de acordo com a escala proposta por Pestana e Gageiro (2005a):

Quadro 9 – Avaliação do Coeficiente Alpha Cronbach

Alpha de Cronbach	Consistência interna
> 0,9	Muito boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Razoável
0,6-0,7	Fraca
<0,6	Inadmissível

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro(2005a)

Os resultados evidenciados após o cálculo do alfa de Cronbach, revelam valores superiores a 0.80, o que nos levam a concluir que existe uma consistência e uma fiabilidade interna boa no caso do fator 1 e 4 e muito boa nos fatores 2,3 e 5, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 10 – Coeficiente Alpha de Cronbach

Factor	Descritivo	Alpha de Cronbach	Consistência Interna
1	Responsabilidade Social Empresarial - Colaboradores	0,806	Boa
2	Responsabilidade Social Empresarial - Clientes	0,906	Muito Boa
3	Responsabilidade Social Empresarial - Sociedade	0,912	Muito Boa
4	Responsabilidade Social Empresarial - Governo e Gerações Futuras	0,895	Boa
5	Responsabilidade Social Empresarial - Meio Ambiente	0,927	Muito Boa

Fonte: Elaboração Própria

Concluimos que todos os fatores testados apresentam de uma forma consistente a realidade que se pretendiam mensurar, pois evidenciam relações estatisticamente coesas. Assim sendo, todos os fatores contribuem de forma significativa para aferir a percepção da responsabilidade social empresarial que os colaboradores da organização em que estão inseridos, a vários níveis, quer seja com clientes, com a sociedade, com o meio ambiente, com as gerações futuras, com o governo e inclusive com eles próprios. Podemos igualmente afirmar que embora seja avaliada com um valor médio de desempenho geral, verificamos que as empresas em estudo ainda têm ainda um caminho a percorrer, sobretudo no sentido dos colaboradores serem envolvidos nas decisões da organização e se sintam ainda mais integrados na mesma.

4. Conclusão

O trabalho de investigação desenvolvido nesta dissertação foi baseado num conjunto de conceitos teóricos e práticos que nos permitiram apresentar alguns dos contributos que julgamos ser mais relevantes na área da responsabilidade social empresarial e na teoria dos *stakeholders*. Damos especial ênfase às questões ligadas à responsabilidade social empresarial e em que esta pode vir a melhorar qualitativamente o desempenho das organizações e dos seus *stakeholders*. Realçamos também o facto de que, se uma organização nas suas tomadas de decisão tiver a clarividência de saber envolver todas as partes interessadas neste processo, a sua estratégia será reforçada num médio prazo. A responsabilidade social empresarial também foi categorizada em várias vertentes: económicas, legais, éticas e discricionárias, que procuram responder a todas as expectativas que a sociedade tem das organizações. As expectativas da sociedade estão intimamente ligadas com as necessidades de cada *stakeholder* individual ou grupo de *stakeholders*. A organização por seu turno deverá ter em atenção, esta simbiose entre expectativas dos *stakeholders* e necessidades das entidades, para que consiga otimizar e maximizar o lucro, mas mantendo satisfeitos os *stakeholders* que têm maior peso/fatia dentro da estrutura hierárquica.

Usando dados de uma empresa do sector industrial e pelo recurso a análise fatorial, verificamos a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre as atitudes de responsabilidade social empresarial por parte da organização e a perceção que os colaboradores têm acerca das mesmas. A organização apresenta uma preocupação constante na monitorização dos resultados da empresa (responsabilidades económicas), o cumprimento da legislação em vigor em termos ambientais, laborais e financeiros (responsabilidades legais), uma postura ética perante os seus *stakeholders*-clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade (responsabilidades legais) e começa a promover iniciativas voluntárias que permitem a interação com a sociedade circundante (responsabilidades discricionárias).

Concluimos ainda que a perceção que os colaboradores têm acerca da organização, relativamente a eles, apresenta um nível razoável em ações implementadas ao nível de formação profissional, promoção de carreiras, implementação de um sistema de higiene e segurança no trabalho, certificações de qualidade ambiental e outras normas que permitam aos colaboradores verificarem o esforço constante desta instituição.

As conclusões do estudo deixam em aberto as várias pistas para investigação futura e também existem algumas limitações na investigação. A investigação foi elaborada numa única empresa, representativa de um único sector. A condução de um estudo semelhante noutras empresas representa uma contribuição valiosa para a generalização das medidas, em termos sectoriais. Se a mesma investigação fosse levada a cabo num contexto internacional, usando a mesma abordagem, conseguiríamos entender as alterações provenientes dos fatores culturais e quais as suas implicações nas relações entre organizações e os *stakeholders*.

Referências Bibliográficas

AccounAbility. (2011). Institutional website: <http://www.accountability.org/> acedido a 06/08/2013

Aupperle, K. E.: (1984), ‘An Empirical Measure of Corporate Social Orientation’, in L. E. Preston (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*”, Vol. 6 (JAI, Greenwich, CT), pp. 27–54.

Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J.(1985).” An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”. *Academy of Management Journal*, 28, 446- 463.

Bagozzi, R., Y. Yi and L.Phillips (1991) “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, *Administrative Science Quarterly* 36(3), 421–458.

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

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

Carroll, A. (1998). “The four faces of corporate citizenship”. *Business & Society Review*, 100/101, 1-7.

Carroll, A. (1999). “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”.*Business & Society*, 38, 268-295.

Carroll, A. (2000). “A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement”. *Business & Society*, 39 (4), 466–478.

Carroll, A., & Shabana, K. (2010). “The business case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105

Charkham, J.: (1994), “Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries” (Claredon, Oxford).

Clarkson, M. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance” *Academy of Management Review* 20(1), 92–117.

Dahlsrud, A. (2008). “How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 Definitions”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Davis, K. (1973). “The case for and against business assumption of social responsibilities”. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications”. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

European Commission. (2001).” Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility”. Brussels: EU Commission.

European Commission. (2002).”Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development”. Brussels: European Commission.

European Commission. (2011).Institutional website.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index_en.htm acedido a 17/7/2013

Freeman, E. & David Reed, (1983).”Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, 88-106.

Freeman, E. (1984). “Strategic management: A stakeholder approach”. Boston: Pitman.

Friedman, M (1970). “The social responsibility of business is to increase its profits”. New York Times Magazine, 13, 122–126.

Friedman, M. (1962). “Capitalism and freedom”. Chicago: University of Chicago Press.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). “Corporate social responsibility theories: Mapping the Territory”. Journal of Business Ethics, 53, 51-71.

Gibson, K,(2000)”The Moral Basis of Stakeholders Theory”, Journal of Business Ethics, 245-257

Graves, S. & Waddock, S. (1994).” Institutional owners and corporate social performance”. Academy of Management Journal, 37(4), 1035-1046.

Greenwod, M. (2007), “Stakeholder Engagement: Betond the Myth of Corporate Responsibility”, Journal of Business Ethics, 74:315-327.

Hill, C., & Jones, T. (1992).“Stakeholder-agency theory”. Journal of Management Studies, 29: 131-154.

International Labor Organization. (2011). Institutional website:
www.ilo.org/empent/Publications/WCMS.../index.htm acedido a 12/6/2013

International Organization for Standardization. (2011). Institutional website:
http://www.iso.org/iso/social_responsibility acedido a 15/6/2013

Jensen, M., (2001)”Value Maximization, Stakeholders Theory and The Corporate Objective Function”. European Financial Management, 27-317.

Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, M. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-430.

Maignan, I. and O. Ferrell (2000), "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France", *Journal of Business Ethics* 23(3), 283–297.

Maignan, I. (2001). "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison". *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.

Maignan, I., & Ferrell, O. (2001)." Corporate citizenship as a marketing instrument". *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship". *Journal of Business Ethics*, 45 (1), 109-120.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.

Parmar, B., Freeman, E. Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L., & de Colle, S. (2010) "Stakeholder theory: The state of the art". *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005a). "Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS". Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, G. (2004). " Responsabilidade social das empresas - Estado da arte em Portugal" Lisboa: CECO.A.

Quazi, A. & D. O'Brien (2000), “An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics* 25, 33–51.

Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). “How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment”. *Journal of Business Ethics*, 94, 107-127.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). “Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes”. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.

Sair da Casca (SDC) - Consultoria em Desenvolvimento Sustentável acessível em <http://www.sairdacasca.com/origemeevolucao.asp> acessido a 10/07/2012.

Sekaran, U. (2000). “Research Methods for Business: A Skill-Building Approach”. 3^a ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., apud Sotomayor (2006).

Silveira, Alexandre Di Miceli da, Claudia Emiko Yoshinaga, & Paulo Rocha Ferreira Borba, (2005). “Crítica a Teoria dos Stakeholders Como Função Objectivo Corporativa”. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 33-42.

Verdeyen, V., J. Put and B. V. Buggenhout (2004), “A Social Stakeholder Model”, *International Journal of Social Welfare* 13, 325–331.

Votaw, D. (1972).” Genius became rare: A comment on the doctrine of social Responsibility”. *California Management Review*, 15(2), 25–31.

Waddock, S. & S. Graves (1997)”The Corporate Social Performance – Financial Performance Link”.*Strategic Management Journal* 18(4), 303–319.

Waddock, S. (2004).” Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship”. *Business and Society Review*, 109 (1), 5-42.

Waddock, S. (2008a). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 87-108.

Waddock, S. (2008b). “The development of corporate responsibility/corporate Citizenship”. *Organization Management Journal*, 5, 29-39.

Wartick, S., & Cochran, P. (1985),”The evolution of the corporate social performance Model”. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Wheeler, D. and M. Sillanpaa (1997), “The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value” (Pitman, London).

Wolfe, R. and K. Aupperle: (1991), “Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct”, in J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12 (JAI Press, Greenwich, CT), pp. 265–268.

Wood, D. (1991). “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

Wood, D., & Jones, E. (1995). “Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance”. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

World Business Council for Sustainable Development (2011). Institutional website. <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1> acedido a 15/5/2013

World Commission on Environment and Development (1987). “Our common future. Oxford” Oxford University Press.

Apêndices

APÊNDICE A: Questionário sobre atitudes de responsabilidade social empresarial

Mónica Catarina Pavoeiro Silva Peralta, aluna da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, está a desenvolver a sua tese de dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais. Para ser possível a realização deste estudo, é necessária a colaboração de todos os funcionários, no preenchimento deste inquérito.

Declaro que a utilização dos dados obtidos serão meramente para uso no âmbito da realização da tese acima mencionada. Mais acrescento que todos os dados são anónimos e confidenciais.

No preenchimento deste questionário deve assinalar apenas uma resposta por cada item.

Exemplo:

Parte I – Dados Básicos

1.1 Sexo

- Feminino
- Masculino

1.2 Idade _____ anos

1.3 Habilitações Literárias

- 1ºCiclo (Antigo Ensino Primário)
- 2ºCiclo (Antigo Ciclo Preparatório)
- 3ºCiclo (5º ano do liceu)
- Secundário (Antigo 7º Ano do liceu)
- Bacharelato
-
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado/Doutoramento

1.4 Situação Contratual

- Efectivo
- Contrato a prazo
- Outro

1.5 Antiguidade na empresa

Há quantos anos trabalha na empresa? _____ anos

1.6 Área Funcional a que pertence

- Comercial
- Produtiva
- Administrativa/Financeira
- Qualidade
- Aprovisionamento
- Planeamento

1.7. Como avalia o desempenho geral da empresa onde trabalha (1 mau; 7 excelente)

1 2 3 4 5 6 7

Parte II – Atitudes de Responsabilidade Social

Na segunda parte do inquérito, pretende-se saber qual a vossa concordância ou discordância face às questões que são propostas. A escala utilizada de 1 a 7 pontos, sendo 1 correspondente à opinião de discordância total e a posição 7 corresponde a uma concordância total.

Assinale com um X a opção que melhor traduz a sua opinião.

Mau							Excelente		
1	2	3	4	5	6	7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.1. A empresa providencia um conjunto de benefícios indirectos de forma a melhorar a qualidade de vida dos funcionários.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.2. Os funcionários da nossa empresa recebem um salário razoável, para manterem uma qualidade de vida aceitável.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.3. As políticas praticadas pela empresa conseguem manter um ambiente saudável para todos os funcionários.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.4. A nossa empresa tem funcionários que pretendem adquirir formação adicional.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.5. Existem oportunidades na empresa que permitam aos funcionários desenvolverem as suas capacidades no desempenho da sua função.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.6. As políticas desenvolvidas pela empresa encorajam os empregados a desenvolver as suas capacidades e carreiras.
Mau							Excelente		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.7. A empresa implementa políticas flexíveis, para promover uma boa qualidade de vida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.8. As decisões de gestão são tomadas tendo em consideração as necessidades e vontade dos funcionários.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.9. As decisões de gestão tomadas para com os funcionários são por regra justas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.10. Eu acredito que a empresa cria oportunidades iguais para todos os funcionários.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.11. Um dos maiores objectivos da empresa é vender produtos com elevada qualidade para os clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.12. Os nossos produtos são concebidos segundo as normas nacionais e internacionais.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.13. A garantia incluída no produto é uma condição mais vantajosa no mercado.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.14. A empresa providencia uma informação completa e cuidada acerca dos seus produtos para todos os clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.15. A nossa empresa respeita os direitos dos clientes acima das disposições legais.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.16. A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.17. A nossa empresa responde pelas queixas dos nossos clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.18. A nossa empresa é conhecida por uma empresa respeitável e de palavra.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.19. A nossa empresa enfatiza a importância da responsabilidades social na nossa sociedade.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.20. A nossa empresa contribuiu para escolas, hospitais.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1.21. A nossa empresa contribui para projectos e campanhas que promovam o bem-estar da sociedade.

- | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.22. A nossa empresa cria oportunidades de emprego. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.23. A nossa empresa cumpre sempre com as suas obrigações legais (pagando com regularidade todos os impostos). |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.24. A empresa tenta ajudar na resolução de problemas sociais. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.25. A nossa empresa age segundo a legalidade em todas as situações. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.26. A principal regra da nossa empresa é agir com honestidade em todos os negócios que se efectuem. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.27. A nossa empresa coopera com outras empresas, embora concorrentes, em projectos de responsabilidade social. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.28. A nossa empresa compete com os seus concorrentes numa base ética. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.29. A nossa empresa evita sempre concorrência desleal. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.30. A nossa empresa implementa os programas necessários para minimizar os impactos negativos ao nível do meio ambiente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.31. A nossa empresa participa em projectos que simultaneamente protegem e melhoram a qualidade do meio ambiente envolvente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.32. A nossa empresa tem o equipamento necessário para reduzir o impacto ambiental negativo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.33. A nossa empresa faz um correcto planeamento dos investimentos, de forma a evitar a degradação do ambiente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.34. O objectivo da nossa empresa é o crescimento sustentado, tendo em conta as gerações futuras. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.35. A nossa empresa faz investimentos, de forma a criar uma vida melhor para as gerações futuras. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.36. A nossa empresa faz investimentos para criar oportunidades de emprego para as gerações futuras. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.37. A nossa empresa promove projectos de investigação e desenvolvimento, para melhorar no futuro o bem-estar da sociedade. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.38. A nossa empresa faz donativos para instituições de caridade. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.39. A nossa empresa encoraja os funcionários a participar em actividades voluntárias. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.40. A nossa empresa apoia organizações não governamentais que actuam em áreas problemáticas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1.41. A nossa empresa tem em consideração todos os pedidos provenientes das organizações não governamentais. |

Mau **Excelente**

Obrigada pela sua preciosa colaboração

APÊNDICE B: Resultados da Análise Fatorial

Apêndice B.1 – “Comunalidades”

Communalities

	Initial	Extraction
1.1	1,000	,745
1.2	1,000	,711
1.3	1,000	,718
1.4	1,000	,726
1.5	1,000	,782
1.6	1,000	,829
1.7	1,000	,684
1.8	1,000	,764
1.9	1,000	,750
1.10	1,000	,727
1.11	1,000	,853
1.12	1,000	,728
1.13	1,000	,805
1.14	1,000	,801
1.15	1,000	,767
1.16	1,000	,792
1.17	1,000	,652
1.18	1,000	,768
1.19	1,000	,761
1.20	1,000	,749
1.21	1,000	,719
1.22	1,000	,623
1.23	1,000	,726
1.24	1,000	,723
1.25	1,000	,751
1.26	1,000	,798
1.27	1,000	,655
1.28	1,000	,675
1.29	1,000	,781
1.30	1,000	,895
1.31	1,000	,921
1.32	1,000	,937
1.33	1,000	,910
1.34	1,000	,877
1.35	1,000	,893
1.36	1,000	,907
1.37	1,000	,800
1.38	1,000	,710
1.39	1,000	,740
1.40	1,000	,851
1.41	1,000	,809

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Fonte: Output do SPSS

Apêndice B.2 – “Valores Próprios (Eigenvalues) e % da variância explicada”

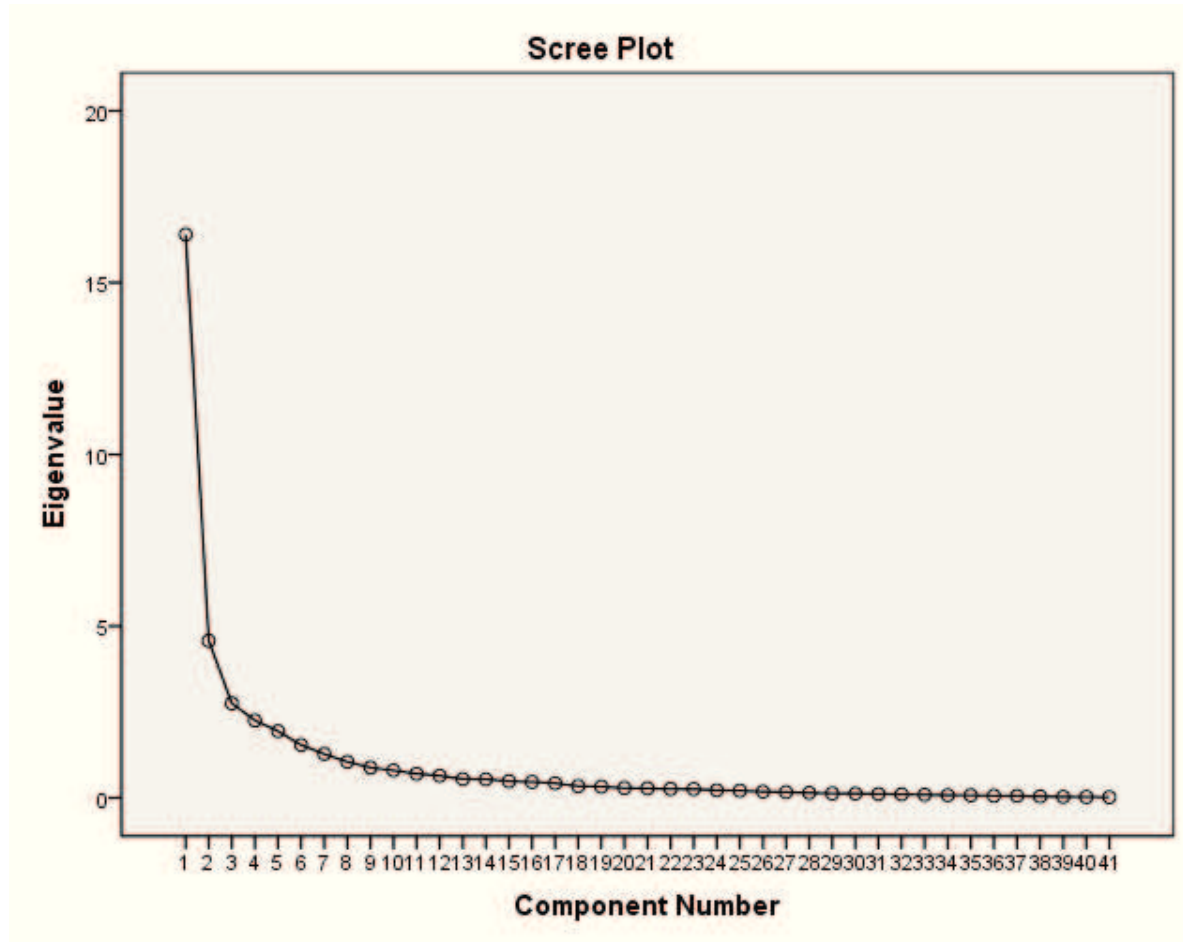
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,402	40,004	40,004	16,402	40,004	40,004
2	4,578	11,166	51,170	4,578	11,166	51,170
3	2,755	6,720	57,890	2,755	6,720	57,890
4	2,256	5,503	63,393	2,256	5,503	63,393
5	1,944	4,741	68,133	1,944	4,741	68,133
6	1,544	3,766	71,899	1,544	3,766	71,899
7	1,282	3,127	75,026	1,282	3,127	75,026
8	1,052	2,566	77,592	1,052	2,566	77,592
9	,884	2,156	79,748			
10	,802	1,956	81,704			
11	,703	1,714	83,418			
12	,648	1,581	84,999			
13	,551	1,344	86,343			
14	,543	1,324	87,667			
15	,487	1,188	88,855			
16	,465	1,135	89,990			
17	,428	1,044	91,034			
18	,343	,836	91,870			
19	,331	,806	92,676			
20	,289	,705	93,382			
21	,279	,680	94,061			
22	,260	,635	94,696			
23	,256	,625	95,321			
24	,223	,543	95,864			
25	,215	,523	96,387			
26	,184	,449	96,837			
27	,168	,409	97,246			
28	,148	,360	97,606			
29	,131	,319	97,925			
30	,129	,314	98,239			
31	,115	,281	98,520			
32	,106	,259	98,779			
33	,095	,231	99,011			
34	,078	,191	99,202			
35	,076	,186	99,388			
36	,063	,154	99,542			
37	,059	,143	99,685			
38	,045	,109	99,794			
39	,033	,080	99,873			
40	,029	,071	99,944			
41	,023	,056	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Output do SPSS

Apêndice B.3 – “Scree Plot”



Fonte: Output do SPSS

Apêndice B.4 – “Matriz das componentes principais”

Component Matrix

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	,667							
1.2	,530		-,450					
1.3	,602		-,394					
1.4	,450					-,505	,301	
1.5	,675			,440				
1.6	,785							
1.7	,743							
1.8	,705							
1.9	,737							
1.10	,636	,301						
1.11	,626	-,375	,387					
1.12	,605		,344		-,383			
1.13	,539	-,468	,474					
1.14	,713	-,305						
1.15	,656	-,370	,357					
1.16	,569	-,441	,465					
1.17	,514	-,577						
1.18	,678	-,347				,355		
1.19	,660						-,425	,323
1.20	,478	,477						,387
1.21	,522	,447	,331					,311
1.22	,603					-,311		
1.23	,456	-,379					,423	
1.24	,819							
1.25	,660		-,376					
1.26	,574	-,369				,348		
1.27	,589						-,443	
1.28	,665	-,370						
1.29	,661	-,324	-,404					
1.30	,675			-,554				
1.31	,739			-,563				
1.32	,695			-,574				
1.33	,740			-,486				
1.34	,712				,509			
1.35	,652				,538			
1.36	,611				,575			
1.37	,702				,360			
1.38	,519	,539	,301					
1.39	,537	,558						
1.40	,446	,601				,342		
1.41	,498	,576				,326		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.
 Fonte: Output do SPSS

Apêndice B.5 – “Matriz das componentes principais após rotação”

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
1.1	,662	,138	,230	,285	,097
1.2	,744	-,026	,059	,135	,176
1.3	,797	,056	,122	,078	,192
1.4	,337	,417	,171	-,034	,070
1.5	,770	,262	,207	,152	-,001
1.6	,729	,257	,404	,150	,141
1.7	,621	,231	,401	,190	,165
1.8	,677	,086	,330	,248	,172
1.9	,724	,262	,216	,159	,203
1.10	,740	,068	,247	,087	,201
1.11	,137	,829	,104	,153	,161
1.12	,155	,785	,117	,036	,254
1.13	,012	,863	,059	,189	,071
1.14	,257	,746	,132	,205	,231
1.15	,122	,760	,142	,283	,152
1.16	,046	,812	,108	,304	-,019
1.17	,087	,623	-,147	,438	,120
1.18	,325	,418	-,030	,468	,306
1.19	,326	,357	,352	,299	,127
1.20	,127	,100	,720	,023	,163
1.21	,111	,140	,745	,079	,158
1.22	,248	,416	,251	,350	,063
1.23	,253	,226	-,217	,403	,329
1.24	,455	,259	,471	,374	,268
1.25	,412	,234	-,125	,436	,497
1.26	,206	,159	-,099	,623	,402
1.27	,070	,296	,250	,468	,273
1.28	,269	,313	-,068	,529	,442
1.29	,296	,154	-,102	,551	,594
1.30	,200	,228	,218	,117	,833
1.31	,157	,187	,432	,214	,771
1.32	,211	,185	,351	,074	,831
1.33	,294	,129	,410	,142	,760
1.34	,145	,219	,235	,816	,198
1.35	,186	,278	,179	,832	-,039
1.36	,146	,212	,173	,841	-,014
1.37	,242	,147	,636	,464	,111
1.38	,183	,109	,772	-,013	,168
1.39	,321	,069	,765	,100	-,044
1.40	,181	,025	,786	-,029	,085
1.41	,240	,012	,768	,060	,072

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: Output do SPSS